



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Analiza in psihologija dela

KOMUNICIRANJE VODJA – PODREJENI V JAVNI UPRAVI

Mentorica: mag. Barbara Grintal, univ. dipl. org.
Lektorica: Amanda Grčar

Kandidat: Klavdija Vidmar

Domžale, marec 2012

ZAHVALA

Mentorici mag. Barbari Grintal se iskreno zahvaljujem za vso pomoč, usmerjanje in strokovne napotke pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvala lektorici Amandi Grčar za opravljeno lekturo diplomskega dela.

Zahvala je namenjena tudi moji družini, še posebej možu Roku, ki mi je z vso ljubeznijo in potrpljenjem stal ob strani. Hvala moji sestri Katji Sušnik za nesebično pomoč pri študiju in izdelavi naloge. Zahvaljujem se tudi vsem ostalim v družini, ki so me razumeli in spodbujali skozi obdobje šolanja.

Zahvalila bi se tudi županu Občine Kamnik gospodu Marjanu Šarcu za moralno podporo in občinski upravi za pomoč pri izvedbi ankete.

IZJAVA

»Študentka Klavdija Vidmar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Barbare Grintal.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Letni razgovor je manj formalna oblika komuniciranja z namenom poglobljenega pogovora med vodjem in podrejenim. Gre za učinkovito orodje v rokah sodobnega vodje, s katerim lahko podrejenega spodbudi h kritičnemu razmišljanju o njegovem preteklem, sedanjem in prihodnjem delu. Pri tovrstnem razgovoru gre za demokratično oziroma sproščeno komuniciranje, ki temelji na medsebojnem sodelovanju z namenom doseganja boljših delovnih rezultatov in posledično učinkovitejše organizacije kot celote.

KLJUČNE BESEDE

- letni razgovor
- komunikacija
- vodenje
- kariera
- kompetence

ABSTRACT

Annual interview is a form of business communication in order to in-depth conversation between managers and subordinates. It is an effective tool in the hands of a modern leader, which can be subordinated to encourage critical thinking about his past, present and future work. In this type of interview is a democratic and relaxed communication based on mutual cooperation to achieve better results and consequently more efficient organization as a whole.

KEYWORDS

- annual discourse
- communication
- management
- career
- skills

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Opredelitev problema v okviru diplomskega dela	1
1.2	Predstavitev okolja.....	1
1.3	Namen in cilj preučevanja v okviru diplomskega dela	2
1.4	Predvidene predpostavke za doseg predpisanega cilja v diplomskem delu	2
1.5	Metode dela oziroma raziskovanja.....	3
2	OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV	4
2.1	Komuniciranje in komunikacija.....	4
2.2	Letni razgovor	4
2.3	Motivacija.....	4
2.4	Kariera	4
2.5	Kompetence.....	5
3	KOMUNIKACIJA IN UPRAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V POVEZAVI Z LETNIM RAZGOVOROM V JAVNI UPRAVI.....	5
3.1	Temeljna načela za učinkovito komuniciranje	6
3.2	Faze in vpliv na delovno uspešnost zaposlenih v povezavi z izvedbo letnih razgovorov.....	7
3.3	Motivacija zaposlenih pri letnem razgovoru.....	8
4	LETNI RAZGOVOR V JAVNI UPRAVI	10
4.1	Opredelitev in vzroki za uvedbo letnega razgovora.....	10
4.2	Namen in cilji letnega razgovora	11
4.3	Izvedba letnega razgovora.....	11
4.4	Struktura in potek letnega razgovora.....	12
4.5	Zapis letnega razgovora in poročilo o opravljenem letnem razgovoru	14
4.6	Analiza delovne uspešnosti na podlagi letnega razgovora	15
5	KOMUNICIRANJE PRI LETNEM RAZGOVORU IN MERJENJE UČINKOV NA PODLAGI POVRATNIH INFORMACIJ	17
5.1	Komunikacijska klima v letnem razgovoru.....	17
5.2	Merjenje učinkov letnega razgovora glede na povratne informacije zaposlenih	19
6	ANKETNI VPRAŠALNIK V OBČINI KAMNIK – ANALIZA REZULTATOV.....	21
6.1	Predstavitev Občine Kamnik.....	21
6.2	POTEK ANKETIRANJA	22
6.3	Analiza rezultatov anketiranja	23
7	ZAKLJUČKI	32
7.1	SKLEPNE UGOTOVITVE	32
7.2	PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE LETNIH RAZGOVOROV V JAVNI UPRAVI.....	33
	LITERATURA IN VIRI	35
	PRILOGE	37
	KAZALO SLIK.....	37
	KAZALO TABEL	37

1 UVOD

Komuniciranje je ključen dejavnik tako na zasebnem kot tudi poslovnem področju, pri čemer gre za oddajanje in sprejemanje informacij v obliki verbalnega kot tudi neverbalnega komuniciranja. Vsebina diplomskega dela bo osredotočena predvsem na predstavitev komuniciranja med vodjem in podrejenim v javni upravi, natančneje bo kot komunikacijsko sredstvo izpostavljen letni razgovor. Le-ta je ključni dejavnik pri spremljanju razvoja kariere, kompetenc, izobraževanja, objektivnejšega ocenjevanja delovne uspešnosti posameznika, predvsem pa je pokazatelj nezadovoljstva oziroma zadovoljstva zaposlenega. Težnja pri izvedbi letnega razgovora je poleg zgoraj navedenega čim bolj uskladiti potrebe in želje zaposlenega v smislu motiviranja javnih uslužbencev in s tem posledično doseganje boljše učinkovitosti javne uprave. Pomembno pa je zavedanje, da je namen letnega razgovora lahko dosežen le v okviru kakovostnega sodelovanja obeh vpletenih.

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA V OKVIRU DIPLOMSKEGA DELA

Predmet preučevanja v diplomskem delu bo tako letni razgovor kot tudi oblika načrtnega dela med vodjem in podrejenim. Navedeno opredeljuje tudi Zakon o javnih uslužbencih, ki v 105. členu določa, da mora nadrejeni »spremljati delo in kariero uradnikov in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem«.

V sklopu preučevanja bo izpostavljen predvsem problem komuniciranja, ki se odraža med vodjo in podrejenim, saj potek in vsebino letnega razgovora »kreirata« oba vpletena. Ne glede na navedeno pa je vodja tisti, ki naj bi s primernimi komunikacijskimi veščinami usmerjal in podajal vsebino letnega razgovora na konstruktiven način, pri čemer v tej povezavi govorimo o letnem razgovoru kot učinkovitem in uporabnem orodju vodenja, ki izpolni svoj namen. Nasproten in negativen učinek na podrejenega pa lahko ustvari vodja, ki letni razgovor smatra kot nujno »zlo«, s katerim razvrednoti bistven namen izvedbe letnega razgovora.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Zgoraj navedeni predmet proučevanja bo prikazan tudi na konkretnem primeru samoupravne lokalne skupnosti, in sicer Občine Kamnik. Za doseg cilja v zvezi z letnim razgovorom in postavljenimi predpostavkami bodo v raziskovalnem delu uporabljeni anketni vprašalniki.

1.3 NAMEN IN CILJ PREUČEVANJA V OKVIRU DIPLOMSKEGA DELA

Namen diplomskega dela je predstaviti letni razgovor kot učinkovito orodje v rokah nadrejenega, ki je ključen dejavnik pri razreševanju morebitnih konfliktov med vodjem in podrejenim oziroma med zaposlenimi. S tem želimo spodbuditi strokovno javnost k uporabi letnih razgovorov kot enemu od učinkovitih orodij komuniciranja in kritičnemu razmišljanju, da ni vsak način poslovnega komuniciranja primeren. Prav tako je pomembno zavedanje nadrejenega, da je pomembno nenehno izobraževanje na področju komuniciranja v odnosu nadrejeni podrejeni.

Cilj preučevanja in raziskovanja v diplomskem delu se opira na naslednje točke:

- predstavitev letnega razgovora,
- komuniciranje med vodjem in podrejenim,
- reševanje konfliktov na podlagi letnega razgovora,
- motiviranje javnega uslužbenca za doseganje boljših delovnih rezultatov.

1.4 PREDVIDENE PREDPOSTAVKE ZA DOSEGO PREUČEVANEGA CILJA V DIPLOMSKEM DELU

Na podlagi zgoraj napisanega v nadaljevanju predpostavljamo naslednje hipoteze, ki so med seboj povezane oziroma se dopolnjujejo, pri čemer jih bomo v nadaljevanju na podlagi preučenege ter opravljenih anketnih vprašalnikov strnili v logične odgovore, in sicer:

Hipoteza 1:

Letni razgovor je orodje vodenja, ki prispeva k boljšim delovnim rezultatom. Namreč, gre za prikaz oziroma predpostavko, da je komuniciranje eden od ključnih dejavnikov v organizaciji, ki prispevajo k boljši in učinkoviti javni upravi.

Hipoteza 2:

Letni razgovori so z vidika uporabe praktični in nimajo slabih strani. Navedena predpostavka napotuje na trditev, da je komuniciranje v javni upravi med nadrejenim in podrejenim bistvenega pomena pri razreševanju morebitnih konfliktov. Pri tem naj letni razgovor ne bi imel slabih strani in naj bi na zaposlenega deloval motivacijsko. Postavlja se vprašanje glede kakovostnega vodenja samega razgovora s strani vodje, njegovih komunikacijskih veščin in posluha za težave podrejenega.

Hipoteza 3:

Letni razgovor je eden od motivacijskih dejavnikov. Glede na postavljeno hipotezo želimo v nadaljevanju diplomske naloge odgovoriti na zastavljeno vprašanje v smislu, ali je letni razgovor eden od motivacijskih dejavnikov, pri čemer se vsebinsko z vidika

učinkovitosti in praktičnosti navezuje na zgoraj navedeni hipotezi. Pri tem pa ne gre zanemariti kompetenc posameznika, ki v organizacijo vnašajo določena znanja, veščine in sposobnosti, kar lahko bistveno pripomore k delovnemu uspehu.

1.5 METODE DELA OZIROMA RAZISKOVANJA

Metodološki pristop pri izdelavi diplomske naloge bo predvsem združiti vsa teoretična izhodišča ter jih predstaviti na podlagi preučene literature in mnenj strokovnjakov. V raziskovalnem delu pa bomo kot metodo raziskave uporabili anketiranje. Zaradi dveh ciljnih skupin (vodja, zaposleni) bosta instrumenta raziskave dva anketna vprašalnika. Z induktivnim in deduktivnim pristopom bomo s pomočjo literature opredelili naslednje pojme, in sicer: komuniciranje, letni razgovor, vodenje, reševanje konfliktov in motiviranje. Predstavljeni temeljni pojmi naj bi potencialnemu bralcu pomagali razumeti obravnavano tematiko.

Teoretični del diplomskega dela bo temeljil na analizi tako domače kot tudi tuje strokovne literature, internetnih virov, ki so dostopni na medmrežju, ter že opravljenih raziskav.

Praktični del bo temeljil na dveh anketnih vprašalnikih. V procesu verifikacije zastavljenih hipotez in doseganja zastavljenih ciljev naloge se bomo oprli na rezultate opravljenih anket.

2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

2.1 KOMUNICIRANJE IN KOMUNIKACIJA

Beseda komuniciranje izhaja iz latinske besede *communicare* (<http://sl.wikipedia.org/wiki/Komuniciranje>), kar pomeni posvetovati se, razpravljati o nečem, vprašati za nasvet. Gre za sistem izmenjevanja simbolov ali informacij med informacijskim virom in sprejemnikom. Komunikacija je torej proces, v katerem vsi udeleženci sprejemajo, pošiljajo in interpretirajo sporočila oziroma simbole, ki so povezani z določenim pomenom. Je vedno dvosmeren proces, saj je povezana s sočasno medsebojno zaznavo in hkratno medsebojno izmenjavo sporočil. Komuniciranje pomeni sporazumevati se in je ključnega pomena pri usklajevanju mnenj, doseganju različnih ciljev ter vzpostavljanju, vzdrževanju in spreminjanju medosebnih odnosov. »Komunikacija je sredstvo za komuniciranje.« (Kosi in Rom, 2009, str. 5). Komuniciramo na več načinov, in sicer pisno, ustno in neverbalno (Kosi in Rom, 2009), pri čemer ima neverbalna komunikacija širši pomen, s katerim pokažemo, kaj mislimo, čutimo, poudarimo izgovorjene besede in z govoricico telesa, obrazno mimiko izražamo naše trenutno počutje, sodelovanje, zanimanje itd.

2.2 LETNI RAZGOVOR

Letni pogovor je sistematično načrtovan poglobljen pogovor med sodelavcem in njegovim vodjo o širših ciljih in rezultatih dela, morebitnih posebnih težavah, ki so povezane z delovnim področjem, o vprašanju dodatnega izobraževanja oziroma usposabljanja javnega uslužbenca, doseganja zastavljenih rezultatov ter o pričakovanih v zvezi z nadaljnjo kariero zaposlenega (Bagon, 2004).

