



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

LETNI RAZGOVORI V BOLNIŠNICI GOLNIK

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

Kandidatka: Stančka Suljić

Kranj, september 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se Ani Peklenik kot mentorici in hkrati lektorici, ki mi je nesebično pomagala z nasveti in predlogi.

Zahvaljujem se tudi Romanu Rehbergerju za vso tehnično pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Posebne zahvala je namenjena tudi moji družini, ki me je pozitivno podpirala ves čas študija in priprave na diplomiranje, ob vseh vzponih in padcih mojega razpoloženja.

IZJAVA

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

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomskem delu je najprej s teoretičnega in nato še s praktičnega vidika prikazan vpliv letnih razgovorov na interno komuniciranje.

Za metodo raziskovanja sem izbrala anketni vprašalnik, s katerim sem želela povezati teorijo in prakso.

Redni letni razgovori so poglobljen razgovor med vodjem in sodelavcem. V podjetju se morajo redni letni razgovori opravljati piramidno in fazno. Piramidno uvajanje letnih razgovorov pomeni, da razgovore opravijo vodilni s svojimi podrejenimi, nato pa vodje s svojimi sodelavci. Fazno uvajanje letnih razgovorov pa ne pomeni, da določimo raven zaposlenih, pri katerih še izvajamo letne razgovore. Letne razgovore moramo uvajati postopno; najprej samo s tistimi sodelavci, ki se prostovoljno vključijo, nato pa še z preostalimi. Obdobja med izvajanjem RLR se iz leta v leto krajšajo, tako da so lahko izvedeni tudi večkrat letno.

Zelo pomembno je, da letne razgovore podpre vodstvo podjetja, ki mora vedeti, da bodo prinesli koristi za organizacijsko klimo. Da bi RLR potekali nemoteno in v skladu s pravili, moramo vodjem omogočiti izobraževanje in trening za njihovo izvajanje. Trening mora biti usmerjen v pridobivanje praktičnih izkušenj.

RLR moramo tudi ustrezno dokumentirati, saj le tako lahko kadarkoli pogledamo, kaj smo si zastavili in na kaj moramo biti še posebno pozorni.

Glavno funkcijo pri letnih razgovorih imata vodstvo podjetja in kadrovska služba, ki mora obvestiti zaposlene o izvajanju letnih razgovorov. Postaviti mora rok, kdaj se RLR začnejo in kdaj se morajo končati, da se rezultati razgovorov lahko ustrezno analizirajo.

KLJUČNE BESEDE

Redni letni razgovori, osebni razvoj, odnosi, komunikacija, zadovoljstvo.

ABSTRACT

This dissertation shows us the influence of regular yearly discussions from theoretical and practical aspects.

For the method of research custom questionnaire was chosen and survey was conducted in order to link theoretical and practical aspects.

Regular yearly discussions are in-depth conversations between leader and worker. In companies regular yearly discussions should be performed in two ways: pyramid-like and phase-like. Pyramid-like induction course of regular yearly discussions signifies that conversations are done between leaders and subordinates. On the other hand, phase-like induction course does not mean that it is conducted only with employees, that level of necessity was predetermined. Yearly discussions should be introduced gradually; first with employees that volunteer and then continue with the rest. Periods between yearly discussions during process shorten, so eventually, they are conducted several times in a year.

Of crucial importance is that regular yearly discussions are supported by management staff, who should know that there is only positive outcome for them as well as for employees, by practicing regular yearly discussions. In order to perform regular yearly discussions without disturbances, management staff should ensure proper education to leaders of yearly discussions, which should tend to give them practical knowledge.

Regular yearly discussions must be properly documented, so its goals and progress could be accessed at any time.

The main function in conductance of yearly discussions have management staff and personnel department, who also must inform employees of them. They must set the deadline by which yearly discussions should be conducted, so that further analysis could take place.

KEY WORDS

Regular yearly discussions, personal development, relations, communications, contentment.

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV BOLNIŠNICE GOLNIK	1
2	OSEBNI RAZVOJ	3
2.1	SESTAVINE OSEBNEGA RAZVOJA	4
2.2	OSEBNOSTNI RAZVOJ.....	4
2.3	STROKOVNI RAZVOJ	5
2.4	DELOVNI RAZVOJ	5
2.5	VLOGA KOMPETENC IN DELOVNIH CILJEV V OSEBNEM RAZVOJU ...	6
3	INTERNA KOMUNIKACIJA	8
3.1	MODEL INTERNEGA KOMUNICIRANJA	9
3.2	NAČINI KOMUNICIRANJA V BOLNIŠNICI GOLNIK – KOPA	10
4	LETNI RAZGOVORI	11
4.1	OPREDELITEV POJMA LETNI RAZGOVOR.....	11
4.2	VPLIV LETNIH RAZGOVOROV NA INTERNO KOMUNIKACIJO	11
4.3	CILJ IN NAMEN IZVAJANJA LETNIH RAZGOVOROV	12
4.4	KORISTI UČINKOVITO IZVEDENIH REDNIH LETNIH RAZGOVOROV..	12
4.5	KORISTI UČINKOVITO IZVEDENIH REDNIH LETNIH RAZGOVOROV NA PODROČJU CILJEV IN RAZLOGI ZANJE	13
4.6	UVAJANJE IN IZVAJANJE REDNIH LETNIH RAZGOVOROV	13
4.7	PRIPRAVA VODJE IN SODELAVCA NA REDNI LETNI RAZGOVOR	14
4.7.1	PROSTOR IN ČAS SREČANJA.....	15
4.7.2	VABILO NA LETNI POGOVOR.....	15
4.7.3	O POMNIK	15
4.7.4	IZPOPOLNJEVANJE OPOMNIKA OB LETNEM POGOVORU	16
5	ANALIZA LETNIH RAZGOVOROV V BOLNIŠNICI GOLNIK – KOPA	20
5.1	PRIPOROČILA GLEDE NA REZULTATE ANKETE	28
5.2	VPLIV LETNIH RAZGOVOROV NA INTERNO KOMUNICIRANJE V BOLNIŠNICI GOLNIK.....	29
6	ZAKLJUČEK	30
	LITERATURA	31
	KAZALO TABEL	31
	KAZALO SLIK.....	32
	PRILOGA 1 – anketni vprašalnik	33
	PRILOGA 2 – interni dokumenti ob RLR.....	34

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V diplomski nalogi želimo raziskovati področje letnih pogovorov v javnem zavodu, in sicer v Bolnišnici Golnik, kjer sem tudi zaposlena. Namen diplomskega dela je predstaviti teoretične izsledke o letnih pogovorih ter raziskati njihov vpliv na komunikacijo in uspešno delovanje organizacije.

Vodstvo ustanove mora vseskozi ugotavljati zadovoljstvo zaposlenih, prisluhniti mora njihovim željam in jim omogočiti sodelovanje pri oblikovanju ciljev ustanove in načrtovanju osebnega ter strokovnega razvoja zaposlenih. Vse to je tudi namen uvedbe letnih razgovorov.

V diplomski nalogi želimo podrobneje opredeliti tako elemente delovne uspešnosti javnega uslužbenca, kakor tudi kriterije, po katerih se ocenjujejo rezultati dela. Kriteriji se nanašajo na strokovnost, obseg dela in pravočasnost izvedbe dela.

Cilj naloge je ugotoviti, kako gledajo zaposleni na letne pogovore: ali se jim zdijo smiselni, ali menijo, da prinesejo kakšne konkretne izboljšave na področju organizacije dela. Predvidevamo, da bodo rezultati naloge zelo zanimivi, kajti v bolnišnici je zaposlenih veliko različnih poklicnih profilov in tako zelo veliko različnih mnenj.

Cilj mojega diplomskega dela je najprej s teoretičnega in nato še s praktičnega vidika prikazati zadovoljstvo učinkovito izpeljanih rednih letnih razgovorov.

Za metodo raziskovanja sem izbrala anketni vprašalnik, ki ga bom razdelila med sodelavce, zaposlene na različnih strokovnih področjih, in tako zajela različne poglede in motivacijo za letne pogovore. Vprašalnik bo temeljil na povezovanju teorije in prakse.

1.2 PREDSTAVITEV BOLNIŠNICE GOLNIK

Bolnišnica Golnik je bila ustanovljena leta 1921. Prvotno je bila namenjena bolnikom s pljučno tuberkulozo. Takratni inštitut za pljučne bolezni in tuberkulozo je bil v nekdanji Jugoslaviji vodilna in vrhunska ustanova za bolezni pljuč. Med drugo svetovno vojno se je inštitut preoblikoval v splošno bolnišnico. Do leta 1973 so v Bolnišnici Golnik opravljali tudi vse pljučne operacije.

Bolnišnica Golnik – Klinični oddelek za pljučne bolezni in alergijo ima skrajšani naziv Bolnišnica Golnik – KOPA. Kot samostojni javni zdravstveni zavod deluje od leta 1998, po izločitvi iz Kliničnega centra Ljubljana. Smo klinična, raziskovalna in pedagoška ustanova, kar je tudi eden od pogojev za pridobitev in ohranitev naziva klinika oz. klinični oddelek. Ambiciozno vodstvo se je odločilo za postavitev sodobne in v strokovni ter znanstveni razvoj zazrte bolnišnice, ki z vrhunsko opremo v diagnostičnih in laboratorijskih enotah lahko nudi vso podporo kliničnim oddelkom. Zato je vodstvo zaposlovalo mlade strokovnjake in jih pošiljalo na izobraževanja v mednarodne centre znanja. V zadnjem desetletju so v bolnišnici intenzivno razvijali tudi informatiko in računalniško posodobili vse bolnišnične enote. Večji pomen so posvetili tudi zdravstveni negi.

Smu vrhunska ustanova za diagnostiko in zdravljenje bolnikov s pljučnimi, alergijskimi in ostalimi internističnimi boleznimi. Poseben status bolnišnici daje podatek, da zdravi bolnike iz vse Slovenije. To je še posebej vidno na področju ambulantnega zdravljenja pljučnih in alergijskih bolezni.

Vsa naša dejavnost je usmerjena v utrjevanje in povečevanje svoje vloge v zdravstvenem sistemu države, in sicer želimo biti zgled strokovne in poslovne odličnosti na področju bolnišnične in ambulantne obravnave bolnikov.

Smisel našega obstoja vidimo v zadovoljnim bolniku, v uspešnih in zadovoljnih zaposlenih ter v zadovoljni družbeni skupnosti in poslovnem okolju. Namen naše dejavnosti je najboljša možna ambulantna in bolnišnična oskrba bolnika z diagnostiko, terapijo, zdravstveno nego in rehabilitacijo na sekundarni in terciarni ravni. Želimo skrbeti za razvoj pulmološke in alergološke stroke v Sloveniji. Znani smo tudi po izvajanju sodobne in kakovostne nege in vzgoje.

Kot raziskovalna ustanova ustvarjamo novo znanje, predvsem na področju pljučnih in alergijskih bolezni. Smo učna baza za študente medicine Medicinske fakultete Univerze v Ljubljani, študente farmacije Fakultete za farmacijo Univerze v Ljubljani, za podiplomsko izobraževanje za zdravnike, predvsem pulmologije, pa tudi zdravnike drugih specializacij splošne medicine, anesteziologije in kirurgije. Smo učna baza tudi za medicinske sestre, zdravstvene tehnike in laboratorijske delavce.

V Bolnišnici Golnik – KOPA je skupaj 452 zaposlenih (podatek se spreminja), od tega 42 zdravnikov ter 14 zdravstvenih delavcev z najmanj univerzitetno izobrazbo. Med njimi so številni raziskovalci. Mnogi imajo akademske naslove. Delno so zaposleni na Univerzi in predavajo predvsem na Medicinski fakulteti Univerze v Ljubljani. Svoja spoznanja strokovni delavci objavljajo v domačih in v tujih strokovnih publikacijah. Poudarjajo tudi zdravstveno izobraževanje prebivalcev Slovenije s predavanji v javnih medijih in poljudnimi prispevki v medijih. Znanstvenoraziskovalno delo je sestavni del delovanja kliničnih ustanov, ki se ukvarjajo s terciarno znanstveno dejavnostjo. Večji razmah je pridobilo v času bolnišnične samostojnosti, ko so ustanovili skupino raziskovalcev in Oddelek za raziskave in razvoj. Oddelek s projekti konkurira na domačih in tujih razpisih. Raziskovalci večinoma v bolnišničnih laboratorijih in diagnostičnih enotah opravljajo bazično raziskovalno delo. Z akademskim znanstvenim delom se ukvarjajo mladi raziskovalci in zdravniki, ki pripravljajo magisterije in doktorate, poleg tega pa tečejo še klinične raziskave s testiranjem novih zdravil. Golniški strokovnjaki se v okviru dela po posameznih bolnišničnih enotah prav tako vključujejo v raziskovalno delo. Pri tem se sodelujoči povezujejo v sami bolnišnici ter z različnimi slovenskimi in tujimi sodelavci. Skupne rezultate raziskav objavljajo v domačih in tudi mednarodno odmevnih revijah.

Še vedno poteka razvoj bolnišnice v skladu z načrtanimi smernicami strateško-poslovnega načrta. Z reorganizacijo, nadaljnjo prenovo Vurnikove stavbe, stavbe infekcije in gradnjo kirurškega trakta se stopa po poti razvoja v torakalno kliniko (Zupanič Slavec, 2008).

2 OSEBNI RAZVOJ

V časih, ko je tehnološki razvoj že zelo napredoval in dosegel visoko stopnjo razvitosti, se organizacije vse bolj zavedajo, da morajo odločilne konkurenčne prednosti iskati v ljudeh, ki v organizacijah delujejo, saj bodo le tako lahko uspešnejše od konkurentov. Ena glavnih strateških usmeritev uspešnih organizacij je zato vlaganje v razvoj zaposlenih, aktiviranje njihovega neizrabljenega inteligenčnega potenciala, črpanju neizkoriščenega znanja, sposobnosti, spretnosti, veščin. Naloga kadrovske politike v organizaciji je zato ustvarjanje takih pogojev dela in takih medsebojnih odnosov, ki bodo vzpodbudno delovali na stalno napredovanje delavcev in njihov osebni razvoj.