2.3 MOTIVACIJA

Lipičnik (1998, str. 409 v Grintal, 2011, str. 100) motivacijo opiše kot: »splet različnih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo. Je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo.« Motivacija je ključnega pomena za opravljanje določenega dela, saj pomaga uresničiti cilje posameznika oziroma organizacije, v kateri je zaposlen.

2.4 KARIERA

Zakon o javnih uslužbencih v 29. členu opredeljuje načelo kariere, in sicer: »Uradniku je omogočena kariera z napredovanjem. Kariera je odvisna od strokovne usposobljenosti in drugih delovnih in strokovnih kakovosti ter od rezultatov dela.«

2.5 KOMPETENCE

Kompetence (Gruban, 2004) so vse sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da lahko nekdo uspešno in učinkovito opravi določeno delo. Predstavljajo kombinacijo znanja, veščin in spretnosti, osebnostne ter vedenjske značilnosti posameznika, njegova prepričanja, vrednote, motive oziroma njegovo samopodobo. Skupek vseh pa je velik pokazatelj doseganja delovnega uspeha oziroma neuspeha.

3 KOMUNIKCIJA IN UPRAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V POVEZAVI Z LETNIM RAZGOVOROM V JAVNI UPRAVI

Skupni imenovalec, ki vpliva na uspešno in učinkovito organizacijo ter zadovoljstvo zaposlenih kot strank, je dobra komunikacija. V organizaciji komunikacijo pod pojmom »dobra« razumemo predvsem tisto komuniciranje, ki temelji na medsebojnem sodelovanju obeh udeležencev, ki sta se o delovnem področju pripravljena odkrito pogovarjati in drug drugemu prisluhniti, kar posledično za samo organizacijo doprinese le pozitivne učinke.

Zavedanje o tem, da je v javni upravi komuniciranje med vodjem in podrejenim pomembno, napotuje tudi Zakon o javnih uslužbencih, ki v 105. členu določa, da mora nadrejeni »spremljati delo in kariero uradnikov in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem«. V povezavi z navedenim in uslužbensko zakonodajo je javnemu uslužbencu omogočena kariera z napredovanjem. Nadalje zgoraj navedeni zakon v 29. členu kariero pogojuje s strokovno usposobljenostjo ter drugimi delovnimi in strokovnimi kakovostmi posameznika ter doseženimi rezultati dela kot rezultat upravljanja delovne uspešnosti v javni upravi.

Spodbujanje zaposlenih v javni upravi se izvaja v povezavi z upravljanjem delovne uspešnosti z vidika motiviranja zaposlenih, spodbujanja njihovega osebnega kot tudi kariernega razvoja, pri čemer, kakor zapiše Gruban (2004, str. 9): »Osrednji temeljni gradnik razvoja sistemov upravljanja delovne uspešnosti (p)ostaja tako imenovani (razvojni, ocenjevalni) razgovor, ki pa zagotovo ni enkratno nadomestilo za proces stalnega učinkovitega vodenja in ravnanja z ljudmi, za neposredno komunikacijo s sodelavci, tekoče in jasno postavljanje ciljev ter definiranje pričakovanj, za stalno povratno informacijo o uspešnosti posameznikov.«

3.1 TEMELJNA NAČELA ZA UČINKOVITO KOMUNICIRANJE

Na kratko lahko dobro komunikacijo opredelimo z naslednjimi elementi sporazumevanja, katere navaja avtorica Majcen (2001, str. 169), in sicer:

- vodenje in usmerjanje pogovora,
- sporočanje z govorico telesa,
- pozornost pri opazovanju in poslušanju ter ustrezno reagiranje,
- očesni stik,
- aktivno poslušanje,
- molk kot sredstvo sporazumevanja,
- sposobnost empatije,
- izražanje in obvladovanje lastnih čustev,
- odkritost in zaupanje,
- pripravljenost za sodelovanje,
- pozitivno razmišljanje.

Dejstvo je, da so vsi naštetih elementi ključnega pomena za doseg učinkovitega komuniciranja, predvsem pri izvedbi letnega razgovora, ki je namenjen predvsem sodelavcu, zato mora dober vodja pri vodenju razgovora slediti zgornjim korakom.

Glede na temo diplomskega dela pa postavljena vprašanja, ki jih navajata avtorici Kosi in Rom (2009, str. 40): »Ali je rečeno tudi slišano? Je slišano tudi razumljeno? Ali je razumljeno tudi sprejeto? Je sprejeto tudi narejeno?«, delujejo kot napotilo oziroma temeljna načela za doseg učinkovitega komuniciranja v povezavi z izvedbo letnega razgovora.

Če lahko na zgoraj navedena vprašanja odgovorimo pritrdilno, pomeni, da smo sogovornika dejansko aktivno poslušali, kar pomeni, da smo ga »poslušali« tudi z očmi, govorico telesa in obrazno mimiko, pri čemer ga nismo neprimerno prekinjali. Navedeno pomeni, da smo prejete informacije prejeli tako z neverbalno kot tudi verbalno komunikacijo ter zanimanje kazali s spraševanjem oziroma besednim spodbujanjem in povzemanjem. Posledično smo posredovano sporočilo pravilno razumeli. Kljub vsemu pa je pomembno preverjanje razumevanja posredovanega sporočila od sogovornika, saj zaradi navedenega lahko pri komuniciranju velikokrat privede do nepotrebnih nesporazumov.

Pomembno pa je dejstvo, da bo komunikacija učinkovita le, če bosta oba udeleženca v pogovor vnašala pripravljenost za sodelovanje in aktivno poslušanje; predvsem je pri letnem razgovoru to zavedanje še bolj pomembno na strani nadrejenega. Kot povratno sporočilo, ki ga bo dobil podrejeni, bo odraz tudi v dejanjih vodje, in sicer kot dokaz, da je »sprejeto tudi narejeno«.

3.2 FAZE IN VPLIV NA DELOVNO USPEŠNOST ZAPOSLENIH V POVEZAVI Z IZVEDBO LETNIH RAZGOVOROV

Delovna uspešnost (Vlada Republike Slovenije, Kadrovska služba, 2003, str. 20) je produkt zmožnosti in motivacije. Ko govorimo o delovni zmožnosti, mislimo na strokovno usposobljenost posameznika in njegove kompetence, ki so potrebne za opravljanje določenega dela. Dejstvo je, da je delovna uspešnost enaka nič, če je ali zmožnost ali motivacija enaka nič.

Na tem mestu želimo izpostaviti, kako pomembno je zavedanje vodje, da je njegova naloga oziroma sama vloga povezana z dvigovanjem delovne uspešnosti zaposlenih. S svojo motiviranostjo, pripravljenostjo za delo in primernim »partnerskim« odnosom lahko veliko pripomore k doseganju boljših rezultatov zaposlenih. Eden izmed dejavnikov pri upravljanju delovne uspešnosti zaposlenega je tudi opravljanje letnega razgovora.

Sistem celovitega upravljanja delovne uspešnosti (Vlada Republike Slovenije Kadrovska služba, 2003, str. 20) poteka v naslednjih fazah, in sicer gre za definiranje same vloge delovnega mesta v organizaciji (načrtovanje delovne uspešnosti) in dogovora o delovnih nalogah, cilju oziroma ciljih, ki jih je potrebno doseči (izvajanje programa delovne uspešnosti). Vseskozi gre za usmerjanje, motiviranje, spremljanje in analiziranje delovne uspešnosti podrejenega, pri katerem ima, kot že zgoraj navedeno, bistveno vlogo vodja. Na podlagi ugotovitev, povzetih v letnem razgovoru, lahko vodja analizira delo posameznika in v kadrovsko službo posreduje pomembne podatke za razvojni (karierni) načrt zaposlenega.

Vsi navedeni koraki so povezani v določeno zaporedje, pri čemer lahko izpostavimo letni razgovor kot bistven element, saj vodji omogoča, da analizira preteklo delo zaposlenega in pripravi izhodišča za nadaljnje delo, pri čemer naj bi deloval predvsem motivacijsko. Na drugi strani pa je podrejenemu omogočeno, da se opredeli do svojih delovnih rezultatov, izrazi svoja mnenja do morebitnih problemov na svojem delovnem področju in njegove nadaljnje kariere oziroma zadovoljstva v organizaciji, v kateri deluje. Komunikacija (Gruban, 2004) ima velik vpliv na delovno uspešnost, predvsem v smislu, da ima posameznik v odnosu do nadrejenega občutek spoštovanja, ki ga gradi na komunikaciji, v kateri ima možnost biti slišan, ima možnost izbire in je enakovredno obravnavan. Na podlagi navedene komunikacije vodja vzpostavi zaupanje, ki ga doseže s skrbnostjo, s svojo odkritostjo, z zanesljivostjo in s poštenostjo do zaposlenih, z lastnimi kompetencami, kar posledično vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo delovno uspešnost.

Glede na zgoraj navedeno ugotovimo, da je za doseganje (večje) delovne uspešnosti zaposlenih pomembna dobra komunikacija med vodjo in podrejenim ter soodvisnost

med seboj povezanih dejavnikov: napredovanja, strokovne usposobljenosti (kompetenc), razvoja in kariere posameznika.

Na tem mestu so v povezavi za doseganje delovne uspešnosti posameznika kot organizacije ključne tudi vodstvene spretnosti zaposlenih na vodilnih položajih, ki omogočajo optimalno delo z ljudmi in so dobrodošle tudi v povezavi z izvedbo letnega razgovora z zaposlenim. Schmidt (2006, str. 5) navaja, da naj bi vodja obvladoval tri ključna področja. Kot prvo izpostavi strokovnost v smislu, da obvlada delo s svojega delovnega področja, ga je sposoben sam opravljati in s tem usposobiti zaposlene do samostojnega izvrševanja nalog. Pri tem je pomembno, da obvladuje tehnike vodenja, predvsem v smislu uveljavitve načel vodenja s cilji, z vidika obvladovanja organizacije dela pa vnaša elemente za izboljšanje organizacijske kulture in delovne klime v organizacijsko enoto, katero vodi. Za doseganje večje učinkovitosti in opravljanje zastavljenih delovnih nalog so motivacijske spretnosti vodje včasih ključnega pomena. Vzpostavljanje brez konfliktnih odnosov z zaposlenimi, pri čemer s svojo zavzetostjo in kreativnostjo pri delu s svojim zgledom na svoje zaposlene deluje motivacijsko. Naštete spretnosti pomagajo vodji za kakovostno izvedbo letnega razgovora, pri čemer pri samem letnem razgovoru ni poudarek na vodenju, temveč sami komunikaciji in nadaljnjemu motiviranju zaposlenega za izboljšanje delovnih rezultatov.

3.3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH PRI LETNEM RAZGOVORU

Pri tem podnaslovu želimo poudariti pomembnost motiviranja, ki je v rokah vodje in je posebna priložnost, ki naj bi jo vodja izkoristil za dodatno motiviranje sodelavcev. Vsekakor je materialna spodbuda največkrat močnejša od notranje, pa vendar za doseganje notranje motivacije zaposlenih lahko vodja kot učinkovito orodje motiviranja doseže z izvedbo letnega razgovora.

Prednost se kaže v individualnem pogovoru s posameznikom, na podlagi katerega medsebojno poglobita delovni odnos. Navedeno pomeni, da se temeljito posveti le enemu zaposlenemu, prisluhne njegovim morebitnim težavam, s katerimi se srečuje na delovnem mestu, poišče vzroke za nastalo situacijo, in sicer z namenom, da bo zaposlenemu omogočil boljše delovne pogoje in boljše počutje na delovnem mestu. Posledično bo dober vodja dosegel zavedanje zaposlenega, da je njegovo delo, ki ga opravlja na delovnem mestu, pomembno z vidika doseganja skupnih rezultatov.

Ena od možnosti motiviranja javnih uslužbencev je tudi vrednotenje dela na podlagi podane letne ocene s strani nadrejenega, katero naj bi podal v povezavi z letnim razgovorom oziroma s seznanitvijo ocene v obliki razgovora. Cilj je doseči pravilno oceno delovne uspešnosti, temelječe na argumentih, saj je navedena ocena za javnega uslužbenca pomembna tako z vidika napredovanja v naziv oziroma višji plačni razred, kakor tudi nadaljnje pripravljenosti za delo.

Če bo vodja znal pravilno argumentirati dosežke, kakor tudi neuspehe pri delu zaposlenega na podlagi že doseženih rezultatov dela, v povezavi s kriteriji samostojnosti, natančnosti, zanesljivosti ter povezanosti pri sodelovanju in organiziranju dela, bo zaposlenemu sporočil, koliko vrednoti njegovo delo ter da je njegova ocena temu primerna. Seveda mora biti vodja pri vrednotenju dela objektivni in samokritičen v smislu, da tudi sebe ocenjuje za odgovornega pri doseganju uspehov in neuspehov zaposlenih. Torej, ima vodja s primernim načinom vodenja letnega razgovora možnost izraziti tako pohvalo kot tudi kritiko o opravljenih delovnih nalogah, tako da bo zaposlenega dodatno motiviral.

Vsekakor lahko trdimo, da izvedba letnega razgovora deluje motivacijsko, seveda v povezavi s primernim pristopom vodje, na drugi strani pa tudi s pripravljenostjo sodelovanja podrejenega.

4 LETNI RAZGOVOR V JAVNI UPRAVI

Vsebina navedenega poglavja bo osredotočena na opredelitev oziroma predstavitev namena in ciljev uvedbe letnega razgovora v organizacijo. Večji poudarek bo namenjen na korake same izvedbe letnega razgovora, ki vključuje tako pripravo vodje kot tudi podrejenega na opravljanje letnega razgovora do analize rezultatov, zapisa in končnega poročila o opravljenem letnem razgovoru.

4.1 OPREDELITEV IN VZROKI ZA UVEDBO LETNEGA RAZGOVORA

Uvedba letnega razgovora v javno upravo sega v leto 2004, ko je Vlada Republike Slovenije sprejela Predlog ukrepov za boljše delovanje državne uprave, šifra: 012-00 38/2003-4 z dne 1. 7. 2011 in določila, da morajo organi državne uprave izvesti letne razgovore v skladu z Zakonom o javnih uslužbencih po metodologiji Kadrovske službe Vlade Republike Slovenije.

Praksa (Mihalič, 2010, str. 8) glede izvajanja letnih razgovorov v celoti govori v prid uvedbi tovrstnih pogovorov v organizacijo. Če se vodja drži zgolj osnovnih smernic izvajanja predmetnega razgovora, na primer že s samo pripravljenostjo, da prisluhne zaposlenemu, lahko veliko pridobi. Letni razgovor je eno izmed orodij sodobnega vodenja, pri čemer se vzroki, kakor navaja Mihaličeva (2010, str. 9): »nahajajo v njihovi visoki učinkovitosti, preprostosti in tudi priročnosti uporabe, razširjenosti dobre prakse podjetij in v dejstvu, da nimajo slabih strani, lahko pa preko njih veliko pridobijo tako zaposleni, kot tudi vodje in sama organizacija.«

Natančnejšo opredelitev letnega razgovora zapiše Brečko (2009 v Mihalič, 2010, str. 6): »Redni letni razgovori so načrtni, usmerjeni, koordinirani in strukturirani. Zagotavljajo nam vnaprej dogovorjeno in načrtovano medosebno komunikacijo.« V primerjavi z ostalimi oblikami poslovnih razgovorov gre pri letnem razgovoru za sproščen oziroma manj formalen način poslovnega komuniciranja.

Na podlagi izvedenih letnih razgovorov ter analiziranja že doseženih rezultatov se oblikujejo pričakovani rezultati ter cilji, pri čemer se izvede letni programi dela posameznika. Kljub temu, da je letni pogovor namenjen v večji meri podrejenemu, je pomembno, da poteka komunikacija med obema soudeleženi v obeh smereh (demokratično).

4.2 NAMEN IN CILJI LETNEGA RAZGOVORA

V ožjem smislu je temeljni cilj oziroma namen letnih razgovorov, kakor ga navajajo avtorji (Gruban, 2004; Majcen, 2001; Mihalič, 2010), predvsem v izboljšanju samega posameznika v smislu poiskati možnosti za povečanje njegove uspešnosti in učinkovitosti na njegovem delovnem področju ter gradnji poglobljenega odnosa med vodjo in zaposlenim. V strateškem smislu pa gre za doseganje večje učinkovitosti oziroma dodane vrednosti na ravni celotne organizacije.

Sam letni razgovor vodji omogoča, kakor navaja Mihaličeva (2010), sistematičen pregled posameznikovega preteklega dela z namenom odkrivanja vzrokov za morebitne pretekle oziroma sedanje (ne)uspehe, in sicer za boljše razumevanje lastnega dela in delovnega področja. Namen letnega razgovora je med nadrejenim in podrejenim doseči izboljšanje komuniciranja, ki omogoča izboljšanje medsebojnega odnosa ter poglobitev zaupanja. Na drugi strani bo dober vodja iz pogovora prepoznal sposobnosti, veščine in potencialne zaposlenega, njegove ambicije, občutke in cilje, morda neodkrite kompetence, pri čemer ga bo lahko dodatno motiviral. Če povzamemo, se namen letnega razgovora kaže v načrtovanju razvoja in osebne rasti zaposlenega kot vodje, in sicer zaradi doseganja ciljev organizacije.

4.3 IZVEDBA LETNEGA RAZGOVORA

Da bo letni razgovor dosegel svoj namen in cilj, je potrebno, da se nanj pripravita tako vodja kakor tudi njegov podrejeni. Nekateri avtorji (Majcen, 2003) menijo, da za udeležitev letnega razgovora zadošča ustno povabilo, drugi (Mihalič, 2010) poleg ustnega povabila zagovarjajo tudi pisno, in sicer en mesec pred načrtovanim terminom, časovno pa naj bi trajal od pol oziroma največ dve uri skupaj. Smiselno je, da o navedenem presodi vodja sam, ki najboljšo pozna delovanje svoje organizacijske enote, kljub temu pa naj sodelavcem poda neki primeren rok, da se bodo nanj lahko pripravili, v samem razgovoru pa primeren čas, da se bosta s sodelavcem lahko o vsem dogovorila.

4.3.1 PRIPRAVA VODJE NA IZVEDBO LETNEGA RAZGOVORA

Da bo vodja svojim sodelavcem lažje razložil pomen njihove vloge in opravičil svoja pričakovanja, mora predstaviti svojo strategijo, cilje, predviden razvoj ter program dela organizacijske enote, katero vodi.

Pri izvedbi letnega razgovora se vodja opira na šest ključnih področij (Vlada Republike Slovenije Kadrovska služba, 2003), in sicer:

- pregled nalog in rezultatov dela,
- težišča primernosti sodelavca,

- vodenje in sodelovanje,
- dogovor glede delovnih nalog v naslednjem obdobju,
- merila za oceno rezultatov dela,
- razvojni ukrepi.

4.3.2 PRIPRAVA SODELAVCA NA OPRAVLJANJE LETNEGA RAZGOVORA

Vodja tako predhodno posreduje vabilo na letni razgovor in zaposlenemu izroči obrazec za pripravo sodelavca na letni razgovor, kot je predstavljen v prilogi 1. Na podlagi navedenega vprašalnika bo zaposleni že pred samim razgovorom analiziral oziroma ocenil svoje preteklo delo in razmislil o morebitnih novih predlogih in idejah, s katerimi bo lahko v prihodnje še povečal svojo učinkovitost dela za dosego zastavljenih ciljev. Na drugi strani pa navedeni vprašalnik temelji tudi na osebni oziroma karierni rasti zaposlenega, saj omogoča vpogled v njegovo nadaljnje usposabljanje, morebitno dodatno izobraževanje, interese, ambicije ali ovire, s katerimi se srečuje na svojem delovnem področju.

4.4 STRUKTURA IN POTEK LETNEGA RAZGOVORA

Primer poteka in vprašanj letnega razgovora med vodjem in zaposlenim je za izvedbo predmetnega razgovora – vzorec (priloga 1) – za javno upravo pripravila Vlada Republike Slovenije Kadrovska služba. Iz tabele 1 pa je razvidna struktura letnega pogovora med vodjo in podrejenim.

SODELAVEC	VODJA
<p>Vodji predstavi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • svoja občutja, opažanja, razmišljanja in ideje v zvezi s svojim preteklim delom in tekočimi nalogami • načrte • želje • želen razvoj in zamišljeno delovno kariero 	<p>Sodelavcu predstavi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vlogo, strategijo, cilje in naloge organizacijske enote, ki jo vodi
<p>Vodji razloži:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pretekle dosežke in vzroke za rezultate • uporabljene delovne metode • predloge za izboljšanje pogojev in organizacije dela 	<p>Ugotavlja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kako sodelavec vidi svojo vlogo in svoje mesto v organizaciji • kako sodelavec razmišlja o organiziranosti in o delu, ki ga opravlja • kakšni so njegovi načrti za prihodnost • kako se počuti v delovnem okolju • pomembne stvari iz njegovega zasebnega življenja in iz osebnih načrtov, ki vplivajo na njegove delovne rezultate in na odločitve v zvezi z delom
<p>Z vodjo usklajuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • svoje delovne cilje in prioritete • želje po izobraževanju • možnosti napredovanja 	<p>S sodelavcem usklajuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • njegove delovne cilje in prioritete • potrebe po izobraževanju • možnosti napredovanja

*Tabela 1: Vsebina letnega razgovora
(Vir: Majcen, 2001, str. 52)*

Kakor priporočajo avtorji (Gruban, 2004; Majcen, 2001; Mihalič, 2010, Vlada Republike Slovenije Kadrovska služba, 2003), naj se pogovor začne sproščeno z nevtraln timer, pri čemer ima sodelavec prvo besedo. Pogovor je usmerjen na delovno področje zaposlenega, kar pomeni, da se z vodjo pogovorita o preteklih rezultatih dela in že doseženih ciljih, za naprej pa se dogovorita o rešitvah v zvezi z nedokončanimi nalogami. Sledi pogovor o tem, ali je zaposleni zadovoljen na delovnem mestu, ki ga opravlja, kakšne so njegove ambicije ter interesi v smeri delovne kariere oziroma osebnega razvoja, pri čemer pripravita načrt izobraževanja in usposabljanja ter nadaljnje usmeritve glede primernosti nalog, ki jih opravlja na delovnem mestu. Na tem mestu vodja zbira informacije o tem, kako se zaposleni počuti v delovnem okolju, kakšno je njegovo razmišljanje, kaj so delavčeve prioritete, kako si predstavlja nadaljnje delo v organizaciji, morebitne predloge za izboljšanje dela, delovnih sredstvih, torej vse z namenom, da se lahko dogovorita o razvojnih ukrepih za povečanje delovne uspešnosti kot tudi zadovoljstva zaposlenega na delovnem mestu.

4.5 ZAPIS LETNEGA RAZGOVORA IN POROČILO O OPRAVLJENEM LETNEM RAZGOVORU

Dokumentiranje letnega razgovora je smiselno iz dveh vidikov, in sicer, da se informacije s strani sodelavca, njegova mnenja in skupne ugotovitve po opravi letnega razgovora povzamejo v zapis z namenom, da se prepreči morebiten nesporazum, hkrati pa predstavlja vodilo za usmerjanje zaposlenega tekom leta. Vzorec za zapis letnega razgovora je prikazan v Prilogi 2, katerega je za javno upravo pripravila Vlada Republike Slovenije Kadrovska služba (2003).

Zapis se opira predvsem na ključne ugotovitve v letnem razgovoru, ki sta jih vodja in zaposleni soglasno ugotovila. Torej, gre za ugotovitve, ki se nanašajo na dogovorjena dela in naloge, ki jih bo podrejeni opravil, morebitne kompetence, ki bi jih zaposleni lahko še nadgradil, ter s tem povezano zahtevnejše delovno mesto, kamor bi zaposleni lahko napredoval. V zapis se zapišejo tudi delavčeve želje glede nadaljnjega usposabljanja, morebitni predlagani ukrepi za izboljšanje delovnih pogojev, sredstev dela in s tem izboljšanje rezultatov dela oziroma morebitne spremembe, ki se nanašajo na opravljanje njegovega prihodnjega dela.

Tudi v zaključnem delu letnega razgovora je pomembno, da vodja ohranja konstruktivno komunikacijo, tako da ugotovitve pri posameznem vprašanju povzame in pri zapisu ponovno vpraša sodelavca o pravilnosti zapisa: »Če sem vas prav razumel, sva se dogovorila (ali: sva ugotovila) naslednje ...« (Majcen, 2001, str. 199). Pomembno je, da se o morebitnih nejasnostih pogovorita ter se oba z zapisanim strinjata.

Vodja zapis posreduje zaposlenemu v pregled, da s podpisom potrdi pravilnost posredovanih informacij z namenom preprečitve nesporazuma glede ugotovljenega. Na podlagi dogovorjenega oziroma zapisa ugotovitev v letnem razgovoru vodja lahko ocenjuje delo zaposlenega, pri čemer je smiselno, da vodja in sodelavec za doseg pričakovanih rezultatov ter s tem opravljanje delovnih nalog postavita določena merila. Na podlagi postavljenih meril bosta skozi vsakoletni razgovor spremljala dogovorjen napredek oziroma dogovorjene rezultate dela (Mihalič, 2010, str. 33).