Pri tem mislimo predvsem na rast in povečanje tistega srednjeročno in dolgoročno potrebnega znanja, veščin, vrednot in izkušenj zaposlenih, ki so nujni pogoj za doseganje ciljev organizacije oziroma za njen razvoj.

Tavčar (v Kralj, 2003, str. 447) ugotavlja, da so sodelavci temeljni pogoj za obstoj in delovanje podjetja: njihova prizadevnost, ustvarjalnost, izkušnje in spretnosti, zmožnosti in znanja odločajo o učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Sodelavci so najpomembnejši »resurs«, nematerialno sredstvo zmožnosti podjetja. Ta sredstva so najdražja, ne z vidika stroškov dela, ampak zaradi izdatkov, ki jih ima podjetje z njimi, preden se vpeljejo in si pridobijo potrebne zmožnosti za delo, ki ga opravljajo. Zato pomenijo tudi izgubo za podjetje, če odidejo. Nadomestitev takih sodelavcev pomeni visoke stroške, ki se merijo z večletnimi izdatki za plače. Pomembni pa so lahko oportunitetni stroški zaradi neizkoriščenosti zmogljivosti sodelavcev.

Podjetja morajo izobražene ljudi pritegniti, jim omogočiti profesionalni in osebni razvoj ter jih priznati in nadgraditi. Podjetja se morajo naučiti, kako čim bolj zadovoljiti ljudi (Jaklič, 2006, str. 23).

Vsak človek ima veliko ustvarjalno moč, ki je zelo pogosto premalo izkoriščena. Osnova vsega je lastna aktivnost posameznika ter želja in potreba aktivirati vse svoje znanje in sposobnosti za doseganje lastnega uspeha. V to pa mora biti seveda vključeno širše sodelovanje s skupino in z organizacijo. Delavec lahko razvije svoje sposobnosti in zmožnosti kot posameznik samo do določene meje. Te meje lahko prekorači ter svoje potencialne veliko bolj razvije, če deluje v skupini. Zaradi tega je skupinsko delo nadaljevanje individualnega dela ter njegova obogatitev.

Celostno omrežje osebnega, skupinskega in organizacijskega razvoja je uspešno le takrat, kadar med njimi vlada enotna miselnost za uspeh organizacije.

Gabrijelčič (1995, str. 88) ugotavlja, da organizacija ne bo uspešna in odlična, če delavci pri vsakodnevnih nalogah ne bodo delovali kot resnični sodelavci. To pa pomeni, da mora biti osebni in skupinski razvoj pogoj za organizacijski razvoj. Z drugimi besedami bi lahko dejali, da mora vsak od sodelavcev resnično dati čim več in čim bolj iz svojih rok ter predvsem iz svoje glave. Le če bomo te svoje napore ustrezno uskladili in povezali, bomo lahko dihali v smislu uspešnih organizacij. Vsako drugačno razmišljanje in delo bi nas vodilo samo v zablode in stagnacijo.

2.1 SESTAVINE OSEBNEGA RAZVOJA

Če se hoče posameznik razvijati, mora poznati svoje lastnosti, sposobnosti, pomanjkljivosti in prednosti. Pred seboj mora imeti svoje osebne cilje, ki pa morajo biti, če hočemo z razvojem posameznika dosegati tudi napredovanje in razvoj organizacije, čim bolj izenačeni s cilji sodelavcev v skupinah in cilji organizacije. Na osebni razvoj posameznika vplivajo:

- osebni dejavniki (znanje, osebnostne lastnosti, motivacija, izkušnje),
- skupinski dejavniki (pripadnost, navezanost, skupni cilji),
- organizacijski dejavniki (odločanje in delovni rezultati) ter
- družbeni dejavniki (družina, vzgojno-izobraževalna in širša družbena sredina).

Aktivno prilagajanje in oblikovanje posameznika prinaša spremembe in razvoj njihovih sposobnosti in osebnostnih lastnosti, kar pa vpliva na njegovo bolj ali manj uspešno uveljavljanje v ožjem družinskem in širšem delovnem oz. organizacijskem okolju. Posameznikov razvoj tako lahko opredelimo kot sprejemanje in prilagajanje vplivom, ki prihajajo iz vzgojno-izobraževalnih procesov, poklicnega razvoja, usposabljanj za delo in zavestnega oblikovanja samega sebe. Učinki osebnega razvoja zaposlenih se na nivoju organizacije kažejo v:

- večji storilnosti (več izdelkov ali storitev v krajšem času),
- boljši kakovosti izdelkov ali storitev (večje povpraševanje, manj pritožb, manj slabih izdelkov) in
- večji prilagojenosti delavcev delu (manj odsotnosti in fluktuacije, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšave).

Zaposleni posamezniki si želijo z osebnim razvojem zagotoviti možnosti za strokovni, delovni in osebnostni razvoj, zagotoviti možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti, povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti, povečanje poklicne fleksibilnosti in mobilnosti, povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje (Možina, 2002, str. 63).

Celovit osebni razvoj delavca je rezultat treh glavnih skupin razvoja: osebnostnega, strokovnega in delovnega. Med seboj se močno prepletajo, saj so rezultat družbenih, socialnih, vzgojnih, izobraževalnih, delovnih in drugih dejavnikov.

2.2 OSEBNOSTNI RAZVOJ

Določene osebnostne lastnosti, spretnosti imamo zapisane že v genih in so nam bile, kot rečemo, položene v zibelko. Vendar pa se osebnost posameznika vseeno v času nenehno spreminja, čeprav so osnovna načela bolj ali manj nespremenljiva in se jih navadno oklepamo skozi vse življenje. Odločilno vplivajo na oblikovanje naših stališč, vrednot in interesov tako v zasebnem kot v družbenem okolju.

Osebnostni razvoj je razvoj posameznikovih osebnostnih lastnosti, vrednot, nagnjenj, motivov, stališč, interesov, ki skupaj z njegovimi sposobnostmi, znanjem in delovnimi dosežki oblikujejo celovito osebnost (Bagon, 2006). Osebnost posameznika je rezultat psiho-socioloških in ekonomsko-materialnih vplivov, dejavnikov, izkušenj, pridobljenih z delovanjem v okviru družinskega, vzgojno-izobraževalnega, organizacijskega in družbenega okolja.

2.3 STROKOVNI RAZVOJ

Strokovni razvoj predstavlja doseženo formalno in neformalno strokovno izobrazbo, znanje, sposobnosti in spretnosti, ki si jih posameznik pridobi v vzgojno-izobraževalnem procesu, z izpopolnjevanjem in pridobljenimi izkušnjami pri delu oziroma z delom.

Razvoj znanosti, kakšnemu sledimo v današnjem času, zahteva nenehno izobraževanje in usposabljanje ter seznanjanje z novimi znanji, vedenji, tehnologijami, materiali. Uspešnost je posamezniku in organizaciji zagotovljena le, če nenehno spremljata novosti, se z njimi seznanjata in jih uvajata v svoje delovanje. Kratkoročno zanemarjanje ali celo ustavitev tega procesa je lahko usodno.

Posameznik se za svojo strokovno pot in razvoj odloča že ob izbiri svojega poklica, ki ga v nadaljevanju doseže skozi izobraževalni proces. V času svoje delovne dobe ga nadgrajuje z usposabljanjem in strokovnim izpopolnjevanjem z namenom napredovanja pri delu in s tem doseganja večjih koristi zase in za organizacijo, v kateri deluje.

Ivanuš - Bezjak (2006, str. 75) izobraževanje zaposlenih opredeljuje kot načrtno in sistematično pridobivanje novega znanja z različnimi oblikami izobraževanja (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s knjigami in revijami, z nenehnim sledenjem novostim v stroki).

2.4 DELOVNI RAZVOJ

Delovni razvoj je doseganje delovnih rezultatov v delovni skupini oziroma organizaciji, pomeni uveljavitev ali uspeh posameznika na nekem področju delovanja. Ta komponenta osebnega razvoja je povezana z neposrednim delom in delovnim okoljem in jo imenujemo tudi delovna kariera. Delovni razvoj se izraža z doseganjem delovnega položaja, funkcije, naziva, delovnih rezultatov tako v organizaciji kot tudi v širšem družbenem okolju.

Ključna faktorja uspešnosti posameznika pri delu sta njegova usposobljenost in ustreznost za delo. Visoko mero uspešnosti lahko pričakujemo, če je odklon med njima čim manjši.

Če želimo, da bo delavec na nekem delovnem mestu dosegel čim višjo stopnjo uspešnosti, moramo pri izbiri dobro proučiti njegove kvalifikacije in delovne izkušnje, njegove osebne lastnosti, ujemanje s sodelavci, s katerimi bo pri delu sodeloval, ujemanje z vodjo, njegovo predstavo o delu, ki ga bo opravljal, njegove psihofizične sposobnosti, splošno nadarjenost, vsestranskost, samopodobo ... to pa so hkrati tudi dejavniki, na katere želimo pozitivno vplivati s prizadevanji za njegov osebni razvoj.

Sistem razvoja zaposlenih mora delavcem odpirati različne možnosti za napredovanje in s tem izbiro. Pomembno je, da se razvojni potencial, ki ga delavci imajo v sebi, identificira in v nadaljevanju deluje v smeri njegovega aktiviranja in izkoriščanja. Z usposabljanjem za delo poskušamo izboljšati delavčeve lastnosti, da bi tako lahko bolje opravljal konkretno delo, ki mu je zaupano.

Zaželena je usmerjenost v prihodnost, razmišljanje in pripravlanje ter razvijanje zmožnosti, ki jih bomo potrebovali pri delu v prihodnje, na sedanjem ali drugem delovnem mestu.

2.5 VLOGA KOMPETENC IN DELOVNIH CILJEV V OSEBNEM RAZVOJU

Osnova sposobnosti spreminjanja organizacije je sposobnost spreminjanja slehernega posameznika v njej, vendar ne na področju njihovega znanja, ampak vse bolj tudi na področju tako imenovanih kompetenc.

Kompetence so namreč vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno, učinkovito in v skladu s standardi delovne uspešnosti izvrši določeno nalogo, opravi delo ali odigra vlogo v poslovnem procesu. Obsega znanja, veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, vrednote, samopodobo ipd., kar je vse skupaj večje jamstvo za delovni uspeh, kot je znanje samo.

Podobno pravi tudi Bagon (2003, str. 12): »Ko se sprašujemo, kaj morajo biti ljudje sposobni narediti in kako se vesti, da bi svojo vlogo odigrali po pričakovanjih, se sprašujemo po kompetencah«.

Različnost kompetenc posameznikov pripomore k temu, da so zaposleni na posameznih področjih uspešnejši od drugih, bolje obvladujejo probleme v različnih nepredvidenih situacijah, učinkoviteje aplicirajo svoje znanje v praksi, so uspešnejši v komuniciranju z ljudmi itd. (Ivanuša - Bezjak, 2006, str. 46).

Pomemben rezultat uvajanja kompetenc je tudi, da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje, hkrati pa tudi, kako lahko to dosežejo.

Za organizacijo so ključni cilji, ki si jih je postavila, in splet delovnih nalog, ki omogočajo njihovo uresničitev. Za delavce je ključno zadovoljevanje njihovih potreb in interesov. Da bosta zadovoljna oba, moramo na delovnem mestu z določenimi zahtevami – kompetencami zaposliti delavca, ki s takimi kompetencami razpolaga.

Če uspemo doseči usklajenost, lahko pričakujemo, da bo delavec kar najbolj uspešno opravljal zaupane mu delovne naloge. S tem bo dosegal osebno zadovoljstvo in svoje osebne delovne cilje, hkrati pa bo izpolnjeval cilje organizacije in prispeval k uresničevanju njenega razvoja.

Zahtevane kompetence delovnega mesta integralno upoštevajo organizacijske strategije, cilje, vrednote, značilnosti organizacijske kulture in standarde kakovosti odličnosti (Gruban, 2007).

Gruban (v Stare, 2005, str. 14) kompetence razvršča v tri skupine:

- temeljne ali splošne kompetence – praviloma potrebne za vse zaposlene in prenosljive med različnimi opravili,
- generične kompetence – skupne za podobna opravila ali skupine delovnih mest in
- delovnospecifične kompetence – specifične za posamezna delovna mesta ali opravila.

Mogoče pa jih je razvrstiti tudi na:

- vidne ali opazne (npr. znanje, veščine, spretnosti), ki jih je mogoče razvijati z izobraževanjem in urjenjem ter
- nevidne ali skrite kompetence (npr. lastnosti, vedenje, vrednote, prepričanja), na katere je težko vplivati in do njih navadno pridemo z izbiro pravih ljudi (Gruban, 2006).

Večje uspehe lahko pričakujemo v primerih, ko pri posamezniku že v osnovi zaznavamo specifične lastnosti in usmerjenost njegovih razmišljanj. Najbrž ni smiselno posameznika, ki že v svojih prirojenih in do sedaj pridobljenih spretnostih, veščinah, osebnostnih lastnostih kaže večji odklon od stanja in trenda, zelenega na določenem delovnem mestu, na silo in za vsako ceno spremeniti. V takih primerih je pametneje, da ga premestimo na delovno mesto, ki mu bo v tem pogledu bolj ustrezalo, namesto njega pa poiščemo drugo osebo z ustrežnejšimi kompetencami (Konečnik Kotnik, 2007).

3 INTERNA KOMUNIKACIJA

Pomen komuniciranja v ustanovi

»Vizija, ki ni komunicirana ... so sanje!« (M. Luther King)

Pojem »komunicirati« izhaja iz latinske beseda *communicare* in pomeni sporočiti, posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Pomeni torej izmenjavo informacij, znanja ter izkušenj. Komuniciranje poteka v različnih oblikah. V naše življenje je tako vpeto, da ga jemljemo kot samo po sebi umevno in se ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima v zasebnem in poslovnem življenju (Možina, Damjan, 1997).

Skupinska oz. institucionalna komunikacija je komunikacija v skupini ljudi, ki imajo kak skupni cilj, kjer člani prepoznavajo drug drugega kot pripadnika iste skupine. V institucijah obstaja več ravni komuniciranja in več kanalov komuniciranja naenkrat, kot so (Ule in Kline, 1996, str. 26):

- medosebna neformalna komunikacija med ožjimi sodelavci,
- medosebna formalna komunikacija med osebami z različnim socialnim položajem in
- neosebna komunikacija po slušnih (telefon), pisnih (pošta), elektronskih kanalih itd.

Dobro komuniciranje po Bernsteinu (Jančič, 1990, str. 120) pomeni tudi boljše delo, manj nesporazumov, več zaupanja, delovnega zadovoljstva in nasploh občutek, da je v takem podjetju »dobra služba«, zato pa tudi manj strahu in manjša fluktuacija.

Ustrezno interno komuniciranje je (Jančič, 1990, str. 137) del interno-marketinškega spleta. Jančič je namreč svojo teorijo internega marketinga razvijal ob predpostavki, da gre za zrcalno sliko eksternega marketinga. Tako je interno-marketinško strategijo razdelil na tri identične stopnje (Jančič, 1990, str. 133):

- izbira ciljnega trga, ki je interna javnost ali zaposleni, ki jih imenujejo interni potrošniki;
- konkurenčno pozicioniranje delovnega mesta in
- interno-marketinški splet.

Pri internem marketingu gre za zasuk podjetja navznoter, k lastnim zaposlenim. Odnos podjetja do zaposlenih se mora spremeniti, tako da bo temeljil na predpostavki, da so njegove temeljne stranke prav zaposleni. Podjetje jim mora v zamenjavo za njihovo dobro delo ponuditi ustrezen splet internega marketinga, s katerim bodo zadovoljene njihove potrebe, s tem pa bo omogočeno tudi idealno funkcioniranje podjetja:

- ustrezno delovno mesto in podobo podjetja,
- ustrezno plačo in druge ugodnosti,
- ustrezne sodelavce in predpostavljene,
- ustrezne delovne razmere,
- možnost osebnega razvoja in napredovanja,
- ustrezno interno komuniciranje.

3.1 MODEL INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Model »7S« ali model srečnega atoma govori o tem, da je podjetje uspešno in učinkovito, če zna uskladiti sedem dejavnikov: strategijo, strukturo, sisteme, stil vodenja, sposobnost zaposlenih, sodelavce na delovnem mestu ter skupne vrednote.

Z internim marketingom ne bomo bistveno vplivali na prve tri »trde« dejavnike, pomembne spremembe pa lahko prinese pri ostalih štirih »mehkih« dejavnikih, ki predstavljajo notranje okolje. Tako tudi interno komuniciranje s posrednim vplivanjem na stil vodenja podjetja, sposobnosti zaposlenih, njihovo medsebojno sodelovanje ter implementacijo skupnih vrednot lahko vpliva na uspešnost podjetja.

Temeljno poslanstvo internega komuniciranja je ustvarjanje pogojev za poslovno uspešnost in ne prispevek k prijaznemu, veselemu počutju zaposlenih. Takšno napačno in zmotno zastavljeno začetno poslanstvo ima lahko negativne posledice. Interno komuniciranje je proces, ne cilj (Gruban, 1997, str. 1).

Posledice slabega komuniciranja zelo hitro postanejo očitne (Gruban, 1997, str. 2): naraščata nezaupanje in cinizem med zaposlenimi. Pojavljata se negotovost in strah, ki znižujeta ustvarjalnost, sprejemajo se slabše odločitve, ki stežka naletijo na razumevanje in naklonjenost zaposlenih, narašča rivalstvo med oddelki, moč reševanja medosebnih in organizacijskih konfliktov se niža, motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih upada, zaposleni se upirajo nepotrebnim spremembam, vse težje postane uresničevanje poslovnih strategij.

Za poslovneže, menedžerje in upravljalce je sporazumevanje ključ do učinkovitosti in uspešnosti. Dobra komunikacija je življenjska sila podjetja. Njen namen je posredovati sporočilo prejemniku. Učinkovito komuniciranje je odvisno od tega, ali so ljudje dojeli pomen našega sporočila in ali se bodo odzvali na ustrezen način. Pri komuniciranju gre za proces, ki vedno poteka v dveh smereh, od katerih ima lahko vsaka drugačne želje, potrebe in pristope, kar lahko pomeni oviro pri posredovanju in razumevanju sporočila. Komuniciranje lahko takšne ovire premaga (Možina, 1995, str. 23).

Interno komuniciranje je del organizacijskega komuniciranja. Je program odnosov z javnostmi, ki obravnava in ureja odnose vodstva do ostalih zaposlenih in ima cilj zgraditi in vzdrževati zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ima ugodne vplive na delovanje celotne organizacije.

Če v podjetju želijo, da bo interno komuniciranje uspešno in učinkovito, si je treba pridobiti podporo in razumevanje zaposlenih. To pa bo veliko lažje, če bodo vodilni upoštevali njihove potrebe in interese. Pomembno pa je tudi, na kakšen način vodstvo komunicira z ostalimi zaposlenimi, na kakšen način jim posreduje potrebne informacije.

Uspešno komuniciranje je temeljni pogoj medsebojnega sodelovanja med posamezniki in skupinami v organizaciji. Zagotavlja natančno in pravočasno opravljanje delovnih nalog in tudi dobre odnose med posamezniki in skupinami. Pomembno pri tem je, da je sistem komuniciranja odprt oziroma da zaposleni dajejo informacije drug drugemu brez zadržkov in strahu. Le tako tečejo informacije brez namernega zadrževanja ali ponarejanja v vse smeri, zlasti med podrejenimi in nadrejenimi (Možina, 2002, str. 193).

Komuniciranje je sestavni del vsakdanjika vsakega posameznika, saj je praktično nemogoče nekomunicirati. Komunikacija namreč predstavlja vsakršno sporazumevanje, stik – besedni ali nebesedni. Komuniciramo z besedami, barvo glasu in kretnjami telesa. Celovita komunikacija torej ni samo verbalno podajanje vsebine sporočila, temveč predstavlja tudi neverbalni okvir načinov, kako je določeno sporočilo podano. Čeravno je komuniciranje ena izmed osnovnih življenjskih sposobnosti, se veliko raje ukvarjamo s pravilnim

komuniciranjem. To pa zato, ker vsaka komunikacija ni hkrati tudi dobra komunikacija. Ljudje imamo različna stališča, predhodne izkušnje, različen nivo izobrazbe, različne interese in vse to vpliva na različno sprejemanje sporočil. Pomembno je zavedanje, da naš sogovornik ni nujno razumel prejetega sporočila v smislu, kot smo mu ga posredovali mi.

Komuniciranje torej predstavlja osnovno vez med posameznikom in okolico. Z njim se srečujemo tako v domačem okolju kot tudi v poslovnem in delovnem okolju, zato je pomembno, da smo seznanjeni vsaj z osnovnimi tehnikami in pristopi, ki jih zahteva uspešno medsebojno sporazumevanje in komuniciranje. Zato so se takega izobraževanja pred uvedbo letnih razgovorov udeležili tudi naši vodilni.

3.2 NAČINI KOMUNICIRANJA V BOLNIŠNICI GOLNIK – KOPA

Interno komuniciranje v vseh organizacijah ni formalno urejeno. Ustrezno informiranje zaposlenih, vse od strateških in do operativnih zadev izvajamo skozi različne oblike. Najbolj običajni komunikacijski kanal poteka preko upravnega kolegija, strokovnega sveta, sestankov direktorja z vodji timov, kolegija zdravstvene nege, sestankov oddelkov in enot, oddelčne knjige, v katero se vpisujejo tekoči dogodki dogajanja na oddelku, bolnišnične publikacije Pljučnik, intraneta in seveda letnih razgovorov vodij s podrejenimi ipd.

4 LETNI RAZGOVORI

4.1 OPREDELITEV POJMA LETNI RAZGOVOR

Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, kjer se pogovorita o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca. Je pregled v preteklosti, sedanost in načrte za prihodnost. Izvaja se v enakih časovnih obdobjih, toda najmanj enkrat letno (Majcen, 2001, str. 51). Torej je to sistematično voden razgovor, kjer se vodja in podrejeni pogovarjata o stvareh, ki so pomembne za oba, a se o njih v vsakodnevni naglici običajno ne uspesta pogovoriti.

V letnem razgovoru ima osrednjo vlogo učinkovita neposredna komunikacija. Z vse večjim razosebljanjem komuniciranja kot posledice uporabe informacijskih tehnologij (internet) vse bolj narašča tudi potreba po neposredni komunikaciji, ki jo lahko zagotavlja ravno poglobljen letni razgovor. Ena najpomembnejših veščin pri zagotavljanju medosebne komunikacije v podjetju sta zato učinkovito dajanje in sprejemanje povratnih informacij med vodjem in zaposlenim (Tavčar et al., 2003, str. 22).

4.2 VPLIV LETNIH RAZGOVOROV NA INTERNO KOMUNIKACIJO

Bolj kot letni pogovor mi je všeč izraz letni razgovor. Zakaj? Poglejmo razliko pomena POgovor in RAZgovor.

GOVOR: Ko hočemo nekaj povedati, ko želimo, da nas drugi poslušajo in razumejo – govorimo. Če pa gre za dvostransko izmenjavo misli in občutij, se pogovarjamo. V pogovoru govorimo (dajemo, prenašamo) in hkrati sprejemamo, poslušamo, opazujemo, si zamišljamo, čutimo, podoživljamo. Če si sogovornika vzameta čas in se pogovorita o tem in onem pa še o čem ali pa se o eni zadevi pogovarjata zelo poglobljeno in obširno, se razgovorita. Razgovor je torej široko obravnavanje večjega števila tem, je skupek pogovorov o različnih stvareh, ali pa je temeljit in obširen pogovor o eni sami temi. In redni letni razgovor je prav to: vodja in sodelavec si vzameta dovolj časa, da se tega dne temeljito pogovorita o tem in onem, kar zanima enega in kar zanima drugega (Majcen, 2001, str. 11 in 12).

Za doseganje ciljev ustanove na vseh področjih je izjemnega pomena vključevanje potenciala vseh zaposlenih, zato je potrebno razvijati ustrezno organizacijsko klimo, ki močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Marsikdaj bi se lahko izognili nepotrebnim težavam, nesoglasjem in slabi volji, če bi izboljšali komunikacijo z zaposlenimi. Pri tem imajo pomembno vlogo vodje. Le-ti se morajo redno izobraževati in usposabljanje na področju vodenja in internega komuniciranja. Pomembna naloga vodij je tudi izbira pravega sodelavca za ustrezno delovno mesto in nato tudi njegovo stalno motiviranje.

Letni razgovori imajo lahko pomembno vlogo pri izboljšanju internega komuniciranja in s tem izboljšanja organizacijske klime, saj pomagajo odpraviti vzroke morebitnega nezadovoljstva zaposlenih, povezanega z delom, omogočajo izmenjavo informacij o uspešnosti posameznika, bodočih nalogah in ciljih ter pričakovanih posameznika za morebitno napredovanje.

4.3 CILJ IN NAMEN IZVAJANJA LETNIH RAZGOVOROV

Tako je tudi v Bolnišnici Golnik nastala zamisel, da se po zgledu mnogih drugih uspešnih organizacij vsakdo vsaj enkrat letno pogovori s svojim nadrejenim o svojem osebnem razvoju v preteklem in prihodnjem letu. Ob pogovoru nastane tudi kratek zapis, ne toliko zaradi dokumentacije, bolj zato, da na dogovore ne pozabimo. Ta zapis obsega najpomembnejše naloge, ki smo jih opravili v preteklem obdobju, in naloge, ki si jih vsakdo izmed nas zastavi za svoj osebni razvoj in razvoj Bolnišnice Golnik – KOPA.

Letni razgovor je obveza vsakega izmed nas do samega sebe ter obveza nadrejenih do svojih podrejenih. Ko mine leto, vsakdo s svojim nadrejenim pregleda, kaj je uspel doseči in kaj preseči, na kakšne probleme in težave je naletel – ne zaradi nadzora, temveč zaradi skupnega dogovora o doseženem in o tistem, kar bi še kazalo postoriti. Letni razgovor ni namenjen ocenjevanju delovne uspešnosti vsakega izmed nas, pač pa medsebojnemu pogovoru in spoznavanju, usklajevanju osebnih interesov in ciljev, pregledu preteklega dela, uskladitvi s cilji in strategijo bolnišnice in izboljšanju komunikacije.

Namen uvedbe rednih letnih razgovorov v podjetju je:

- dvig kvalitete vodenja preko bolj učinkovitega usmerjanja, ocenjevanja in načrtovanja dela podrejenih,
- razumevanje delavcev in
- izboljšanje komunikacije v podjetju.

Redni letni razgovori so ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti. Gre za obliko načrtnega dela vodij s sodelavci, usmerjanja v njihovo strokovno usposobljenost, razvojni potencial in delovno uspešnost.

Uvajanje rednih letnih razgovorov v podjetje zajema tri ravni procesov, ki so med seboj pomembno prepleteni:

- razvoj kadrov in karierni razvoj,
- upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih,
- načrtovanje dela in spremljanje rezultatov.

Končni cilj uvajanja rednih letnih razgovorov je zagotoviti učinkovito delo zaposlenih v podjetju preko usposobljenih, zadovoljnih, informiranih in motiviranih vodij in tudi ostalih zaposlenih, ki imajo jasno vizijo in strategijo za prihodnost.