Zapis letnega razgovora po en izvod prejmeta vodja in podrejeni, zaželeno oziroma smiselno pa je, da se kopija posreduje tudi v kadrovske službo, ki se arhivira v personalni mapi zaposlenega. Majcnova (2001, str. 205) poudarja, da je za kadrovske službo namenjena le tista stran obrazca, v kateri so ugotovljena sodelavčeva interesna področja ter podatki o želenem izobraževanju in napredovanju. Predmeten zapis predstavlja osnovni dokument, s katerim bo vodja spremljal opravljanje dogovorjenih nalog, za naslednje leto pa bo vključil pregled uresničitve glede na zastavljene cilje in načrte v preteklem letnem razgovoru.

Poročilo, ki je predstavljeno v prilogi 3, predstavlja formalni dokument tako za oba udeležena kakor tudi za kadrovske službe, ki predstavlja pomemben vir informacij ter služi kot osnova za načrtovanje in izvajanje kadrovske potrebe in kapacitet. Iz navedenega poročila kadrovske službe razbere delavčeva zainteresiranost za usposabljanje in napredovanje oziroma morebitne druge želje v zvezi z grajenjem delovne kariere javnega uslužbenca. Iz zbranih poročil zaposlenih lahko vodja ključne ugotovitve glede usposabljanja in izobraževanja ter drugih posebnih dogovorov strne v skupno poročilo, ki predstavlja oris predloga za pripravo načrtov celotnega kadra (Majcen, 2001).

4.6 ANALIZA DELOVNE USPEŠNOSTI NA PODLAGI LETNEGA RAZGOVORA

Ugotovimo, da analiza delovne uspešnosti temelji na zgoraj opisanih podpoglavjih, ki se začne s pripravo obeh sodelujočih. O uspešni izvedbi analize delovne uspešnosti pa lahko govorimo, če temelji na kakovostno izvedenem letnem razgovoru.

Namreč, sam razgovor omogoča definicijo delovnega mesta in naloge zaposlenega, na podlagi katerih se vodja in podrejeni dogovorita za nadaljnje pričakovane oziroma zahtevane rezultate. Predpogoj je, da sta se oba sodelujočena na sam pogovor predhodno pripravila in sta pripravljena medsebojno odkrito komunicirati. Letni razgovor daje poudarek predvsem na sodelavčevu delovno področje, na njegove že dosežene rezultate in razmislek o nadaljnji karieri, predlogih za izboljšanje delovne učinkovitosti itd. V izogib nesporazumu ugotovitve letnega razgovora povzameta v zapisu in pravilnost dogovorjenega potrdita z lastnoročnim podpisom.

Pri izvedbi letnega razgovora je poleg zgoraj navedenega tudi samo usmerjanje in dodatno motiviranje zaposlenega s strani vodje, predvsem ko se dogovorita, kdaj, na kakšen način, v kolikšnem roku bo sodelavec zastavljene cilje uresničil, za podrejenega bistvenega pomena. Torej, da vodja lahko odgovori na zastavljeno vprašanje, ali se je delavčeva delovna uspešnost tudi izboljšala, je nujno, da sodelavčevu delo sproti kontrolira ter analizira, saj bo le tako lahko pridobil realni prikaz o (ne)doseženi delovni uspešnosti.

Delovna uspešnost je rezultat že doseženih ciljev, zato je smiselno, kakor navaja Gruban (2004, str. 77), da vodja v letnem razgovoru spodbudi sodelavca k samooceni, saj so zaposleni bolj kritični do sebe, kot vodja do njih. S tega vidika je letni razgovor zelo uporaben ter praktičen, saj omogoča uvid v delovno uspešnost zaposlenega oziroma celotne notranje organizacijske enote, kakor tudi samooceno veččin vodje pri izvajanju analize delovnega uspeha in s tem izvedbe razvojnih načrtov.

Opravljanje letnega razgovora je z vidika delovne uspešnosti pomembno tudi za sodelavca, saj mu omogoča vpogled v že dosežene (ne)uspehe, pri čemer ima sodelavec možnost vodji pojasniti nastale okoliščine, v katerih so bili delovni rezultati (ne)doseženi. Na podlagi preteklih rezultatov in morebitnih dodatnih pojasnil sodelavca o opravljanju nalog med letom pridobi vodja realnejšo sliko o delovni uspešnosti posameznika, kar služi kot podlaga za letno oceno javnega uslužbenca in s tem napredovanje v naziv oziroma višji plačni razred.

Za podano objektivno oceno javnega uslužbenca je pomembna veščina vodje, da ima primeren pristop vodenja letnega razgovora, saj mu le-ta omogoča, da z ustreznimi tehnikami komuniciranja razbere posredovane informacije s strani podrejenega. Na tem mestu lahko letni razgovor opišemo tudi kot »razčistiščevalni« sestanek med vodjo in podrejenim, saj če oba komunicirata odkrito, bosta dosegla skupen konsenz glede delovne uspešnosti zaposlenega, na podlagi katerega letna ocena javnega uslužbenca ne bo sporna.

Glede na zgoraj navedeno lahko zaključimo, da pri analizi delovne uspešnosti z vidika opravljanja letnega razgovora, kakor navaja Gruban (2004, str. 9): »ne gre za ocenjevanje osebnosti sodelavcev, ampak za analizo zgolj tistega vedenja, ki vpliva na delovno uspešnost.«

5 KOMUNICIRANJE PRI LETNEM RAZGOVORU IN MERJENJE UČINKOV NA PODLAGI POVRATNIH INFORMACIJ

Kakšno bo komuniciranje in s tem vzdušje med letnim razgovorom, je odvisno od obeh sogovornikov. Na samo vzdušje neposredno vpliva predvsem način posredovanja informacij sogovorniku in ob tem izraženo neverbalno vedenje. Na kratko gre za (so)ustvarjanje komunikacijske klime, ki jo Majcnova (2001, str. 187) opiše kot: »... vzdušje, ki vlada med sogovornikoma.« Vzdušje je med pogovorom lahko spremenljivo, včasih je napeto oziroma sproščeno, v veliki meri pa je odvisno od razpoloženja obeh vpletenih. Posledično ima klima vpliv na samo organizacijo kot celoto, ali kakor zapiše Majcnova (2001, str. 189): »Komunikacijska klima je odsev odnosov med sodelavci, ti pa so odvisni od tega, kakšno vedenje članov organizacijske enote prevladuje.«

V širšem smislu pa Bogdan Lipičnik (1991, str. 14 v Majcen, 2001, str. 187) pomen klime v organizaciji opiše z naslednjimi besedami: »S klimo označujemo vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in nezanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Zavestno bi želeli v organizacijah ustvariti takšno klimo, ki bo omogočala maksimalno in racionalno uporabo vseh človeških zmogljivosti v prihodnje.«

5.1 KOMUNIKACIJSKA KLIMA V LETNEM RAZGOVORU

Od priprave do zapisa letnega razgovora je način komunikacije bistvenega pomena. K temu pripomore vedenje in način govora vodje, od katerega je v veliki meri odvisno, ali bo letni razgovor potekal uspešno in ali bo dosegel svoj namen (Majcen, 2001).

Avtorji (Gruban, 2004; Majcen, 2001; Mihalič, 2010, Schmidt, 2006) v strokovni literaturi poudarjajo, da je pozitivno razmišljanje kot sam način komuniciranja vodje ključni del letnega razgovora, saj je vodja odgovoren za ustvarjanje pogojev, ki omogočajo sproščeno in prijetno komunikacijsko klimo. Nevedno dejstvo, da primerno vedenje, pripravljenost za sodelovanje in pozitivno razmišljanje enega sogovornika vpliva na vedenje drugega in nasprotno, je jamstvo za uspešno izvedbo letnega razgovora. Le v vzajemno prijetnem vzdušju sogovornika lahko kakovostno predelata vsebino vnaprej dogovorjenega razgovora, pri čemer navedeno vpliva tudi na poglobljene medsebojne odnose. Že pozitiven pristop s strani vodje v smislu spoštljive in profesionalne komunikacije, ki ohranja enakopravnost in sodelovanje, lahko za podrejenega v običajnih delovnih pogojih oziroma v prihodnosti pomeni kot dodaten vir motivacije za doseganje večje uspešnosti.

Dober vodja mora prepoznati štiri osnovne vrste vedenja (Majcen, 2001, str. 189), in sicer gre lahko za napadalno, manipulativno, obrambno ali sodelujoče vedenje. Tako napadalno, manipulativno kot tudi obrambno vedenje povzročajo napeto vzdušje v pogovoru, ki večinoma vodi do nesporazumov, saj gre pri teh oblikah komuniciranja največkrat za težave na čustveni ravni sogovornika. Takšno vedenje za vodjo vsekakor ni profesionalno, prav tako ni primerno, da bi v takšnih situacijah do podrejenega odreagirala napadalno, manipulativno, ponižujoče itd., saj bi z navedenim le stopnjeval napeto ozračje in dodatno izzval sogovornika. Če vodja predhodno ne prepreči komunikacije, ki poteka na neprimerni ravni, lahko takšno vzdušje sproži začaran krog, saj sogovornika le razmišljata o letnem razgovoru kot nuji, ki jo je potrebno opraviti, in ne kot možnosti, v katerih se lahko dogovorita za izboljšanje delovnih pogojev za doseganje boljših delovnih rezultatov in s tem povezanih ciljev. Posledično pomeni, da v samem pogovoru ne sodelujeta in vsak zase iščeta načine, kako bosta letni razgovor čim hitreje zaključila, kar pa je enako, kot če letnega razgovora ne bi opravila.

Spodaj navedena tabela 2 prikazuje, kako naj vodja pravilno ravna v primerih napadalnega, obrambnega ali manipulativnega vedenja.

Vrsta vedenja pri sodelavcu	Kako ravnati?
Napadalno	<ul style="list-style-type: none"> - Ne se opravičevati - Ne se umakniti - Ne se spopasti <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Delovati umirjeno - Nastopati z argumenti
Obrambno	<ul style="list-style-type: none"> - Opaziti sogovornikovo prestrašenost - Spodbujati ga - Biti potrpežljiv - Obrzdati se pred izbruhi jeze ali nepotrpežljivosti
Manipulativno	<ul style="list-style-type: none"> - Izjemno dobro poslušati - Nastopati s trdnimi argumenti - Ne se začenjati opravičevati - Ne se pustiti zmesi - Ne popustiti čustvenim izbruhom - Spretno vračati pogovor v zaželeno smer

Tabela 2: Vedenje vodje na letnem razgovoru
(Vir: Majcen, 2001, str. 194)

Da pogovor ne bo stekel v zgoraj opisano smer, je pomembno, da vodja pozna določene komunikacijske veščine, s katerimi bo pomiril sogovornika. Še prej pa v pogovoru poišče vzroke napadalnega, obrambnega ali manipulativnega vedenja, saj je v vseh primerih pomembno, da vodja na neprimerno vedenje odgovori umirjeno, premišljeno in podprto z argumenti, tako da podrejenemu pomaga doseči stopnjo »sodelujočega« vedenja (Majcen, 2001, str. 191).

Glede na zgoraj navedeno lahko povzamemo, da je komunikacijska klima v veliki meri odvisna od vrste vedenja pri sodelavcu oziroma od reagiranja vodje na napadalno, obrambno ali manipulativno vedenje. Za rešitev morebitno nastalega konflikta si mora vodja pri poteku letnega razgovora vseskozi prizadevati k obojestranskemu sodelovanju.

5.2 MERJENJE UČINKOV LETNEGA RAZGOVORA GLEDE NA POVRATNE INFORMACIJE ZAPOSLENIH

V navedenem podpoglavju želimo dodatno izpostaviti, da je letne razgovore pomembno spremljati tudi z vidika njihovih učinkov, ki so odraz kakovostne izvedbe predmetnega pogovora. Povratne informacije oziroma »feedback« je način, s katerim vodje ovrednotijo prejete informacije in s tem dosežejo določene spremembe pri posamezniku, predvsem z vidika doseganja večje delovne učinkovitosti. Konkretno to za vodjo pomeni, da po opravljenih letnih razgovorih opravi anonimno anketo, na podlagi katere bo pridobil povratne informacije o tem, kako naj še dodatno izboljša kakovost vodenja letnih razgovorov v prihodnjem letu. Poleg opravljene ankete pa vodja lahko pridobiva povratne informacije o zadovoljstvu zaposlenih tekom celega leta, in sicer tako, da spremlja naslednje dejavnike (povzeto po Mihalič, 2010, str. 37):

- ali sodelavci razpravljajo o letnih razgovorih v pozitivnem smislu, pri čemer je njihovo zadovoljstvo vidno,
- ali je komunikacija med vodjo in zaposlenim(i) pristnejša,
- ali se je po razgovoru pri podrejenih povečala produktivnost in ustvarjalna dodana vrednost,
- so podrejeni bolj motivirani in navdušeni nad delom ter boljše dosegajo zastavljene cilje itd.