Projekt rednih letnih razgovorov naj bi se v podjetje uvajal sistematično in poglobljeno (preko posebnega strokovnega usposabljanja), predvsem z namenom zagotoviti učinkovito izvedbo. Učinkovito izvedeni redni letni razgovori namreč pozitivno vplivajo tako na počutje ljudi kot tudi na doseganje ciljev podjetja.

4.4 KORISTI UČINKOVITO IZVEDENIH REDNIH LETNIH RAZGOVOROV

Letni razgovori zagotavljajo večje zadovoljstvo zaposlenih:

- prihodnost zaposlenih postane lažja in bolj transparentna,
- zaposleni pridobijo večji občutek pomembnosti v podjetju,
- vodje se z zaposlenimi bolj sistematično ukvarjajo,
- zaposleni postanejo bolj informirani o dinamiki v podjetju.

Letni razgovori zagotavljajo večje zadovoljstvo nadrejenih:

- zaradi bolj zadovoljnih zaposlenih,
- zaradi večje učinkovitosti in transparentnosti (boljše doseganje ciljev),
- lažje reševanje problemov in konfliktov,
- boljša in lažja interna komunikacija.

4.5 KORISTI UČINKOVITO IZVEDENIH REDNIH LETNIH RAZGOVOROV NA PODROČJU CILJEV IN RAZLOGI ZANJE

Cilji in razlogi za izboljšavo so:

- definiranje kompetenc za posamezna delovna mesta omogoča bolj jasno ozaveščanje zahtev delovnega mesta (potrebne znanja, veščin, sposobnosti, lastnosti za posamezno delovno mesto)
- redni letni razgovori omogočajo bolj učinkovito planiranje kadrov in prerazporejanje
- bolj proaktivno delovanje na področju kadrov
- bolj učinkovito nadomeščanje kadrov
- boljše izkoriščanje potenciala zaposlenih
- razvoj boljših medsebojnih odnosov.

Izboljšave na področju organizacije dela:

- redni letni razgovori omogočajo bolj optimalno organizacijo,
- boljše planiranje sprememb in
- večjo odzivnost zaposlenih za vzpostavljanje timskega in projektne delo.

Izboljšave na področju izobraževanja:

- Boljše planiranje izobraževanja (tako vsebine kot tudi ciljnih skupin).

4.6 UVAJANJE IN IZVAJANJE REDNIH LETNIH RAZGOVOROV

Pri uvajanju in izvajanju rednih letnih razgovorov sodelujejo tri skupine kadrov.

- Zaposleni – udeleženci letnih razgovorov

Vsi zaposleni dobijo informacijo o izvajanju rednih letnih razgovorih, najavo rednih letnih razgovorov ter opomnik, ki jim pomaga, da se kot enakopravni partner pripravijo na redni letni razgovor.

- Organizatorji letnih razgovorov

Uvedbo in izvedbo rednih letnih razgovorov koordinira kadrovski sektor. Za redne letne razgovore naj bi bili zadolženi strokovnjaki, ki v celoti obvladujejo področje razvoja kadrov v podjetju. Ena od njihovih prvih nalog je vpeljati in potem izpeljati letne razgovore. V ta namen posredujejo navodila o poteku rednih letnih razgovorov. Organizirajo pripravo in usposabljanje vodij za redne letne razgovore skupaj s podpornim gradivom, posredujejo priročnik in obrazec za izvedbo rednih letnih razgovorov, potrebne podatke iz arhiva službe ter poskrbijo, da se vodje dogovorijo za čas in kraj pogovora. Vodjem naj zagotovijo usposabljanje, zaposlenim pa ustrezne osnovne informacije. Kadrovski sektor naj zagotovi

tudi upoštevanje dogovorov glede izobraževanja in usposabljanja pri pripravi načrtov izobraževanja.

Priprava na letni razgovor in načrt poteka

Vsaj dva tedna pred letnim pogovorom se na pobudo vodje določijo:

- ključni sodelavci, ki podajo povratne informacije o posameznikovem delu (obrazec Povratna informacija). Večinoma zadostujejo 3–4 povratne informacije, vodilo naj bo, da jih podajo osebe, ki zaposlenega dobro poznajo in z njimi redno sodelujejo;
- datum izvedbe letnega razgovora,
- vodja razpošlje obrazce Povratna informacija dogovorjenim osebam. Ne sme pozabiti določiti roka, do katerega morajo vrniti izpolnjene obrazce (navadno zadostuje nekaj dni),
- vodja mora poznati potrebe in cilje podjetja ter doseganje delo sodelavca. Koristno si je zapisovati pripombe o kakovosti dela sodelavcev v obdobju med letnimi pogovori, o odnosih z drugimi zaposlenimi, strankami, uporabniki, morebitne napake in uspehe pri delu. Ob vsaki večji napaki ali ob večjem uspehu se je potrebno s sodelavcem pogovoriti takoj.

4.7 PRIPRAVA VODJE IN SODELAVCA NA REDNI LETNI RAZGOVOR

Pred pogovorom je priporočljivo o sodelavcu zbrati določene informacije, ki so opisane v nadaljevanju.

Naloge sodelavca:

- zadolžitve,
- posebne odgovornosti,
- potrebne sposobnosti in znanja,
- cilj, smoter in korist njegove naloge.

Poznavanje sodelavca:

- motivacija,
- pristop in odnos do dela,
- odnos do vodje, sodelavcev, strank/uporabnikov,
- ambicije in želje glede kariere,
- interesi glede delovnega področja,
- prednosti in slabosti v primerjavi z drugimi,
- osebni problemi in posebnosti,
- kako okolje vpliva na sodelavca.

Rezultati zadnjega letnega pogovora:

- vsebina pogovora,
- rezultati pogovora,
- reakcija sodelavca,
- kaj se je zgodilo od takrat.

Ali želite sodelavcu osebno pomagati:

- Moj odnos do sodelavca?
- Me problemi in bodočnost sodelavca zanimajo?
- Ali sem pri svojih ocenah subjektiven?

- Kako bom reagiral pri morebitnih nesporazumih?

Tudi sodelavec se mora ustrezno pripraviti na letni razgovor, in sicer mora pregledati:

- zastavljene cilje in naloge ter preveriti njihovo uresničevanje in razloge za odstopanja, ki so nastala pri uresničevanju,
- izobraževanja in druge spremljajoče aktivnosti,
- ključne dosežke, uspehe v preteklem letu,
- področja za izboljšanje,
- svoje prednosti,
- svoje želje, pričakovanja v zvezi s kariero,
- področja dela, ki ga posebej zanimajo in na katerih se želi izpopolnjevati,
- svoja pričakovanja od vodje in Bolnišnice Golnik.

4.7.1 PROSTOR IN ČAS SREČANJA

Pomembno vlogo pri uspešnosti in učinkovitosti letnega razgovora igra okolje in vzdušje. Priporočljivo je, da je prostor prijeten, svetel z udobnimi sedeži. Sproščeno vzdušje in neformalno okolje spodbudita sogovornika, da realneje, bolj odprto in brez bojazni spregovori o svojih dosežkih, željah in načrtih. Glavno vlogo pri izbiri (pripravi) okolja in ustvarjanju dobrega vzdušja ima vodja letnega razgovora, ki določa tudi način pogovora. O času srečanja se dogovorita skupaj (vodja in sodelavec).

4.7.2 VABILO NA LETNI POGOVOR

Zaželeno je, da sodelavca na letni pogovor povabimo najprej ustno. Takrat se dogovorimo tudi za kraj in uro srečanja ter napovemo predvideno trajanje. Poprosimo ga, naj se na pogovor pripravi tudi on.

Pisno vabilo je zelo formalna oblika vabila, zato bodo tudi sodelavci jemali pogovor bolj formalno in obvezno. V vabilu nakažemo namen razgovora, potrdimo, kar je bilo dogovorjeno ustno, in priložimo seznam tem pogovora, da se bo sodelavec lahko pripravil (Majcen, 2001, str. 95).

4.7.3 OPOMNIK

Pri pogovoru naj čim več pove udeleženec sam. Vodja naj postavlja le okvirna vprašanja oziroma napelje pogovor na določeno temo. Sprašuje naj o mnenju. Če to ne zadostuje, naj postavlja bolj neposredna vprašanja glede posamezne teme, o kateri se želi pogovoriti. Nikakor pa ne sme izpraševalec prevzeti pobude in sam odgovarjati na lastna vprašanja. To velja tudi za vsebine, ki so potrebne kritike. Če je le mogoče, naj sodelavec sam izpostavi napako. V nasprotnem primeru pa je potrebno uporabiti pozitivno kritiko.

Pripravljeni opomnik je le okvirni pripomoček, ki določa okvirne teme pogovora in ga ni nujno uporabljati v navedenem zaporedju (npr. vprašani lahko govori o odnosih s sodelavci tudi pri vprašanju o izpolnjevanju ciljev).

4.7.4 IZPOPOLNJEVANJE OPOMNIKA OB LETNEM POGOVORU

a. Uvod

V uvodni del obrazca za letni pogovor se vpiše ime in priimek vprašanca in vodje, ki pogovor opravlja, delovno mesto, organizacijsko enoto, datum opravljanja pogovora ter časovno obdobje, o katerem poteka pogovor. Opredeli se preteklo časovno obdobje, za katero se pregledujejo doseženi cilji in izvajanje aktivnosti.

b. Opravljeno delo

Navedejo se naloge, ki jih je sodelavec izvajal v okviru svojega delovnega mesta, izobraževanja in usposabljanja (samoizobraževanje, interno izobraževanje, zunanje izobraževanje) ter druge aktivnosti, ki bi jih sodelavec opravil (projektno delo, predavanja, strokovni prispevki). V zapisu ni nujno navesti standardno določenih nalog in podrobnosti, je pa priporočljivo, da se o njih pogovorimo – predvsem zato, da odpravimo morebitne nejasnosti, npr. da delavec opravlja naloge, ki ne sodijo v njegovo področje ali ne opravlja nalog, ki so pomembne.

c. Doseganje zastavljenih ciljev

Navedejo se cilji, ki so bili zastavljeni v prejšnjem pogovoru. Vodja naj cilje pripravi na osnovi sistemizacije delovnega mesta in poznavanja dela sodelavca; med pogovorom naj sodelavec sam navede cilje svojega dela. Če sodelavec ne bo navedel vseh ciljev ali bo navajal le tiste, ki ne sodijo v njegovo delo, se o tem pogovorita, razjasnita, zakaj je do nesoglasij prišlo.

Poleg ciljev dela naj se navedejo tudi projekti oziroma aktivnosti, v okviru katerih se cilje dosega, če so za to posebni projekti, ter tiste aktivnosti, ki so se dejansko izvajale. Posebej se označijo cilji, ki so bili doseženi, ter tisti, ki niso bili doseženi. Pod rubriko komentar se vpišejo razlogi za to, da cilji niso bili doseženi, da so bili preseženi ter morebitni drugi komentarji. S tem bomo ločili objektivne in subjektivne vzroke, ki vplivajo na doseganje ciljev, kar se bo upoštevalo pri nadaljnjem razvoju kariere sodelavca.

Pri komentarju se doda tudi številčna ocena od 1 do 5 – v kolikšni meri je bil določen cilj dosežen (1 – cilj ni bil dosežen, 5 – cilj je bil v celoti dosežen).

d. Samoocena

V prvi fazi naj se sodelavec skuša oceniti sam. Pri samooceni smo navadno bolj samokritični. Tako dobimo odlično informacijo o tem, kako sodelavec vidi svoje delo in svoje dosežke, kar nam služi kot dobra osnova za nadaljevanje pogovora. Navadno je o tem težko pričeti govoriti, zato se moramo vzdržati svojih komentarjev ali svoje ocene. Sodelavca spodbujamo z vprašanji o njegovih največjih uspehih – dosežkih ter o neuspehih – o stvareh, ki jih je v minulem obdobju slabo opravil.

S samooceno se izognemo vlogi kritika, sodelavec običajno sam prevzame to vlogo. Če je sodelavec preveč optimističen oziroma pesimističen, ga ustrezno korigiramo in navedemo razloge, zaradi katerih se ne strinjamo z njegovo trditvijo.

e. Prednosti sodelavca

V okviru te točke se pogovorimo o glavnih prednostih, pozitivnih lastnostih, znanjih in spretnostih, ki jih ima sodelavec, predvsem z namenom, da bi navedene prednosti skušal čim bolj učinkovito izrabiti pri svojem delu.

Navedejo se vrline, znanja, spretnosti in veščine, ki jih ima sodelavec, npr. katere jezike govori, katera računalniška znanja obvlada, katere spretnosti je pridobil v preteklem obdobju.

Ali je sodelavec komunikativen? Kakšen odnos ima do svojega dela? Katere sposobnosti pridejo pri njem najbolj do izraza (hitrost, natančnost, organizacijske sposobnosti ...). Ali sodelavec uporablja vsa ta znanja pri svojem delu?

f. Področja, potrebna izboljšav

Pogovor se tukaj dotakne pomanjkljivosti sodelavca, ki ga ovirajo pri njegovem sedanjem delu oziroma ga bodo v prihodnosti ovirali pri razvoju kariere. Navedena področja je potrebno z ustreznimi aktivnostmi izboljšati.

Navedejo se vrline, znanja, spretnosti in veščine, ki sodelavcu primanjkujejo. Je šibka njegova sposobnost komuniciranja? Je do pacientov, sodelavcev netakten, celo grob? Neustrezno rešuje konflikte? Se ne zna obvladovati? Je premalo natančen pri opravljanju svojega dela? Ima morda na katerem področju pomanjkljivo znanje ali premalo sledi novostim?

g. Odnosi

Pogovor o odnosih je najbolj nevhvaležen, vendar predstavlja izredno pomemben del pogovora. Razdeljen je v tri sklope, kjer se vpisujejo odnosi s sodelavci, predpostavljenimi, strankami in podrejenimi. Dobri medsebojni odnosi bistveno prispevajo k uspešnosti sodelavcev in podjetja ter zadovoljstvu sodelavcev, predpostavljenih in uporabnikov.

Pri vseh štirih tipih odnosov se kot povzetek splošnega videnja odnosov izbere ocena od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da so odnosi zelo slabi, 5 pa, da so odnosi zelo dobri.

Odnosi s sodelavci

Vprašanja, ki jih lahko uporabimo pri definiranju odnosov s sodelavci:

- Ali ste se v zadnjem obdobju s kom izmed sodelavcev sporekli?
- Ali je šlo za strokovno nestrinjanje (rešitve pri skupnem projektu, nekorektno delo s pacienti, neizpolnjevanje obveznosti)?
- Ali je to pustilo posledice tudi v vaših medsebojnih odnosih?
- Ali je šlo za drugo vrsto spora (osebne zadeve)?
- Ali je to skalilo vaše poslovne oziroma odnose s pacienti?
- Ali ste s sodelavci sodelovali pri kakšnem skupnem delu ali projektu? Kako je tim funkcioniral?
- Ali vam primanjkuje stikov s sodelavci po neformalni plati?
- Kakšni mislite, da so odnosi med sodelavci v podjetju? Zakaj?
- Ali bi jih bilo mogoče izboljšati? Kako?
- Kaj ste vi storili, da bi bili odnosi med sodelavci v podjetju boljši?

Odnosi s predpostavljenimi

Vprašanja, ki jih lahko uporabimo pri definiranju odnosov s predpostavljenimi:

- Ali menite, da obstajajo med nama kakšne motnje ali težave?
- Mislite, da vam posredujem vse informacije, ki jih potrebujete za učinkovito, uspešno in vsestransko zadovoljivo opravljeno delo?
- Katerih informacij vam primanjkuje? Kaj ste sami naredili, da bi do teh informacij prišli?

- Na katerih področjih bi bilo mogoče najine odnose izboljšati?
- Ali se preveč vmešavam v vaše delo (kdaj in kako)? Ali je to potrebno?
- Kakšen se vam zdi odnos med mano in drugimi sodelavci v enoti? Če ga primerjate z vašim odnosom do mene, je boljši, slabši, enak?
- Kako ocenjujete odnose med nadrejenimi in podrejenimi v podjetju? Ali bi jih bilo mogoče izboljšati? Kako?

Odnosi z internimi in eksternimi strankami oziroma uporabniki

Z zaposlenimi, ki imajo neposredne stik s strankami oziroma uporabniki, se pogovorimo tudi o odnosih, ki jih imajo z njimi.

- Vprašanja, ki jih lahko uporabimo pri definiranju odnosov s strankami (uporabimo tista, ki so primerna).
- Kakšen pristop imate do strank?
- Upoštevatete etični kodeks pri svojem delu? Če ne, zakaj ne?
- Upoštevatete zaupnost podatkov? Se s pacientom pogovarjate o njegovi diagnozi v zaupnem okolju?
- Upoštevatete osnovne intimnosti pacientov pri svojem delu? Če ne, zakaj ne?
- Kako sodelujete s strankami?
- Če pride do prenehanje sodelovanja, ali ugotavljate vzroke za prenehanje?
- Ali spremljate kvaliteto skozi ves čas sodelovanja?

Odnosi s podrejenimi

Za zaposlene, ki imajo podrejene sodelavce, se oceni lastna percepcija odnosa do podrejenih sodelavcev.

- Kakšen je vaš odnos do podrejenih sodelavcev?
- Ali vam sodelavci zaupajo? Na podlagi česa sklepate o tem?
- Ste uspeli z njimi vzpostaviti korekten odnos? Na podlagi česa menite tako?
- Ali imate s kom kakšne večje konflikte?

h. Osebni razvoj

Pogovorimo se o željah sodelavca v okviru doseganja zastavljenega razvoja, kje se sodelavec vidi v prihodnosti, kakšne cilje ima v okviru svojega dela v podjetju.

Pogovorimo se, katera so področja dela, ki sodelavca posebej zanimajo; ne glede na to, če posameznik že dela na teh področjih in ne glede na to, če bo lahko zaposleni izražene interese zadovoljil v okviru podjetja.

i. Možnosti napredovanja in razvoja

Navede se, kakšne možnosti razvoja ima sodelavec glede na svoje obstoječe znanje in usposobljenost ter delovno mesto. Pogovorita se, kakšne možnosti bi imel ob pridobitvi nekaterih dodatnih znanj in izkušenj.

Pri pogovoru je potrebno biti pazljiv, da je razvoj kariere sodelavca opredeljen realno, v skladu s sistemom razvoja kadrov. Vsakršna večja pretiravanja lahko povzročijo padec motivacije pri sodelavcu, saj so cilji ali prelahki ali preveč zahtevni in zato nerealni.

j. Zastavljeni cilji za prihodnje obdobje

Glede na potrebe podjetja, želje sodelavca in objektivne možnosti se zastavijo cilji, ki naj jih posameznik v prihodnjem obdobju uresniči. Tudi za cilje velja podobno kot za kariero – ne smejo biti previsoki ali prenizki, pač pa realni, konkretni in časovno opredeljeni. Le na tak način lahko vplivajo na motivacijo sodelavca. Potrebno je določiti tudi aktivnosti, ki so potrebne za doseg te ciljev.

k. Pričakovanja in zadolžitve

Ta del je pomemben, ker so pričakovanja pogosto nejasna in/ali celo nasprotujoča. Samo zaposleni, ki natančno pozna pričakovanja svojega nadrejenega, jih bo lahko izpolnil in tako prispeval k uspešnosti oddelka in Bolnišnice Golnik kot celote. Na ta način se izognemo mnogim nepotrebim nesporazumom.

l. Pričakovanje vodje in Bolnišnice Golnik od zaposlenega

Navedemo, kaj pričakuje vodja ter kakšna so pričakovanja Bolnišnice Golnik od svojega zaposlenega v prihodnjem obdobju, tako glede strokovnega usposabljanja in razvoja, doseganja ciljev kot glede medsebojnih odnosov, komuniciranja, načina in pogojev dela.

m. Pričakovanja zaposlenega od vodje in Bolnišnice Golnik

Navedemo, kaj pričakuje zaposleni od svojega nadrejenega ter od Bolnišnice Golnik v prihodnjem obdobju tako glede strokovnega usposabljanja in razvoja, doseganja ciljev, kot glede medsebojnih odnosov, komuniciranja, načina in pogojev dela.

Če želimo izkoristiti potencialne zaposlenih v javnem sektorju, moramo poznati njihove želje, probleme, ambicije ... na drugi strani pa morajo zaposleni poznati cilje organizacije, možnosti in omejitve pri delu in napredovanju, oceno uspešnosti svojega dela. RLR so vir informacij o zadovoljstvu zaposlenih, kulturi, komuniciranju, medsebojnih odnosih in drugih elementih organizacijskega vedenja. Primerna obdelava teh razgovorov zagotavlja številne poglobljene informacije, ki nakazujejo poti ukrepanja.

Predvsem je pomembno pridobiti informacije o tem, ali so vodje in sodelavci dojeli cilje in namen RLR, ali se z RLR uresničujejo nameni povečanja informiranosti o ciljnih organizacije in na drugi strani o ciljnih posameznikov znotraj nje, ali z njihovo uresnitvijo dosežemo usklajevanje ciljev in s tem delovanje v smeri njihovega hitrejšega doseganja ter vsesplošnega razvoja organizacije in osebnega razvoja posameznikov.

Nadalje želimo ugotoviti, ali RLR prispevajo k jasnemu načrtovanju delovnih nalog, nedvoumnemu izražanju pričakovanj vodij do svojih podrejenih in obratno k ugotavljanju realizacije delovnih nalog in uspešnosti posameznikov pri tem.

RLR naj bi omogočali tudi načrtovanje poklicne kariere posameznikov, usklajene s potrebami organizacije, in odkrivanje kompetenc zaposlenih (specifičnih sposobnosti, lastnosti, veščin, talentov, potrebnih za opravljanje delovnih nalog), v primerjavi s kompetencami, ki jih zahteva posamezno delovno mesto. Vedenje o kompetencah, potrebnih za opravljanje določenih delovnih nalog, in poznavanje dejanskih kompetenc zaposlenih omogoča, da lahko načrtujemo in aktivno usmerjamo razvoj posameznika v želeni smeri in s tem dosežemo večjo učinkovitost in zadovoljstvo tako posameznika kot posledično tudi organizacije, v kateri deluje. Cilj dela je zato ugotoviti, ali se tudi ta namen RLR v organizaciji uresničuje.

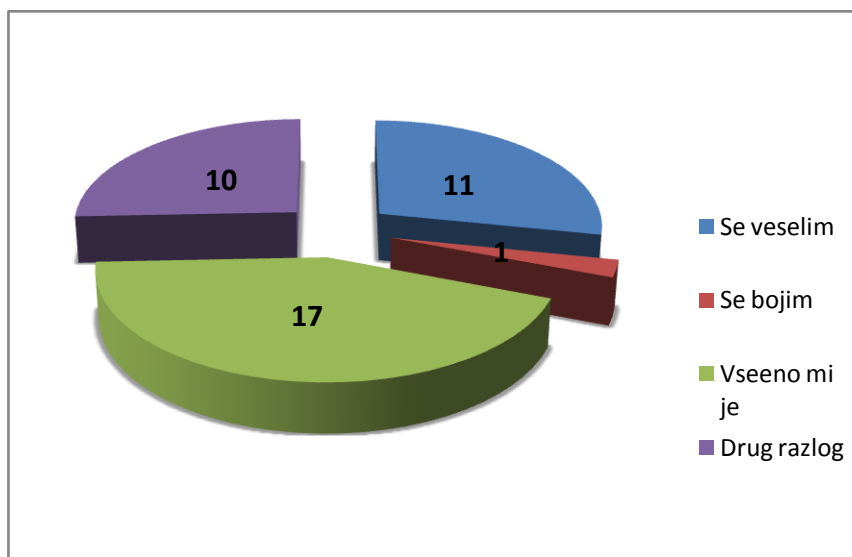
5 ANALIZA LETNIH RAZGOVOROV V BOLNIŠNICI GOLNIK – KOPA

Želela sem proučiti zadovoljstvo zaposlenih z letnimi razgovori v naši ustanovi, zato sem izvedla pisno anketo. Anketni vprašalnik je izpolnila približno četrtnina redno zaposlenih v Bolnišnici – KOPA, ki so že sodelovali pri letnih razgovorih, kar ni bila ravno lahka naloga. Omenili smo že, da je fluktuacija kar močno prisotna in tako je veliko na novo zaposlenega mladega kadra, ki še nikoli niso imeli letnega pogovora z nadrejenim. Vrnjenih sem dobila 43 anket. Izvajanje ankete je potekalo od 25. 5. 2009 do 1. 6. 2009. Odgovarjali so anketiranci obeh spolov, njihova izobrazba je različna: srednja, visoka oz. univerzitetna.

1. Kakšen je vaš odnos do letnih razgovorov?	število	%
a) Se veselim	11	28,2 %
b) Se bojim	1	2,6 %
c) Vseeno mi je	17	43,6 %
d) Drug razlog (navedite)	10	25,6 %
Skupaj	39	

TABELA 1: ODNOS DO LETNIH RAZGOVOROV

Pri vprašanju o odnosu do letnih razgovorov je kot »drug razlog« skoraj 26 % zaposlenih navedlo, da je preveč »predalčkanja« in da bi bilo potrebno več stalne obojestranske komunikacije med zaposlenimi, da letni razgovori ne rešijo problemov, ki se vlečejo skozi leto. 43 % je bilo vseeno, ali je letni pogovor izveden ali ne. Malo več kot četrtnina (25,6 %) se je veselila letnega razgovora, le 2,6 % se jih je razgovora bala oziroma so imeli strah pred njim. Štirje anketiranci niso navedli nobenega odgovora, vendar so dopisali, da naj bi bili letni razgovori vsaj enkrat letno.

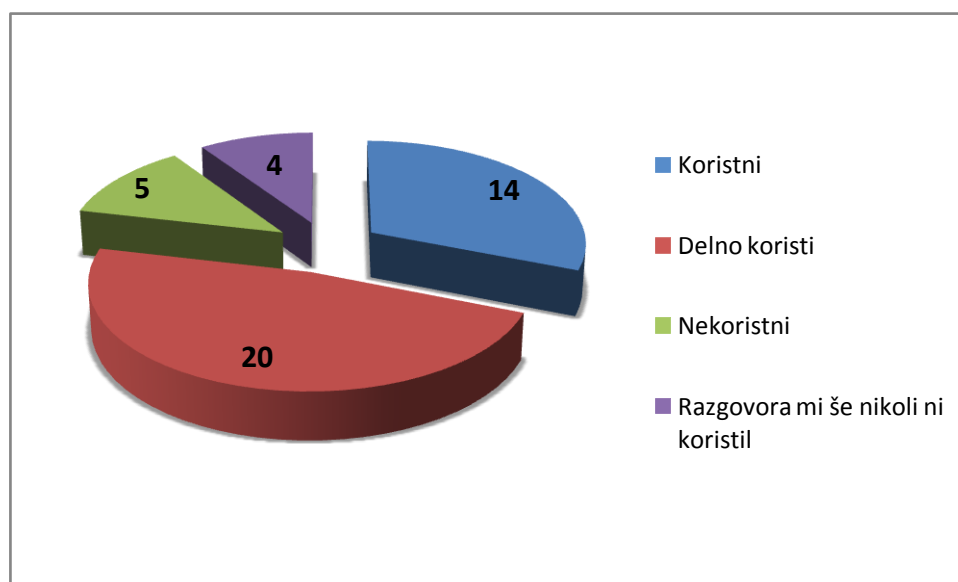


Slika 1: Odnos do letnih razgovorov

2. Koristnost letnih razgovorov	število	%
a) Koristni	14	31,0 %
b) Delno koristni	20	47,6 %
c) Nekoristni	5	11,9 %
d) Razgovor mi še nikoli ni koristil.	4	9,5 %
Skupaj	43	

TABELA 2: KORISTNOST LETNIH RAZGOVOROV

Večina anketirancev meni, da so letni razgovori koristni (31 %) in delno koristni (47 %), torej dosežejo svoj namen. Pri 1/8 anketirancev so bila pričakovanja prevelika in razgovor ni prinesel zelenega rezultata. Desetina je odgovorila, da jim razgovor še nikoli ni koristil ali pa so bila pričakovanja prevelika. Predlagam bolj iskreno komunikacijo med vodjem in sodelavcem, na kateri se podajo lastna stališča, mnenja in predlogi. So možnost za odkrivanje potenciala zaposlenih in hkrati priložnost za načrtovanje kariere.