Odgovoren vodja naj bi z opazovanjem in merjenjem rezultatov pri delu zgoraj omenjene dejavnike spremljal skozi vse leto ter hkrati kritično ocenjeval tudi svoje vedenje in način vodenja letnega razgovora z vidika upoštevanja pripomb s strani povratnih informacij zaposlenih.

Pri merjenju učinkov na podlagi izvedenih letnih razgovorov je ključno tudi zavedanje vodje, da je letni razgovor dinamičen proces, ki zahteva nenehno prilagajanje ter spreminjanje koncepta glede na politiko, strategijo in zastavljene cilje organizacije.

Prenos informacij vodje o načrtih uresničevanja ciljev, zastavljenih na podlagi strateškega koncepta, ki posledično vpliva na delovno področje zaposlenega, je bistvenega pomena z vidika merjenja učinkov po izvedenem letnem razgovoru. Zato je še toliko bolj pomembno, na kakšen način bo vodja podajal in sprejemal kritike ter pohvale podrejenemu, ter kakšno vzdušje komuniciranja bo vodja v sam razgovor vnašal, da bo na sodelavca napravil pozitiven vtis v smislu, da se pogovor ne sprevrže v suhoparno zasliševanje. Le s primernim pristopom vodenja in ohranjanjem konstruktivnega pogovora lahko vodja od sodelavca pričakuje kakovostne povratne informacije, na katerih bo odpravljal napake oziroma »nadgradil« izboljšave v letnih razgovorih.

Da se bo vodja lahko verodostojno oprl na povratne informacije, je pomembno, da skozi celoten letni razgovor ohranja odkrit in pošten odnos do sodelavca, kar pomeni, da sodelavcu na primeren način posreduje morebitno kritiko o (ne)opravljenem delu na nevtralen oziroma pozitiven način. Raziskovalne študije (Gruban, 2004, str. 71) o učinku ocenjevanja delovne uspešnosti so pokazale, da se je delovna uspešnost po ocenjevanju poslabšala na tistih področjih, ki so bila najbolj kritizirana. Na drugi strani pa pretirano pohvalo sprejme sogovornik kot znak vljudnosti. Kakor koli že, za izboljšanje dela sta pomembni obe, tako kritika kot tudi pohvala, seveda izrečeni v argumentiranem smislu.

Pri tem je pomembno, da vodja svojih veščin komuniciranja ne precenjuje ter se udeležuje dodatnih izobraževanj in usposabljanj za zagotovitev učinkovite izvedbe letnega razgovora ter s tem posledično dosega tako zadovoljstvo in delovni napredek zaposlenih kot tudi lastno zadovoljstvo.

6 ANKETNI VPRAŠALNIK V OBČINI KAMNIK – ANALIZA REZULTATOV

V teoretičnem delu diplomskega dela smo s preučevanjem tako domače kot tuje strokovne literature predstavili izhodišča letnega razgovora med vodjem in zaposlenim v javni upravi. V raziskovalnem delu pa smo kot metodo raziskave uporabili anketiranje. Zaradi dveh ciljnih skupin (vodja, zaposleni) sta bila instrumenta raziskave dva anketna vprašalnika.

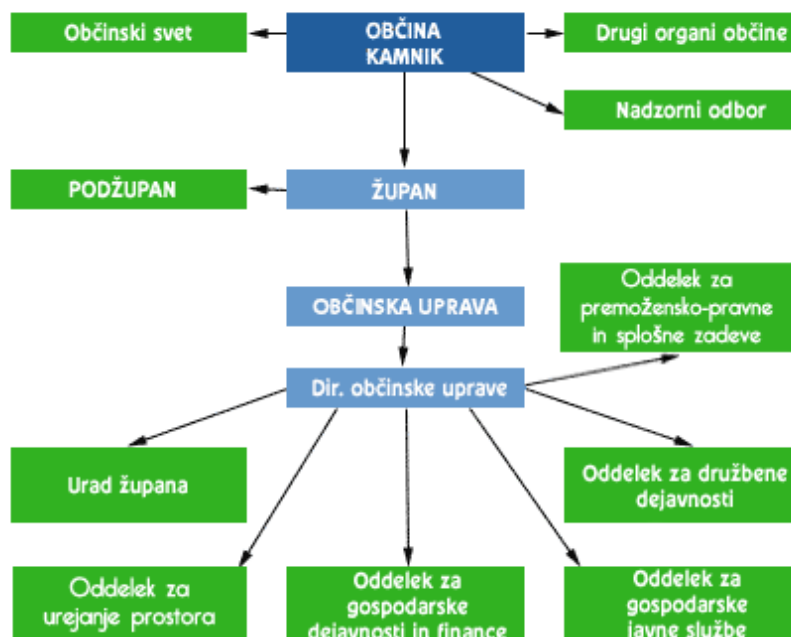
Anketa je bila izvedena v Občini Kamnik, lokalni samoupravni skupnosti s petdesetimi zaposlenimi. Vsebina anketnih vprašalnikov je razvidna iz priloge 4 in 5. Vsebina anketnega vprašalnika pod prilogo 4 je namenjena vodjem, vsebina anketnega vprašalnika pod prilogo 5 pa je namenjena sodelavcem.

6.1 PREDSTAVITEV OBČINE KAMNIK

Občina samostojno opravlja lokalne zadeve javnega pomena (izvirne naloge), ki jih določi s splošnim aktom ali pa so določene z zakonom. Lokalne skupnosti so notranje organizacijsko urejene v okviru občinske uprave. Sestavljajo jo eden ali več organov, ki jih ustanovi občinski svet na predlog župana s splošnim aktom, ter določi njihovo notranjo organizacijo in delovno področje. Predstojnik občinske uprave je župan, delo občinske uprave pa neposredno vodi direktor občinske uprave, ki ga imenuje in razrešuje župan.

(http://www.kamnik.si/resources/files/doc/JANJA_2012/JANUAR_12/NET_JANUAR/Katalog_informacij_javnega_znaaja.doc)

Občinska uprava izvaja naloge v skladu z veljavnimi občinskimi predpisi ter naloge, ki so opredeljene z zakonom o lokalni samoupravi in drugimi predpisi na različnih področjih dela.



Slika 1: Organizacijska struktura Občine Kamnik

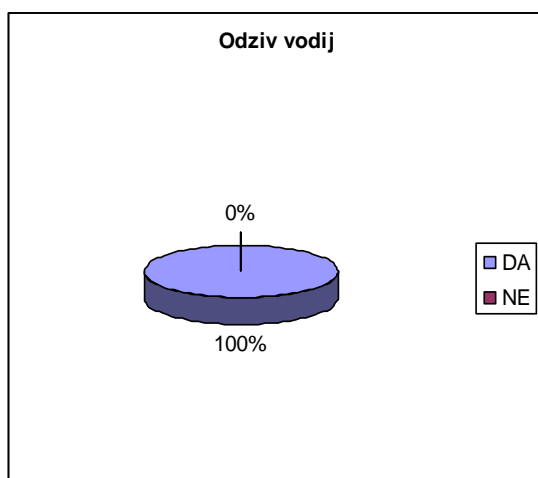
(Vir: <http://www.kamnik.si/obcina-kamnik>)

6.2 POTEK ANKETIRANJA

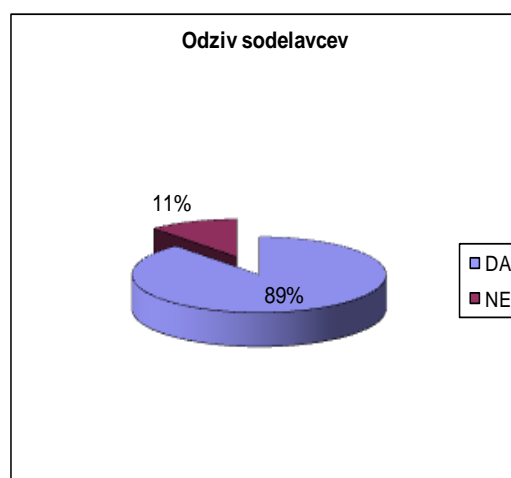
Anketna vprašalnika sta bila zaprtega tipa. Sestavljena sta bila iz dvanajstih vprašanj. Vprašanja se nanašajo na zastavljene predvidene predpostavke v diplomskem delu.

V marcu 2012 smo na Občini Kamnik izvedli anonimno anketo o rednih letnih razgovorih. Anketni vprašalnik je bil razdeljen osebno vodjem oddelkov, kateri so ankete razdelili svojim sodelavcem na oddelku. Razdeljeno je bilo petdeset anketnih vprašalnikov, kolikor je bilo v tem času tudi zaposlenih. Anketo je izpolnilo 6 vodij in 44 zaposlenih. Vrnjenih anket smo prejeli od vseh 6 vodij in od 39 sodelavcev. Skupaj smo prejeli 45 izpolnjenih anket, kar ocenjujemo kot zelo dober odziv na anketo.

6.3 ANALIZA REZULTATOV ANKETIRANJA



Slika 2: Odziv anketirancev – vodje
(Vir: lasten – rezultati ankete)

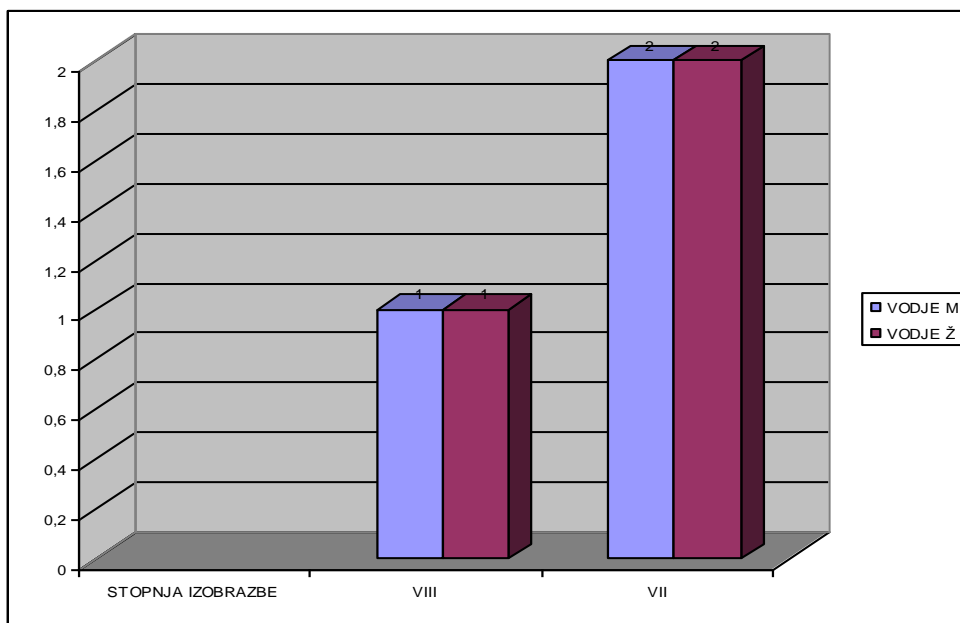


Slika 3: Odziv anketirancev – zaposleni
(Vir: lasten – rezultati ankete)

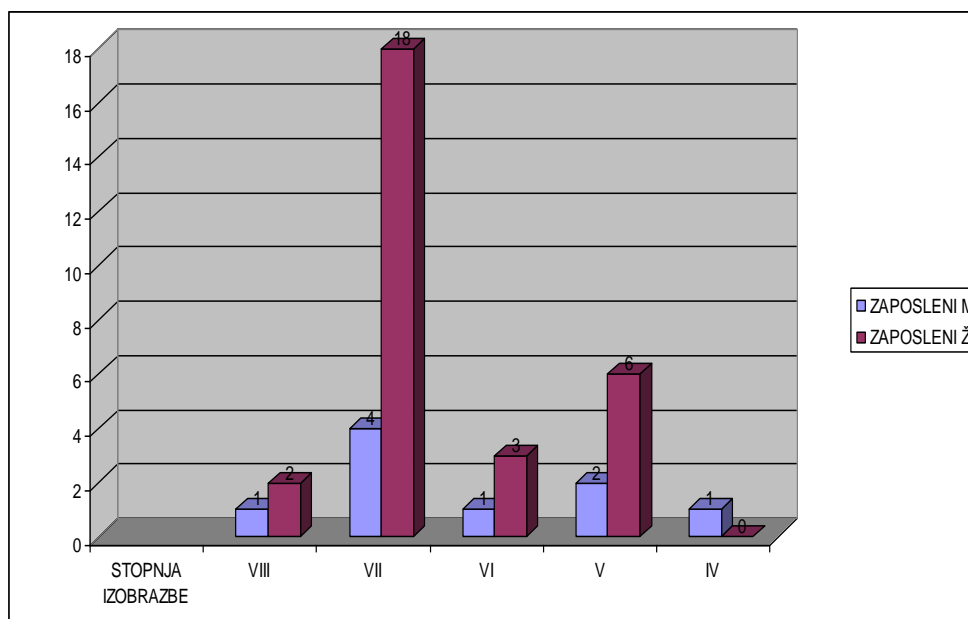
Iz grafikona številka 2 in številka 3 je razvidno, da smo izpolnjeni anketni vprašalnik dobili vrnjen od vseh vodij in skoraj 90 % zaposlenih sodelavcev.