Slika 2: Koristnost letnih razgovorov

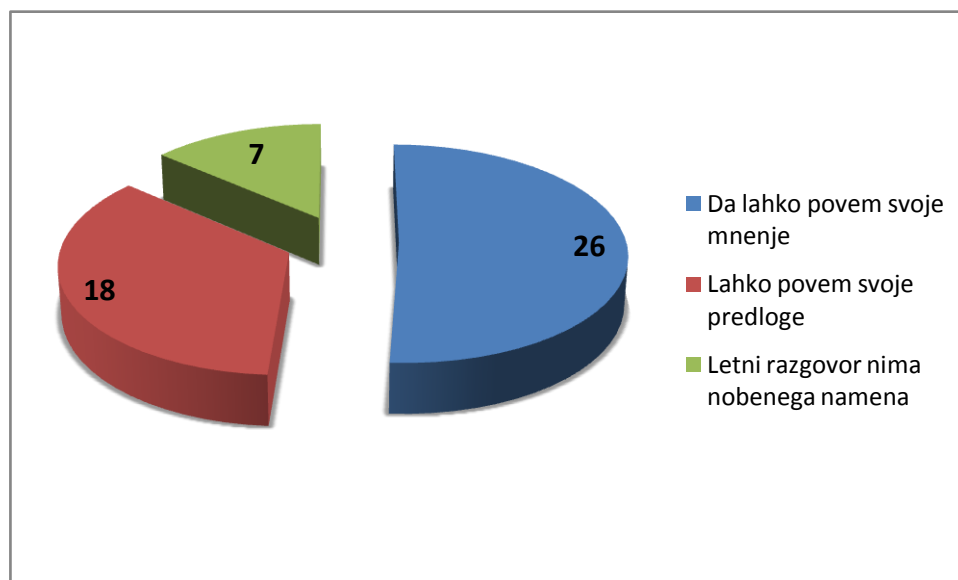
3. Kakšen se vam zdi namen letnih razgovorov?	število	%
a) Da lahko povem svoje mnenje.	26	51,0 %
b) Lahko povem svoje predloge.	18	35,3 %
c) Letni razgovor nima nobenega namena.	7	13,7 %
Skupaj	51	

TABELA 3: NAMEN LETNIH RAZGOVOROV

Polovici vprašanih ustreza letni razgovor, da lahko izrazijo svoje mnenje, občutke, predloge, povedo, kaj jih moti in kaj naj bi se izboljšalo. 35 % se zdi pri letnem razgovoru pomembno, da povedo svoje pobude in predloge. Za 13,7 % pa letni razgovor nima nobenega namena.

Kar osem anketirancev pa se je hkrati odločilo za dva odgovora, in sicer v večini za odgovora a) in b).

Na vprašanje o namenu letnih razgovorov je eden od anketirancev k odgovoru pripisal, da če mnenja in predlogov ne moreš povedati sproti, jih lahko vsaj na letnem razgovoru.

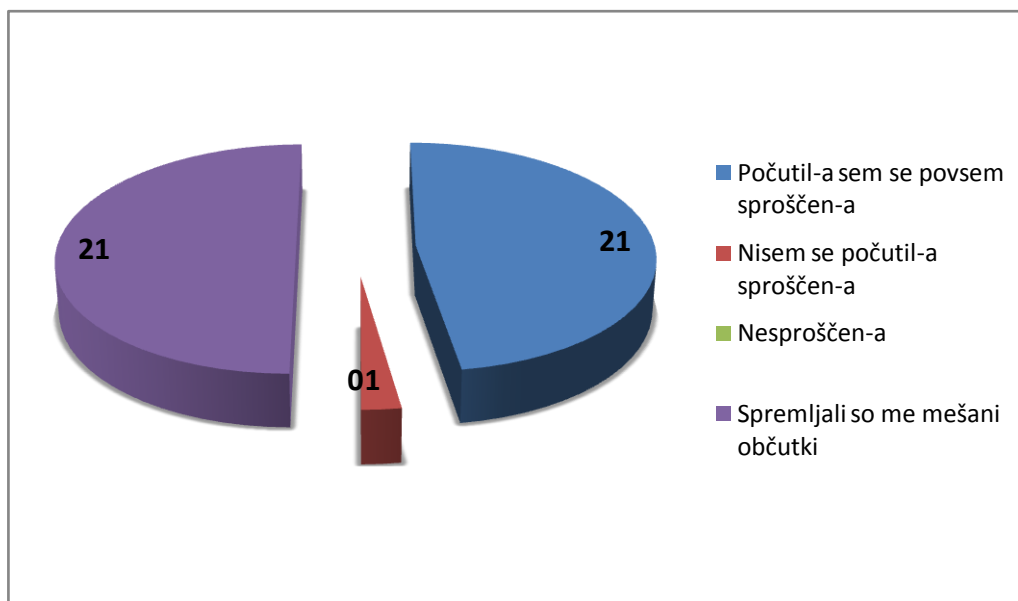


Slika 3: Namen letnih razgovorov

4. Kakšno je vaše počutje pri letnih razgovorih?	število	%
a) Počutil/-a sem se povsem sproščeno.	21	47,6 %
b) Nisem se počutil/-a sproščeno.	1	2,4 %
c) Bil/-a sem nesproščen/-a.	0	0,0 %
d) Spremljali so me mešani občutki.	21	50,0 %
Skupaj	43	

TABELA 4: POČUTJE NA LETNIH RAZGOVORIH

Polovica anketirancev je pogovor spremljala z mešanimi občutki, predvsem tisti, ki so se takega razgovora udeležili prvič. Malo manj kot polovica (47,6 %) pa je bila med razgovorom povsem sproščena. Le 2,4 % anketirancev se je na razgovoru počutila nesproščeno. Na razgovoru nihče ni bil nesproščen. Menim, da je za korekten letni razgovor pomembna sproščenost in medsebojno zaupanje udeležencev v razgovoru.



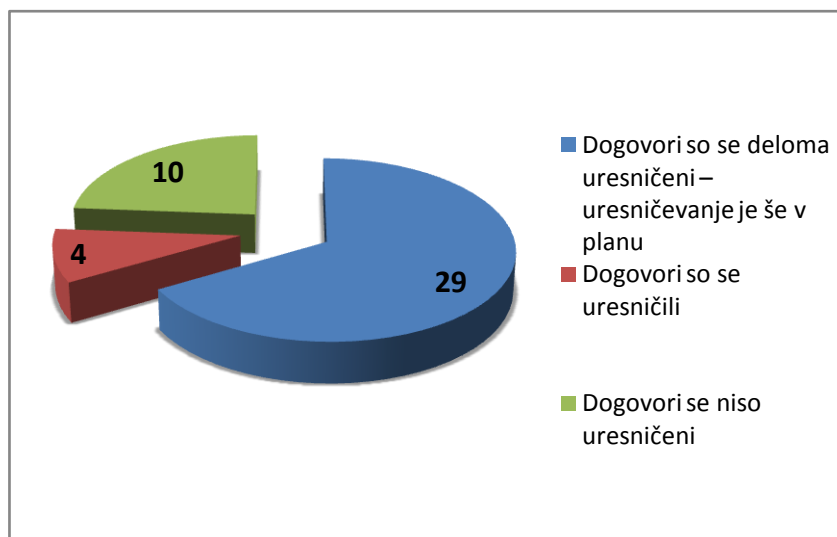
Slika 4: Počutje na letnih razgovorih

5. Ali so se pretekli dogovori na letnih razgovorih uresničili?	število	%
a) Dogovori so se deloma uresničeni – uresničevanje je še v planu.	29	66,7 %
b) Dogovori so se uresničili.	4	9,5 %
c) Dogovori se niso uresničili.	10	23,8 %
Skupaj	43	

TABELA 5: URESNIČITEV DOGOVOROV NA LETNIH RAZGOVORIH

Na vprašanje, ali so se pretekli dogovori RLR uresničili, je nekaj anketirancev pripisalo, da se dogovori niso uresničili v smislu, da ni bilo izobraževanj na predlagano temo.

66 % anketirancem so se pretekli dogovori le delno uresničili oziroma so še v fazi planiranja (odvisno, kdaj je razgovor potekal). Malo manj kot četrtini anketirancev (23,8 %) se dogovori niso uresničili. Pomemben je podatek, da se je le 10 % dogovor uresničil.



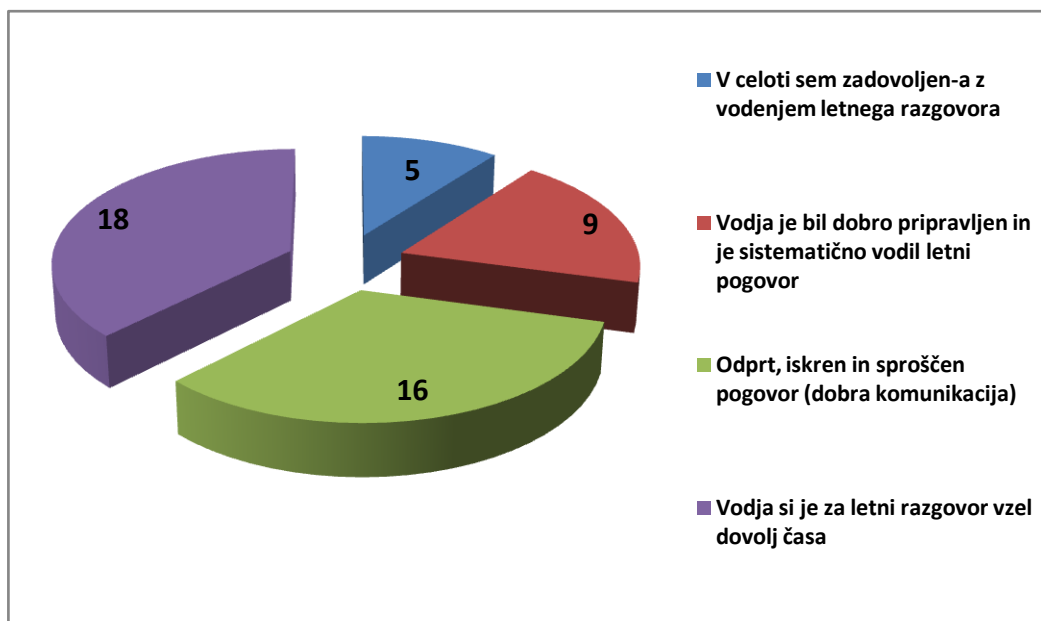
Slika 5: Uresničitev dogovorov na letnih razgovorih

6. Kaj je vaš vodja pri letnih razgovorih še posebej dobro izpeljal?	število	%
a) V celoti sem zadovoljen/-a z vodenjem letnega razgovora.	5	10,4 %
b) Vodja je bil dobro pripravljen in je sistematično vodil letni pogovor.	9	18,8 %
c) Odprt, iskren in sproščen pogovor (dobra komunikacija).	16	33,3 %
d) Vodja si je za letni razgovor vzel dovolj časa.	18	37,5 %
Skupaj	48	

TABELA 6: DOBRA IZPELJAVA NA LETNEM RAZGOVORU

Vodje so v glavnem letni razgovor dobro izpeljali. Za razgovor si je vodja vzel dovolj časa (37 %), predvsem pa je pomembno, da je bil pogovor sproščen, odprt in iskren (33 %).

18,8 % anketirancev je navedlo, da je bil vodja dobro pripravljen in je sistematično vodil letni razgovor. 10 % anketirancev je bilo z vodenjem letnega razgovora v celoti zadovoljnih. Pet anketirancev pa je hkrati obkrožilo več odgovorov.

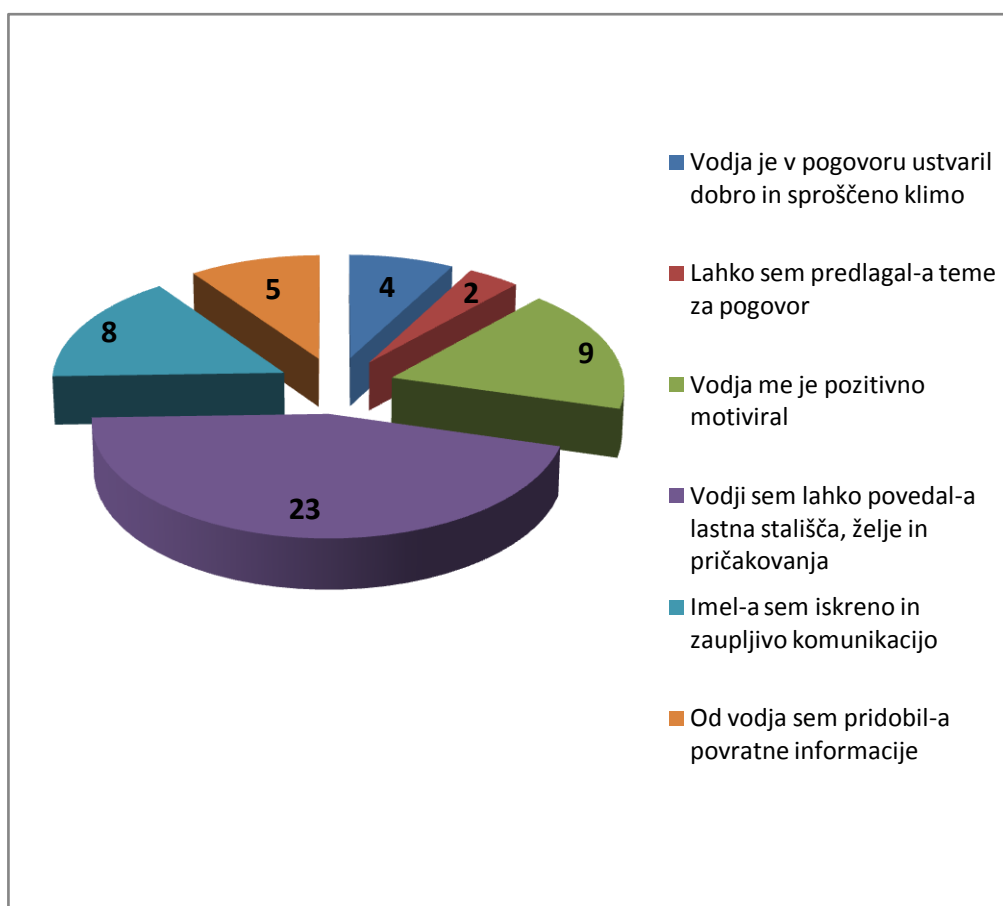


Slika 6: Dobra izpeljava na letnem razgovoru

7. Če se vam je zdela komunikacija na letnih razgovorih dobra, povejte zakaj?	število	%
a) Vodja je v pogovoru ustvaril dobro in sproščeno klimo.	4	7,8 %
b) Lahko sem predlagal/-a teme za pogovor.	2	3,9 %
c) Vodja me je pozitivno motiviral.	9	17,6 %
d) Vodji sem lahko povedal/-a lastna stališča, želje in pričakovanja.	23	45,1 %
e) Imel/-a sem iskreno in zaupljivo komunikacijo.	8	15,7 %
f) Od vodja sem pridobil/-a povratne informacije.	5	9,8 %
Skupaj	51	

TABELA 7: KOMUNIKACIJA NA LETNIH RAZGOVORIH

Pri komunikaciji na letnih razgovorih izstopa dejstvo (45 %), da je udeleženec lahko povedal lastna stališča, želje in pričakovanja. 17 % anketirancev je vodja pozitivno motiviral, s 15 % pa je imel vodja iskreno in zaupljivo komunikacijo. Manj kot desetina je na razgovoru od vodje dobila tudi povratne informacije. 7,8 % udeležencem se je zdelo pomembno, da je vodja ustvaril dobro in sproščeno klimo. Za 4 % udeležencev je bilo pomembno, da so lahko sami predlagali teme razgovora. Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov in osem anketirancev je to možnost različno uporabila.



Slika 7: Komunikacija na letnih razgovorih

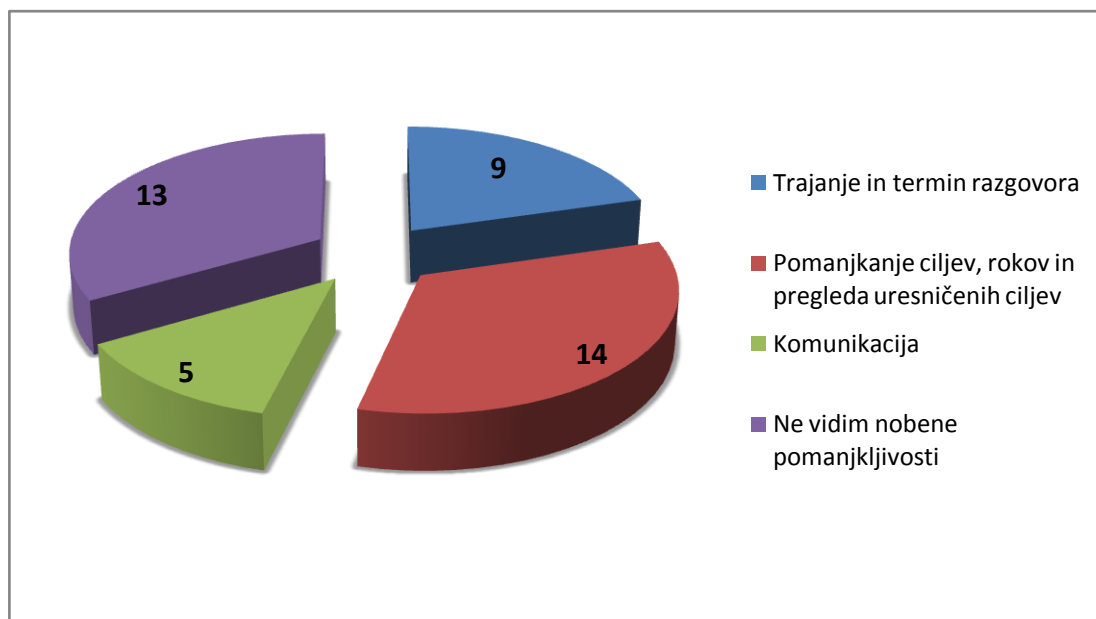
8. Katere so po vašem mnenju pomanjkljivosti letnih razgovorov?	število	%
a) Trajanje in termin razgovora	9	20,5 %
b) Pomanjkanje ciljev, rokov in pregleda uresničenih ciljev	13	33,3 %
c) Komunikacija	5	12,8 %
d) Ne vidim nobene pomanjkljivosti.	14	33,3 %
Skupaj	42	

TABELA 8: POMANJKLJIVOSTI LETNIH RAZGOVOROV

Tretjina anketirancev ni videla nobene pomanjkljivosti na letnem razgovoru, medtem ko je druga tretjina opazila pomanjkanje ciljev, rokov in pregleda uresničenih ciljev. 13 % jih je motila komunikacija in 1/5 trajanje in termin razgovora.

Pri vprašanju, katere so pomanjkljivosti letnih razgovorov, je nekaj anketirancev pripisalo komentarje v smislu, da naj bi bili RLR vsaj enkrat letno, naj bi bil pregled uresničenih ciljev in da so RLR brez smisla, če govoriš, predlagaš – v prazno.

Eden od anketirancev je pripisal, da letni pogovor ni imel smisla, da je situacija ostala ista. Eden pa od govora ni podal.

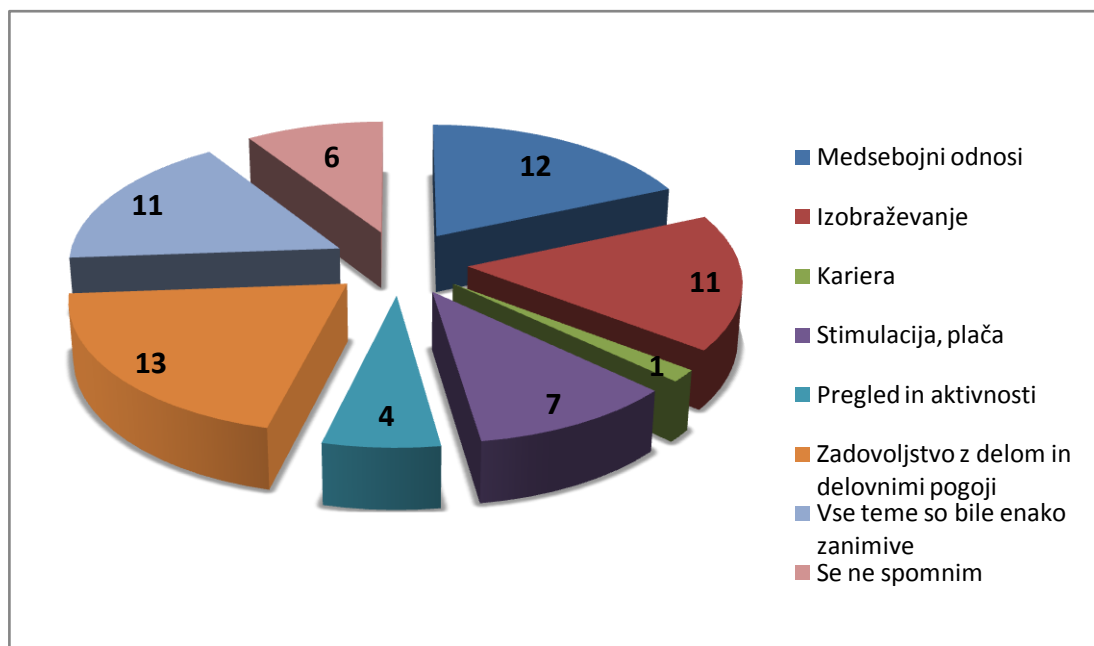


Slika 8: Pomanjkljivosti letnih razgovorov

9. Katere teme letnih razgovorih so vas še posebej pritegnile?	število	%
a) Medsebojni odnosi	12	18,5 %
b) Izobraževanje	11	16,9 %
c) Kariera	1	1,5 %
d) Stimulacija, plača	7	10,8 %
e) Pregled in aktivnosti	4	6,2 %
f) Zadovoljstvo z delom in delovnimi pogoji	13	20,0 %
g) Vse teme so bile enako zanimive.	11	16,9 %
h) Se ne spomnim.	6	9,2 %
Skupaj	65	

TABELA 9: KATERE TEME LETNIH RAZGOVORIH SO VAS ŠE POSEBEJ PRITEGNILE?

Največje zanimanje na letnem razgovoru je pritegnila tema zadovoljstvo z delom in delovnimi pogoji (20 %), malo manj medsebojni odnosi (18 %), enak odstotek (16 %) jih je pritegnilo izobraževanje ter zanimivost vseh tem. Desetino je pritegnila tema plača in stimulacija, enak odstotek se jih ni spomnilo tem razgovora. Dobrih 6 % anketirancev je pritegnilo pregled in aktivnosti, enega anketiranca pa tema kariera. Pri tem vprašanju je bilo možno podati več odgovorov in anketiranci so možnost uporabili po svoji presoji.



Slika 9: Katere teme letnih razgovorih so vas še posebej pritegnile?

5.1 PRIPOROČILA GLEDE NA REZULTATE ANKETE

Glede na rezultate ankete priporočam nadaljnje izpopolnjevanje tako vodij kot zaposlenih o načinu izvajanja letnih razgovorov, saj veliko anketiranih meni, da so letni razgovori koristni oziroma vsaj delno koristni. Vidijo jih predvsem kot priložnost za izboljšanje komunikacije med njimi in seboj in kot možnost predstaviti vodji lastna stališča, mnenja in predloge.

Vse ravni zaposlenih je potrebno temeljito in s pozitivnim navdušenjem informirati o namenu, poteku, cilju in prednostih, ki jih prinašajo letni razgovori. Ne smejo jih čutiti kot prisilo, temveč kot priložnost, ko se lahko načrtno pogovorijo s svojim vodjem o težavah, s katerimi se srečujejo, o svoji karieri in zastavljenih ciljih. Pri vodenju razgovora se mora vodja bolje potruditi za sproščen, iskren in manj formalen odnos do podrejenega, komunikacija naj bo iskrena in dvosmerna. Priporočam, da si vodja pripravi seznam vprašanj, po katerih bo tekel pogovor, vendar morajo biti vprašanja precej široko zastavljena, odprta, tako da bodo omogočala obširnejše razmišljanje in razlago, da bo razgovor lahko tekoč.

Dogovori, ki jih skleneta vodja in zaposleni na letnih razgovorih, morajo biti konkretni in časovno opredeljeni. Predlagam periodično spremljanje realizacije dogovorov in ciljev vsaj trikrat letno, lahko tudi na bolj neformalen način. Rezultati ankete kažejo, da je bil zaposlenim pri letnih razgovorih najbolj všeč odprt, iskren in sproščen pogovor in dejstvo, da si je vodja za letni razgovor vzel dovolj časa. Pomembno je, da si oba vzameta dovolj časa, da se poslušata in razčistita nejasnosti in morebitne nesporazume. To je namreč lepa priložnost, da se odpreta drug drugemu, da se zblížata in si povesta stvari, za katere med vsakdanjo naglico ne najdeta niti časa niti prave priložnosti.

Tudi zaposleni vidijo letne razgovore kot priložnost, ko vodji lahko povedo lastna stališča, želje in pričakovanja. Poudarjajo tudi, da jim je všeč, ker imajo enakovreden odnos v pogovoru z vodjem. Želijo si več povratnih informacij s strani vodij o oceni njihovega dela. Pritegnil jih je tudi pogovor o medsebojnih odnosih v ustanovi. Večina anketiranih meni, da je komunikacija med njimi in vodjo z uvedbo RLR ostala nespremenjena. Ni pa zanemarljiv podatek, da jih kar 20 odstotkov meni, da se je komunikacija med njimi izboljšala.

Kar polovica anketiranih meni, da bi v letnem razgovoru v prihodnje vodje morale nameniti več pozornosti zadovoljstvu pri delu in medsebojni komunikaciji ter medsebojnemu spoštovanju.

Izjave anketirancev, da letni razgovori nimajo nobenega namena in da dogovori niso uresničeni, podajo zaskrbljujoč podatek, da je nekaj hudo narobe s hierarhično lestvico v odnosu od zgoraj navzdol.

5.2 VPLIV LETNIH RAZGOVOROV NA INTERNO KOMUNICIRANJE V BOLNIŠNICI GOLNIK

Dobra medsebojna komunikacija nam omogoča, da izrabimo izkušnje drugih v skupini in tako spoznamo tudi tisto, česar sicer ne bi mogli. Je instrument, s katerim se analizirajo problemi, prinašajo odločitve in usklajuje delo posameznika znotraj skupine na poti do skupnega cilja. V timih večkrat pridejo do izraza razlike v stališčih, potrebah in motivih, kar z dobro komunikacijo lahko privede do novih, dobrih idej.