Na anketni vprašalnik so od vseh šestih vodij odgovorili trije moški (50 %) in tri ženske (50 %), med zaposlenimi sodelavci pa deset moških (25,64 %) in devetindvajset žensk (74,36 %). Izpoljenih in vrnjenih anket je bila večina.

Iz grafa številka 4 lahko razberemo tudi stopnjo izobrazbe, tako vodij kot tudi zaposlenih. Od šestih vodij (3 moški in 3 ženske) imata dve vodji VII. stopnjo izobrazbe in en vodja VIII. stopnjo izobrazbe. Od 3 žensk pa ima ena VIII. stopnjo izobrazbe, dve pa VII. stopnjo izobrazbe. Vsi vodje imajo visoko izobrazbo ali magisterij. Med zaposlenimi je pri desetih moških en zaposleni, ki ima doktorat, štirje visoko izobrazbo, eden višjo, dva V. stopnjo in eden IV. stopnjo izobrazbe, pri devetindvajsetih anketiranih zaposlenih ženskah pa imata dve magisterij, osemnajst visoko, tri višjo in šest V. stopnjo izobrazbe.

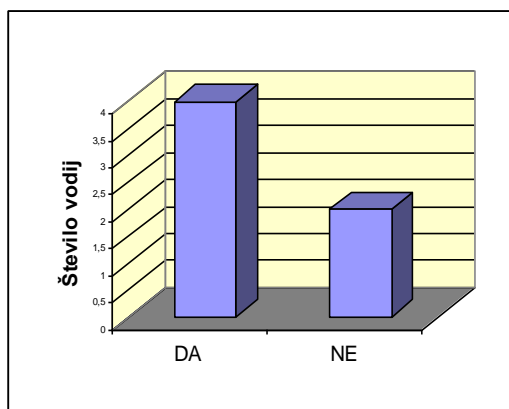


Slika 4: Stopnja izobrazbe – vodje
(Vir: lasten – rezultati ankete)

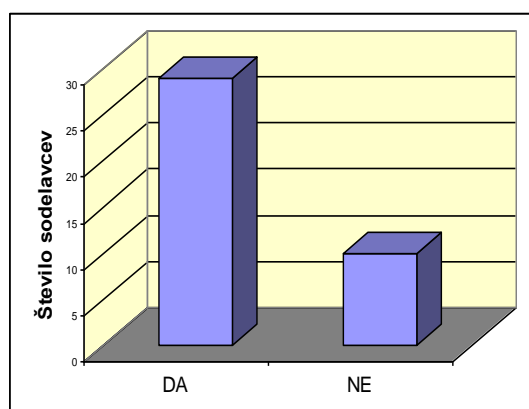


Slika 5: Stopnja izobrazbe – zaposleni
(Vir: lasten – rezultati ankete)

Štirje vodje so si rezervirali čas in kraj ter o letnem razgovoru predhodno obvestili zaposlenega, le dva pa tega nista storila. Četrtnina zaposlenih ni bila obveščena o času in kraju letnega razgovora, obveščena pa je bila večina zaposlenih.

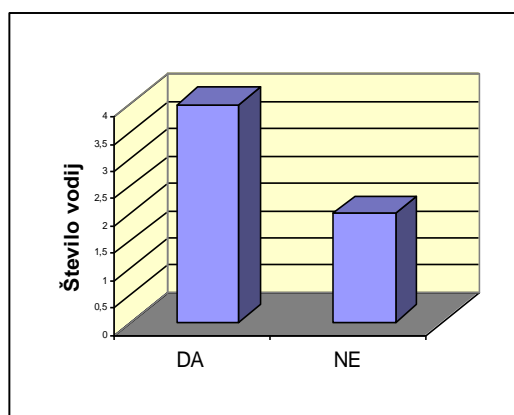


Slika 6: Rezervacija časa in kraja ter obvestilo zaposlenemu o letnem razgovoru s strani vodje.
(Vir: lasten – rezultati ankete)

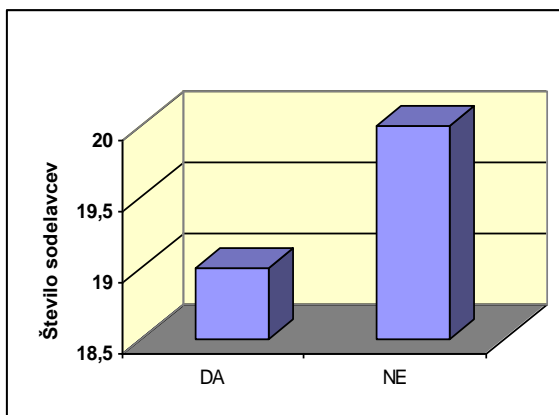


Slika 7: Obveščенost zaposlenih o letnem razgovoru
(Vir: lasten – rezultati ankete)

Večje odstopanje pa opazimo pri drugem zastavljenem vprašanju. Štirje vodje so pred razgovorom zaposlenemu, s katerim so opravili letni razgovor, podali iztočnice in temeljna vprašanja in ga pri tem spodbudili, da tudi sam pripravi lastna izhodišča za razgovor in da vnaprej razmisli o temah, ki bi se jim želel posvetiti na razgovoru, dve vodji pa tega nista storili. Pri zaposlenih pa jih kar polovica trdi, da niso dobili iztočnic.

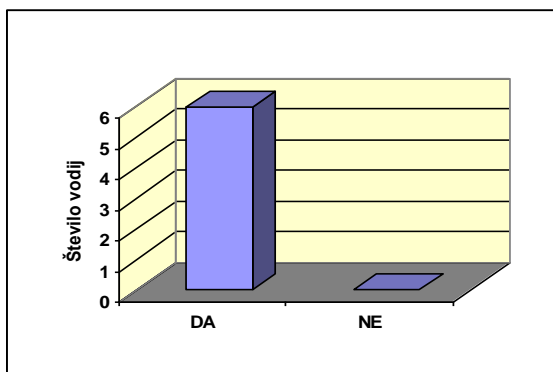


Slika 8: Podane iztočnice in vprašanja s strani vodje zaposlenemu
(Vir: lasten – rezultati ankete)

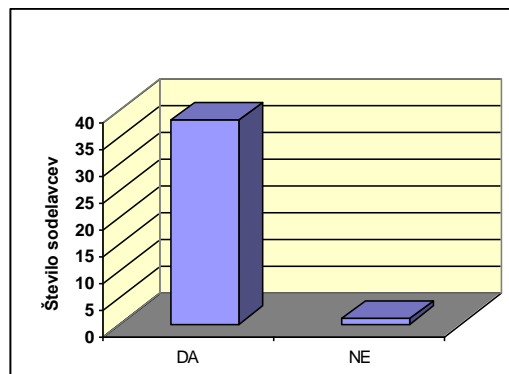


Slika 9: Prejete iztočnice in vprašanja s strani vodje
(Vir: lasten – rezultati ankete)

Iz grafov številka 10 in 11 je razvidno, da vodje in zaposleni komunicirajo na zelo odprti ravni. Vsi vodje menijo, da so dovolj odprti, da so zaposleni lahko predstavili svoje poglede, stališča in predloge. Pri zaposlenih pa je na zastavljeno vprašanje, ali lahko na razgovoru z vodjo jasno podate lastna mnenja, ideje, zamisli, predloge in želje, pritrdilno odgovorila večina anketiranih zaposlenih.



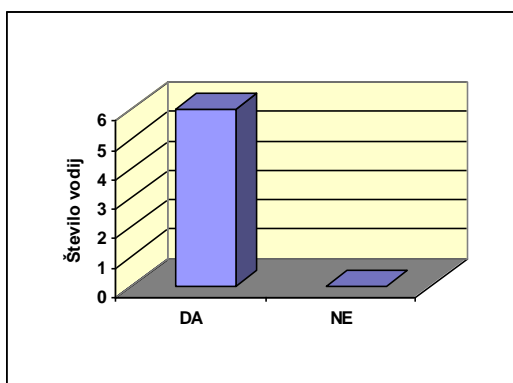
Slika 10: Odprtost vodij do zaposlenih
(Vir: lasten – rezultati ankete)



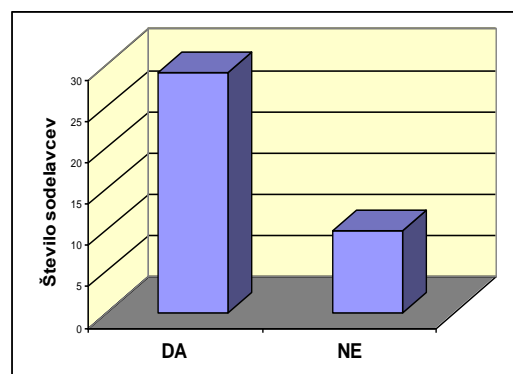
Slika 11: Podana lastna mnenja vodji
(Vir: lasten – rezultati ankete)

Vsi vodje vidijo letne razgovore kot koristne, tako tudi večina zaposlenih sodelavcev. Prav tako vsi vodje vidijo letni razgovor kot enega od motivatorjev, medtem ko jih pri zaposlenih deset meni, da jim letni razgovor ne predstavlja enega od motivatorjev. Pozitivno ocenjujemo, da jih ima večina zaposlenih na Občini Kamnik letni razgovor za enega od motivatorjev, kar doprinese k boljši delovni klimi v organizaciji in posledično temu tudi k boljšim delovnim rezultatom. Naj poudarimo, da je takšen motivacijski faktor zelo pomemben, saj je zaposlene v javni upravi zelo težko motivirati z različnimi nagradami ali obljubami, ker so predvsem omejeni z zakonodajnimi predpisi.

Iz grafov 12 in 13 je razvidno, da je vseh šest vodij in dvaintrideset zaposlenih mnenja, da je letni razgovor eden od motivacijskih dejavnikov. Zato lahko svojo tretjo hipotezo, ki pravi, da je letni razgovor eden od motivacijskih dejavnikov, potrdimo.

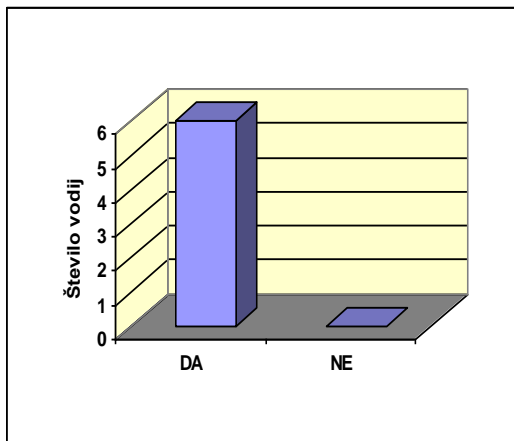


Slika 12: Letni razgovor kot motivator – vodje
(Vir: lasten – rezultati ankete)

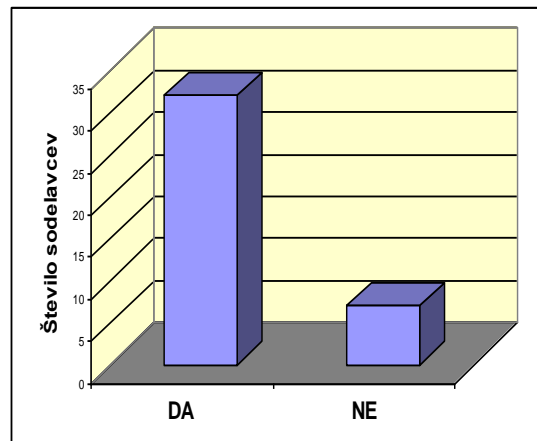


Slika 13: Letni razgovor kot motivator – zaposleni
(Vir: lasten – rezultati ankete)

Grafa 14 in 15 nam prikazujeta, kako anketiranci vidijo, kakšen je uspeh letnega razgovora glede na način komunikacije. Ugotovimo, da vsi vodje menijo, da je komunikacija ključni dejavnik pri uspehu letnega razgovora in tudi večina zaposlenih je takšnega mnenja.



*Slika 14: Uspeh letnega razgovora glede na način komunikacije – vodje
(Vir: lasten – rezultati ankete)*



*Slika 15: Uspeh letnega razgovora glede na način komunikacije – zaposleni
(Vir: lasten – rezultati ankete)*

Pet vodij podaja odgovor, da jasno izrazijo pohvalo, zadovoljstvo in spoštovanje, pa tudi kritiko in nezadovoljstvo, če je to potrebno. En vodja pa je izrazil dvom in je podal trdilni in nikalni odgovor. Iz tabele številka 3 razberemo, da se imajo vodje za dovolj jasne pri komuniciranju z zaposlenimi.

Odgovori	Vodja
DA	5
NE	/
DA/NE	1

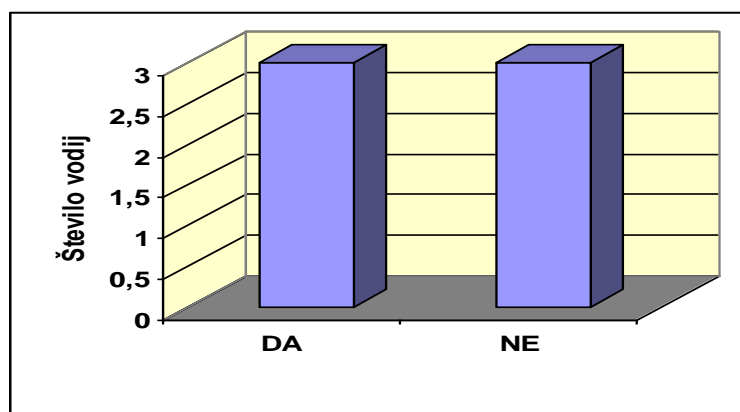
*Tabela 3: Izražanje pohvale, zadovoljstva, kritike
(Vir: lasten – rezultati ankete)*

Zaposlenim pa smo zastavili vprašanje: Ali vodja upošteva vaša mnenja in želje, ki ste jih podali na letnem razgovoru? Kar šestintrideset anketiranih zaposlenih je odgovorilo pritrdilno, le trije zaposleni pa nikalno. Na podlagi odgovorov na zgoraj navedeno vprašanje ugotovimo, da zaposleni v Občini Kamnik smatrajo letne razgovore kot koristne.

Odgovori	Zaposleni
DA	36
NE	3

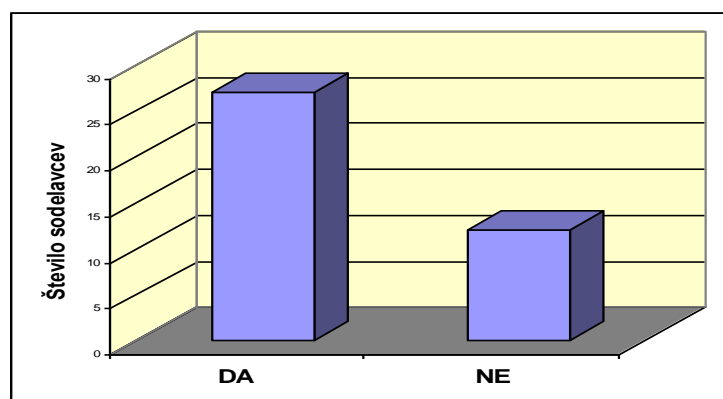
Tabela 4: Upoštevanje mnenj in želja zaposlenih podanih na letnem razgovoru
(Vir: lasten – rezultati ankete)

Graf številka 16 nam prikazuje, da kar polovica vodij ne uporablja zapisa o razgovoru kot vodilo za usmerjanje zaposlenega tekom leta. Očitno vodje uporabljajo drugačno metodo za usmerjanje svojih podrejenih.



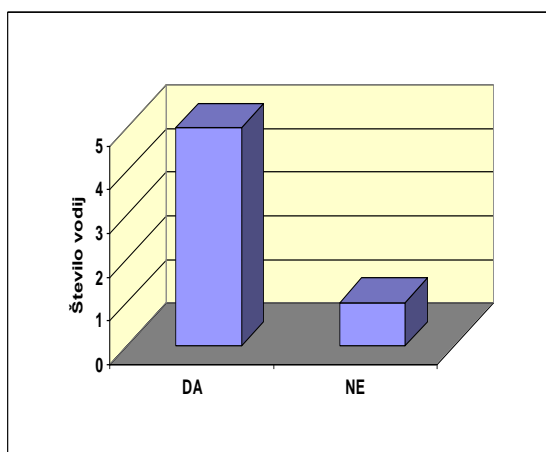
Slika 16: Zapis o razgovoru kot vodilo za usmerjanje zaposlenega
(Vir: lasten – rezultati ankete)

Iz grafa številka 17 ugotovimo, da je zadovoljstvo zaposlenih po razgovoru z vodjo večje. Le dvanajst anketiranih zaposlenih odgovarja, da njihovo zadovoljstvo po razgovoru ni večje, kljub temu, da iz tabele številka 4 razberemo, da vodje v večini primerov upoštevajo želje in njihova mnenja, ki jih podajo na letnem razgovoru. V tem primeru bi bilo smotrno, da bi se vodje poglobile v razgovor in skušale doseči, da bi bilo zadovoljstvo zaposlenega večje.

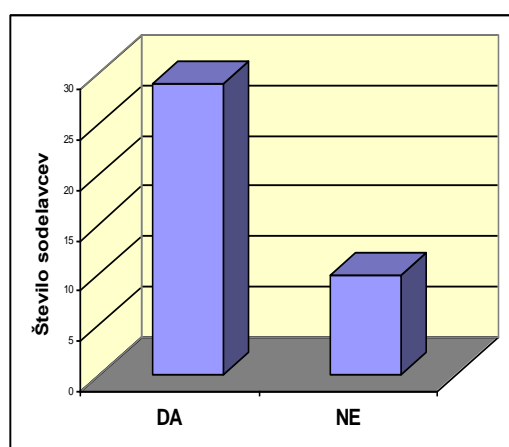


Slika 17: Zadovoljstvo zaposlenih po razgovoru
(Vir: lasten – rezultati ankete)

Tako vodjem kot tudi zaposlenim smo zastavili vprašanje: Ali menite, da letni razgovor doprinese k boljšim delovnim rezultatom? Po povzetku vseh odgovorov in iz grafov številka 18 in 19 ugotovimo, da le en vodja meni, da letni razgovor ne doprinese k boljšim delovnim rezultatom in takšnega mnenja je tudi četrtnina zaposlenih. Večina vodij in zaposlenih meni, da letni razgovor doprinese k boljšim rezultatom, kar kaže na pomembnost in koristnost izvajanja letnih razgovorov, saj so s tem lažje doseženi zastavljeni cilji in boljši končni rezultati. Na podlagi teh ugotovitev lahko hipotezo ena, ki pravi, da je letni razgovor orodje vodenja, ki prinese k boljšim delovnim rezultatom, potrdimo.



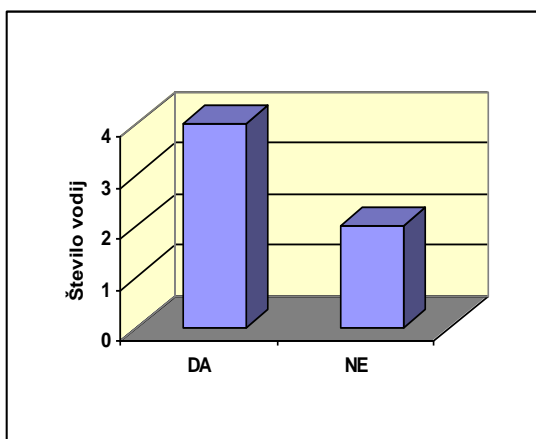
Slika 18: Doprinos letnega razgovora k boljšim delovnim rezultatom
(Vir: lasten – rezultati ankete)



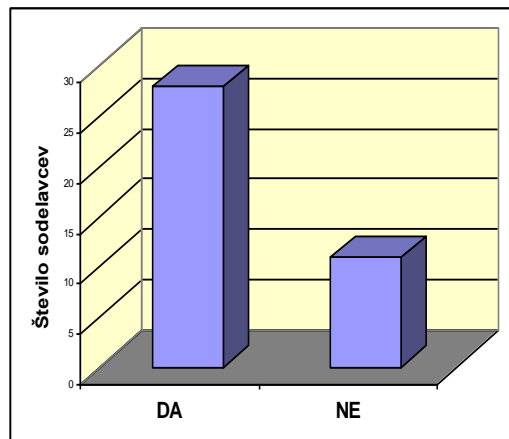
Slika 19: Doprinos letnega razgovora k boljšim delovnim rezultatom
(Vir: lasten – rezultati ankete)

Druga zastavljena hipoteza pravi, da so letni razgovori z vidika uporabe praktični in nimajo slabih strani.

Iz grafov številka 20 in 21 je razvidno, da dve vodji odgovarjata, da letni razgovori niso praktični za uporabo in prav tako enajst zaposlenih. V tem primeru bi pozvali k drugačnemu pristopu izvajanja letnih razgovorov. Morda bi vodji, ki ocenjujeta nepraktičnost letnega razgovora, morala poiskati drugačen način za izboljšanje uporabe letnega razgovora. To bi lahko rešila z udeležbo na seminarju za vodje ali morda s pogovorom z ostalimi vodji. Vzrok za negativen rezultat lahko iščemo v pomanjkanju komunikacijskih veščin vodij, morda celo v njunem negativnem mišljenju in pristopu k izvedbi letnega razgovora. Posledično lahko negativno mnenje zaposlenih povežemo z mnenjem vodij, ki menita, da letni razgovori niso praktični za uporabo. S tem vodji ne izkoristita priložnosti za motiviranje zaposlenih in doseganje boljših delovnih rezultatov. Glede na rezultate anketirancev lahko potrdimo prvi del svoje druge hipoteze, saj je več kot polovica anketirancev odgovorila, da je letni razgovor praktičen.



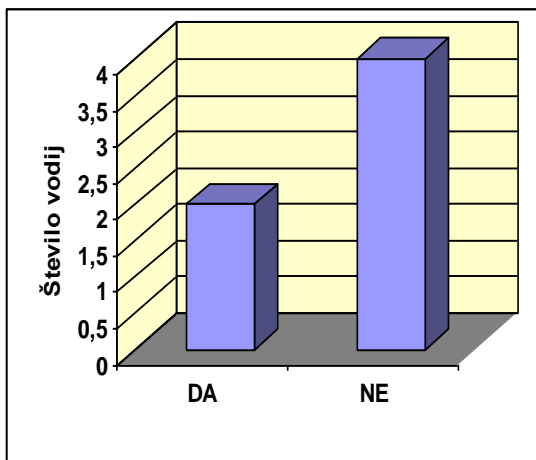
Slika 20: Praktičnost letnih razgovorov
(Vir: lasten – rezultati ankete)



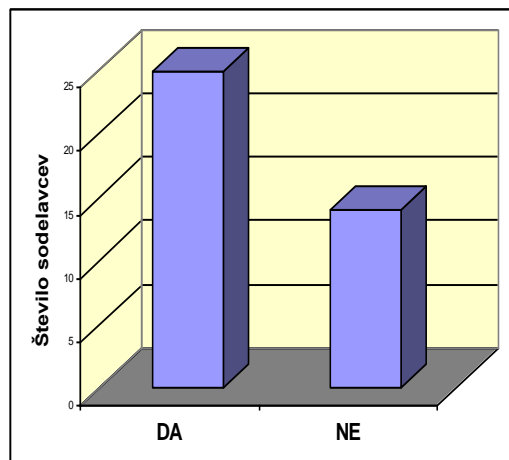
Slika 21: Praktičnost letnih razgovorov
(Vir: lasten – rezultati ankete)

Na drugi del druge hipoteze pa se veže tudi zadnje zastavljeno vprašanje, kaj anketiranci menijo, ali imajo letni razgovori tudi slabe strani ali ne. Štirje vodje menijo, da imajo letni razgovori tudi slabe strani. Takšnega mnenja je tudi štirinajst zaposlenih. Kljub temu, da delno potrjujemo drugi del druge hipoteze, da letni razgovori nimajo slabih strani, je vprašljivo, zakaj je večina vodij nasprotnega mnenja. Kakšne slabe strani jim predstavlja letni razgovor? Je težava le v posameznikih, ki si določene zadeve predstavljajo kot negativne? Po teh analiziranih odgovorih bi kljub potrditvi hipoteze poudarili, kako pomembno je nenehno dodatno izobraževanje na področju komuniciranja.

Glede na rezultate ankete, ki so vidni iz grafov številka 22 in 23, lahko le delno potrdimo drugi del druge hipoteze, saj večina vodij meni, da imajo letni razgovori tudi slabe strani. Po rezultatih ankete s strani zaposlenih pa bi drugi del druge hipoteze lahko potrdili, ker jih večina meni, da letni razgovori nimajo slabih strani.