Pomembno mesto v komuniciranju zavzemajo tudi RLR, ki jih opravijo vodje s svojimi sodelavci. Običajno potekajo po hierarhiji od vrha navzdol. Če je razgovor kakovostno izpeljan, ima motivacijsko moč, saj sodelavca spodbudi k njegovemu razvoju, mu utrdi samozavest in poveča občutek, da je za ustanovo, kjer dela, pomemben. Njegovo zadovoljstvo narašča in to mu daje energijo, da se še bolj trudi pri svojem delu. Zato je pomembno, da letne razgovore opravijo vsi vodje, da se zadovoljstvo tako širi po celi ustanovi. Predvsem poudarjam, da je medsebojno spoštovanje najboljše vodilo za doseganje skupnih ciljev.

To pa vsekakor vpliva na boljše poslovne rezultate ustanove.

6 ZAKLJUČEK

V svojem diplomskem delu sem ugotovila pomen komuniciranja nasploh, predvsem pa vpliv letnih razgovorov na interno komunikacijo. Zaradi pomanjkanja časa so naši pogovori površni, kratki, plitvi in zato so taki tudi naši medsebojni odnosi. Poglobljen razgovor z vodjo zaposlenim pomaga razjasniti, kakšna je njihova vloga v ustanovi, kaj se od njih pričakuje in kako uspešni so pri svojem delu. Čutijo se pomembne, priznane in koristne, kar jim daje polet za nadaljnje naloge.

Delo v bolnišnici zahteva celega človeka in to na vseh področjih in nivojih. In tako komuniciranje poteka samo preko telefonov in e-pošte. Posledično se zaposleni odtujujemo v osebnih stikih.

Predlog apliciram predvsem na vodilni menedžment. Stik z zaposlenimi naj bo pristno iskren in spoštljiv. Srečevanje na hodnikih bolnišnice naj bo obojestransko obeleženo s pozdravom, kajti tako se začne medsebojna komunikacija.

Dogovori na RLR naj bodo končno uresničeni, da zaposleni začnemo verjeti v kompetentnost in strokovnost vodilnih. Za uspešno vodenje podjetja ne zadoščajo samo akademski naslovi. S tem se samo povečuje razlika med podrejenim in nadrejenim.

Bolnišnica je ustanova s humanimi nameni, ki ponuja pomoč šibkejšim. Tudi zaposleni smo včasih šibki. Vodilni delavci bi se morali zavedati preprostega dejstva: zadovoljni sodelavec je najboljša reklama za kakovost, ki se izvaja v bolnišnici ali podjetju. Predvsem bolnišnica naj ima zadovoljne sodelavce, kajti le tako bomo posvečali zadovoljivo in kakovostno skrb bolnikom, ki so v procesu najpomembnejši.

»Veriga je tako močna, kot je močan najšibkejši člen.«

LITERATURA

- Gruban, B. (1997). *Model strateškega upravljanja internih komunikacij*. Ljubljana: Pristop.
- Jančič, Z. (1990). *Marketing, Strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Konečnik Kotnik, K. (2007). *Uspešnost rednih letnih razgovorov z zaposlenimi v javni upravi*. Ljubljana: samozaložba.
- Možina, S. et al. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, S., Damjan, J. (1997). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S., Svetlik, I. (2002). *Menedžment kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- *Poslovník vodenja Bolnišnice Golnik – KOPA*.
- *Pričnimo se torej pogovarjati*. (2003). Golnik.
- Tavčar, M. I. et al. (2003). *Odličnost vodenja v javni upravi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- *Vodenje in izvajanje letnih pogovorov s sodelavci*. (2003). Golnik.
- Zupanič Slavec, Z. (2008). *Bolnišnica Golnik – Klinični oddelek za pljučne bolezni in alergijo : ob desetletju samostojnosti 1998–2008*. Golnik: Bolnišnica – KOPA.

KAZALO TABEL

TABELA 1:	ODNOS DO LETNIH RAZGOVOROV.....	20
TABELA 2:	KORISTNOST LETNIH RAZGOVOROV.....	21
TABELA 3:	NAMEN LETNIH RAZGOVOROV	21
TABELA 4:	POČUTJE NA LETNIH RAZGOVORIH.....	22
TABELA 5:	URESNIČITEV DOGOVOROV NA LETNIH RAZGOVORIH	23
TABELA 6:	DOBRA IZPELJAVA NA LETNEM RAZGOVORU	24
TABELA 7:	KOMUNIKACIJA NA LETNIH RAZGOVORIH.....	25
TABELA 8:	POMANJKLJIVOSTI LETNIH RAZGOVOROV.....	26
TABELA 9:	KATERE TEME LETNIH RAZGOVORIH SO VAS ŠE POSEBEJ PRITEGNILE?.....	27

KAZALO SLIK

Slika 1:	Odnos do letnih razgovorov	20
Slika 2:	Koristnost letnih razgovorov	21
Slika 3:	Namen letnih razgovorov	22
Slika 4:	Počutje na letnih razgovorih	23
Slika 5:	Uresničitev dogovorov na letnih razgovorih	24
Slika 6:	Dobra izpeljava na letnem razgovoru	25
Slika 7:	Komunikacija na letnih razgovorih	26
Slika 8:	Pomanjkljivosti letnih razgovorov	27
Slika 9:	Katere teme letnih razgovorih so vas še posebej pritegnile?	28



PRILOGA 1 – ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Kakšen je vaš odnos do letnih razgovorov?
 - a) Se veselim.
 - b) Se bojim.
 - c) Vseeno mi je.
 - d) Drug razlog (navedite) _____
2. Koristnost letnih razgovorov.
 - a) Koristni
 - b) Delno koristni
 - c) Nekoristni
 - d) Razgovor mi še nikoli ni koristil.
3. Kakšen se vam zdi namen letnih razgovorov?
 - a) Da lahko povem svoje mnenje.
 - b) Lahko povem svoje predloge.
 - c) Letni razgovor nima nobenega namena.
4. Kakšno je vaše počutje pri letnih razgovorih?
 - a) Počutil/-a sem se povsem sproščeno.
 - b) Nisem se počutil/-a sproščeno.
 - c) Bil/-a sem nesproščen/-a.
 - d) Spremljali so me mešani občutki.
5. Ali so se pretekli dogovori na letnih razgovorih uresničili?
 - a) Dogovori so deloma uresničeni – uresničevanje je še v planu.
 - b) Dogovori so se uresničili.
 - c) Dogovori se niso uresničili.
6. Kaj je vaš vodja pri letnih razgovorih še posebej dobro izpeljal?
 - a) V celoti sem zadovoljen/-a z vodenjem letnega razgovora.
 - b) Vodja je bil dobro pripravljen in je sistematično vodil letni pogovor.
 - c) Odprt, iskren in sproščen pogovor (dobra komunikacija).
 - d) Vodja si je za letni razgovor vzel dovolj časa.
7. Če se vam je zdela komunikacija na letnih razgovorih dobra, povejte zakaj? (možnih je več odgovorov)
 - a) Vodja je v pogovoru ustvaril dobro in sproščeno klimo.
 - b) Lahko sem predlagal/-a teme za pogovor.
 - c) Vodja me je pozitivno motiviral.
 - d) Vodji sem lahko povedal/-a lastna stališča, želje in pričakovanja.
 - e) Imel/-a sem iskreno in zaupljivo komunikacijo.
 - f) Od vodja sem pridobil/-a povratne informacije.
8. Katere so po vašem mnenju pomanjkljivosti letnih razgovorov?
 - a) Trajanje in termin razgovora
 - b) Pomanjkanje ciljev, rokov in pregleda uresničenih ciljev
 - c) Komunikacija
 - d) Ne vidim nobene pomanjkljivosti.
9. Katere teme letnih razgovorih so vas še posebej pritegnile? (možnih je več odgovorov)
 - a) Medsebojni odnosi
 - b) Izobraževanje
 - c) Kariera
 - d) Stimulacija, plača
 - e) Pregled in aktivnosti
 - f) Zadovoljstvo z delom in delovnimi pogoji
 - g) Vse teme so bile enako zanimive
 - h) Se ne spomnim.

PRILOGA 2 – INTERNI DOKUMENTI OB RLR

	Bolnišnica Golnik Klinični oddelek za pljučne bolezni in alergijo Enota za razvoj ljudi pri delu	LETNI POGOVOR	Oznaka: OBR 902-005 Verzija: 3 Stran: 1 od 2
---	--	----------------------	--

OPOMNIK PRI IZVAJANJU LETNEGA POGOVORA

Ime in priimek sodelavca:

Oddetek / enota:

Ime in priimek vodje:

Delovno mesto:

I. UVOD	Pojasnitev ciljev in vsebine pogovora	KOMENTAR
II. SPLOŠNE TEME	<p>1. Splošni dogodki KOPA v zadnjem letu (2-3 stavki)</p> <p>2. Dogodki v enoti, oddelku v preteklem obdobju</p> <p><i>Prehajamo od splošnega h konkretnemu</i></p> <p>3. Dogodki v preteklem obdobju, ki se vežejo na skupino, ki ji zaposleni pripada</p> <p><i>pomembnejši dosežki, dogodki, ki so pozitivno ali negativno vplivali na delo ali vzdušje v delovni skupini ali timu</i></p>	KOMENTAR
III. SODELOVANJE	Področja za izboljšanje, težave, problemi pri medsebojnem sodelovanju (znotraj in izven delovne skupine, tima) <i>pregled povratnih informacij, kritični dogodki preteklega obdobja</i>	KOMENTAR, ZAKLJUČKI
IV. VODENJE * (samo za vodje oddelkov, enot, timov)	Kako ste v preteklem obdobju poskrbeli za razvoj sodelavcev? <i>Konkretni primeri za posameznike /ry/ ali skupino</i>	
V. PREGLED IN POSTAVLJANJE CILJEV	Pregled doseganja ciljev v prejšnjem obdobju. Pogovor o razlogih, če cilji niso bili izpolnjeni. Cilji za prihodnje obdobje:	rok za dosegajo cilja
	1.	
	2.	
	3.	
	4.	

Pripravila:

S. Stular

Odobril:

M. Košnik

Datum:

C:\Docur\ar\zadod Settings\SabinaSl\ocai Settings\Temporary Internet Files\OLK1\OBR 902 005 (3).xl

Datoteka:

VI. RAZVOJNI NAČRT	Kako se vidite v KOPA v prihodnosti?	KOMENTAR, ZAKLJUČKI
IZOBRAŽEVANJE	Pregled opravljenega izobraževanja in usposabljanja v preteklem obdobju Ocena doseganja namenov izobraževanja (za pomoč uporabite kopije poročil z izobraževanja)	
Izobraževalni načrt	Določite namen izobraževanja oz. usposabljanja, pričakovane rezultate in izberite naziv ali področje usposabljanja.	
Skupen dogovor za udeležbo na izobraževanjih, usposabljanjih:	Namen:	Izobraževanje:
		Rok:
	Trenutna formalna izobrazba ustreza zahtevani stopnji in smeri za to delovno mesto?	DA NE
	Če ne, v kakšnem času jo nameravate doseči? (z vodjo izdelata časovno opredeljen načrt, lahko na posebnem listu)	

IX. ZAKLJUČEK,**MNENJE SODELAVCA,
POSEBNI DOGOVORI**

Na Golniku, dne

Podpis vodje:

Podpis sodelavca:

Pripravila:
S. ŠtularOdobril:
M. Košnik

Datum: C:\Docur&#206 Settings\SabinaSLocal Settings\Temporary Internet Files\OLK11\OBR 902 005 (3).xl

Datoteka:

Zapis LP – kadrovska služba

Zapis dogovorov v letnem pogovoru – Za kadrovsko službo

Za kadrovsko!	
Priimek in ime sodelavca: _____	
Organizacijska enota: _____	
Vodja: _____	
Delovno mesto: _____ Datum LP: _____	
CILJI IN TEKOČE NALOGE ZA NASLEDNJE LETO	
Ključne naloge in cilji	Predvideni roki, trajanje, opombe
IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE	
Po pogovoru o dosedanjih rezultatih, o napredovanju v znanju, in željah po nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju, predlagava naslednje:	
Izobraževanje:	
Usposabljanje:	
Prakso:	
POSEBNI DOGOVORI, ŽELJE IN PREDLOGI:	
Npr.: Predlog poklicne poti, posebna interesna področja sodelavca,....	
Podpis vodje:	Podpis sodelavca:

2. del	
Zapis dogovorov v letnem pogovoru (tudi v personalno mapo)	
Priimek in ime sodelavca: _____	
Organizacijska enota: _____	
Vodja: _____	
Delovno mesto: _____ Datum LP: _____	
V najinem letnem pogovoru sva se dogovorila in sprejela naslednje sklepe:	
CILJI IN TEKOČE NALOGE ZA NASLEDNJE LETO	
Ključne naloge – katere, rezultati in kako jih opraviti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Roki, trajanje, kakovost, obseg, stroški... ▪ Standardi, na podlagi katerih se bo ocenjevala delovna uspešnost
NAČRT ZA POVEČANJE DELOVNE USPEŠNOSTI Dogovorila sva se za naslednje spremembe v načinu dela, delovnih navadah, delovnih sredstvih in pogojih dela:	
POSEBNI DOGOVORI IN PREDLOGI , ki so pomembni za uspešnost dela ali za sodelovanje	
Podpis vodje:	Podpis sodelavca:

Zapis LP**Zapis dogovorov v letnem pogovoru**

1. del
Priimek in ime sodelavca: _____
Organizacijska enota: _____
Vodja: _____
Delovno mesto: _____ Datum LP: _____
V najinem letnem pogovoru sva ugotovila:
REALIZACIJA CILJEV V PRETEKLEM LETU – USPEŠNOST DELA in POGLED NAPREJ: Kako uspešno so bile realizirane glavne naloge v preteklem letu; nedokončane naloge in načrti za dokončanje:
PRIMERNOST SODELAVCA (kompetence) Primerjala sva zahteve delovnega mesta in sposobnosti, lastnosti, veščine, posebne talente, motive in interese sodelavca, njegove prednosti in pomanjkljivosti in se dogovorila naslednje:
Področja, ki sodelavca posebej zanimajo in privlačijo