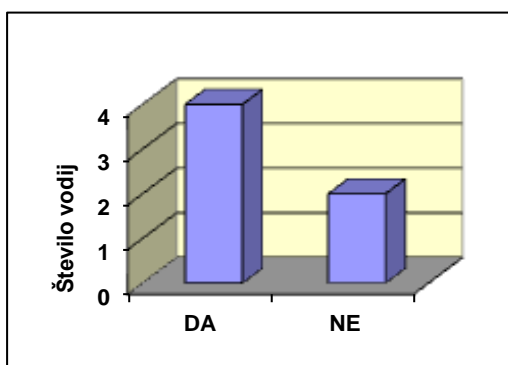


Slika 22: Letni razgovori nimajo slabih strani
(Vir: lasten – rezultati ankete)

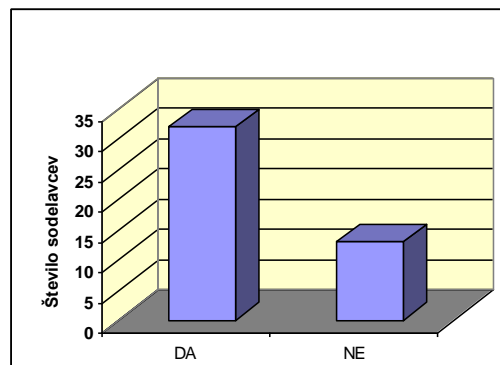


Slika 23: Letni razgovori nimajo slabih strani
(Vir: lasten – rezultati ankete)

Kako letni razgovor vpliva na kariero zaposlenega? Dve vodji menita, da letni razgovor ne vpliva na kariero zaposlenega, pri zaposlenih pa jih slaba tretjina oziroma trinajst podaja odgovor, da letni razgovor ne vpliva na njihovo kariero.



Slika 24: Vpliv letnega razgovora na kariero zaposlenega
(Vir: Lasten – rezultat ankete)



Slika 25: Vpliv letnega razgovora na kariero zaposlenega
(Vir: Lasten – rezultat ankete)

7 ZAKLJUČKI

7.1 SKLEPNE UGOTOVITVE

Letni razgovor se izvaja med vodjem in podrejenim, pri čemer omogoča vpogled v pretekle in sedanje delovne rezultate zaposlenega ter napotuje na nadaljnje načrtovanje le-teh v prihodnosti.

Skozi preučeno strokovno literaturo in opravljeno vrednotenje rezultatov, pridobljenih na podlagi anketnih vprašalnikov, na zastavljene začetne hipoteze večinoma odgovorimo pritrdilno.

Prvo hipotezo, ki pravi, da je letni razgovor orodje vodenja, ki doprinese k boljšim delovnim rezultatom, v celoti potrjujemo, saj takšno mnenje podaja večina anketirancev. Prav tako v celoti potrjujemo tretjo hipotezo, saj vsi vodje odgovarjajo, da je letni razgovor eden od motivacijskih dejavnikov in takšnega mnenja je tudi večina zaposlenih. Druga hipoteza pa se deli na dva dela. V prvem delu hipoteze, ki pravi, da so letni razgovori z vidika uporabe praktični, je večina anketirancev odgovorila pritrdilno, zato prvi del druge hipoteze potrjujemo. Drugega dela druge hipoteze, ki pravi, da letni razgovori nimajo slabih strani, pa ne moremo potrditi v celoti oziroma jo potrjujemo le delno, saj so bili vodje večinoma različnega mnenja od zaposlenih. Delna potrditev drugega dela hipoteze nakazuje na pereč problem nekaterih vodij, ki v letni razgovor kot učinkovito orodje »dvomijo«. Vzrok v mnenju nekaterih vodij, da ima letni razgovor slabe strani, lahko iščemo v nepoznavanju njihovih komunikacijski veščin, s katerimi bi morebitno neprimerno (manipulativno, napadalno, obrambno) vedenje podrejenega preusmeril v »sodelujoče« ali izkoristil priložnost in na podrejenega deloval motivacijsko ter dosegel obojestransko zadovoljstvo, kar je tudi eden bistvenih namenov izvedbe letnega razgovora.

Če na kratko strnemo, ugotovimo, da tako vodje kot tudi podrejeni smatrajo komuniciranje kot enega od ključnih dejavnikov v organizaciji, ki doprinese k boljši in učinkovitejši javni upravi. V povezavi z izvedbo letnega razgovora pa ugotovimo, da so letni razgovori preprosti za uporabo in koristni za obe strani sogovornikov. Na eni strani podrejenemu omogočijo vpogled v nadaljnje razvojne možnosti (kariera) ter podajanje misli, da je z vidika posameznika njegovo delo pomembno in odgovorno. Z vidika vodje pa gre za analiziranje prejetih povratnih informacij s strani zaposlenih, na podlagi katerih se preuči uspešnost izvedenih letnih razgovorov ter komunikacijskih veščin, ki jih je pri pogovoru uporabil. Bistveni element, ki ga ima možnost vodja vnesti v izvedbo letnih razgovorov, je pozitiven pristop ter aktivno poslušanje, podajanje kritike in pohvale, pri čemer pri zaposlenem lahko doseže določen motivacijski učinek, kar doprinese k boljši delovni klimi v organizaciji in posledično temu tudi k boljšim delovnim rezultatom. Torej, vodja lahko s konstruktivnim ter

motivacijskim komuniciranjem pripomore k večji pripravljenosti zaposlenih do boljšega sodelovanja v povezavi z razvojem in odkrivanjem kompetenc posameznika, ki v organizacijo vnašajo določena znanja, veščine in sposobnosti. Pozitivni rezultat je viden tako na ravni posameznika oziroma posameznikov ter s tem na ravni organizacije.

Izvedba in vodenje letnega razgovora je kompleksen proces, prepleten z različnimi dejavniki, pri čemer nobene od njegovih faz ne gre podcenjevati. V to je šteto načrtovanje (čas in kraj) izvedbe pogovora in povabilo podrejenega na razgovor. Pri tem pa je pomembna predhodna priprava obeh vpletenih, da bo vodenje razgovora imelo »rdečo nit« in doseglo svoj namen. Skozi celotno vsebinsko strukturo letnega razgovora je komuniciranje bistvenega pomena, in sicer vse do zapisa in končnega poročila o izvedbi letnega razgovora.

7.2 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE LETNIH RAZGOVOROV V JAVNI UPRAVI

Vsekakor ni zgrešiti s predlogom oziroma z mislijo, da je za doseganje kakovostnih rezultatov in s tem povezanih medsebojnih odnosov v organizaciji najpomembnejše profesionalno, toda pristno sporazumevanje. Ali kakor zapiše Stuart R. Levine (1997, str. 28 v Majcen, 2001, str. 27): »Najpomembnejše je, da se nikoli ne nehamo sporazumevati.«

Na pozitivnem razmišljanju ter poznavanju komunikacijskih veščin in posluha do težav podrejenega temelji kakovostno vodenje samega razgovora, zato vodje dodatnih usposabljanj in izobraževanj ne smejo zanemariti.

Vsak dober vodja bi se moral zavedati, da je eden izmed pomembnih elementov letnega razgovora samopriprava. V osnovi je letni razgovor namenjen podrejenemu, zato je vodja dolžan pravočasno obvestiti podrejenega o izvedbi letnega razgovora, da se nanj lahko primerno pripravi. Rezultat anketnega vprašanja v zvezi s seznanitvijo podrejenega o času in kraju izvedbe letnega razgovora opozarja, da vodje še vedno ne dajejo dovolj poudarka, da bi se sodelavec tudi lahko predhodno pripravil na vprašanja. V tem primeru vodja in sodelavec nista v enakovrednem položaju. V tej situaciji bi lahko vodja upošteval pravila poslovnega bontona, če ne pozna smernic izvedbe letnega razgovora.

H graditvi kariere zaposlenega predlagamo, da vodja poveča ozaveščenost med zaposlenimi, tako da letni razgovor predstavi kot enega od dejavnikov, ki lahko vpliva na njihovo delovno kariero. Naloga vodje je, da s primerno komunikacijo pripravi zaposlenega, da izrazi vizijo in cilje oziroma na katerem delovnem področju v organizaciji še vidi svoje delovne sposobnosti. Z vodenjem zapisa o letnem razgovoru

bo vodja spremljal zaposlenega in mu ob reorganizaciji ponudil želeno delovno mesto.

Za vsestransko izboljšanje izvedbe letnih razgovorov predlagamo vodjem v javni upravi, da namenijo več pozornosti kakovostni izmenjavi informacij. Vodja naj bi bil »najmočnejši člen« pri vodenju letnega razgovora v smislu, da zaposlenega motivira za doseganje dogovorjenih ciljev. Nasprotno pa ga lahko z neprimernim komuniciranjem demotivira.

Pri zgoraj navedenih predlogih izpostavljamo, da naj vodja stremi k samoiniciativnemu izpopolnjevanju na področju izvedbe letnih razgovorov. S tem bo poglobil odnos s sodelavci ter v organizacijsko enoto vnesel boljšo delovno in komunikacijsko klimo, ki sta ključna dejavnika za upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih v javni upravi.

LITERATURA IN VIRI

Bagon, J. (2004). *Ocenjevanje uspešnosti in letni pogovor s sodelavcem; Ključ do boljše uprave je v ljudeh*. Pridobljeno: 26. 3. 2012 ob 22:05 uri z naslova: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Eu33zESq7VQJ:www.mju.gov.si/file/admin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/ppt/Ocenjevanje_uspešnosti_in_LP.ppt+ocenjevanje+uspe%C5%A1nosti+in+letni+pogovor+s+sodelavcem+Bagon&hl=sl&gl=si&pid=bl&srcid=ADGEESjWVbxNcCQYJ7BYmZBr7wFa6RYNBzE8nZciA2vKK-222LGz798qj7CmZDkJArBf6uTkoQnlkjhNDVG-wPMx9Rfn1iBdckWKorUuOBtdz-RtXx2Qbu716k24mPkds7B3wJuuap3g&sig=AHIEtbRYURHN2-E4mr6MZ7II5owGUeDNmw&pli=1.

Grintal, B. (2011). *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC.

Gruban, B. (2004). *Prenova letnih razgovorov: uvajanje kompetenc*. Ljubljana: Dialogos, Strateške komunikacije, d. o. o.

Katalog informacij javnega značaja. Pridobljeno 4. 4. 2012 ob 10:12 uri z naslova http://www.kamnik.si/resources/files/doc/JANJA_2012/JANUAR_12/NET_JANUAR/Katalog_informacij_javnega_znacaja.doc.

Komuniciranje. Pridobljeno 29. 3. 2012 ob 19:47 z naslova <http://sl.wikipedia.org/wiki/Komuniciranje>.

Kosi, T. in Rom, A. (2009). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Zavod IRC.

Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci. Priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Mihalič, R. (2010). *Kako izvedem letni razgovor*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

Mihalič, R. (2010). *Kako pravilno komuniciram*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

Republika Slovenija. Ministrstvo za notranje zadeve, Ukrepi Vlade Republike Slovenije za boljše delovanje države uprave, šifra: 012-00 38/2003-4 z dne 1. 7. 2011. Pridobljeno 1. 4. 2012 ob 14:34 uri z naslova <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:fiMMGeEBSjIJ:www.fu.uni-lj.si/personal/iztokr/VLADA%2520-%2520ukrepi%2520za%2520boljse%2520delovanje%2520drzavne%2520uprave.doc+predlog+ukrepov+za+bolj%C5%A1e+delovanje&hl=sl&gl=si&pid=bl&srcid=ADGEEShHMwNOLSqSdpLn7ZT9m->

[x7AAVRv0e5ay9s57tvdxu8ZrGOdUnzCKg58_PKUIdLJ1ftbC8ShB1xyiQgpH_O3ZBtDTM4KriGkLvDdJKf1FyR52ux1w6fyYE2WKaEvdeRu9CL4RP1&sig=AHIEtbTIGC2r0smnZfUsC3FNLEKdx_PxBq.](#)

Schmidt, A. (2006). *Najmanj, kar bi morali vedeti o vodenju: predstavitev najučinkovitejših orodij za delo z ljudmi*. Ljubljana: samozal. Zbirka navodil za uporabo homo sapiensa.

Letni pogovor s sodelavcem. Ključni elementi razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi (2003). Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Kadrovska služba.

Zakon o javnih uslužbencih, Uradni list RS, št.: 63/2007-UPB3, 65/2008, 69/2008-ZTFI-A, 69/2008-ZZavar-E, 74/2009 Odl. US: U-I-136/07-13. Pridobljeno 29. 3. 2012 ob 20.36 uri z naslova http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis_ZAKO3177.html.

PRILOGE

Priloga 1: Obrazec LP – priprava sodelavca.....	38
Priloga 2: Zapis LP	40
Priloga 3: Zapis LP – kadrovska služba.....	42
Priloga 4: Anketni vprašalnik – vodje.....	43
Priloga 5: Anketni vprašalnik – zaposleni	44

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska struktura Občine Kamnik	22
Slika 2: Odziv anketirancev – vodje.....	23
Slika 3: Odziv anketirancev – sodelavci.....	23
Slika 4: Stopnja izobrazbe – vodje.....	24
Slika 5: Stopnja izobrazbe – zaposleni sodelavci	24
Slika 6: Rezervacija časa in kraja ter obvestilo zaposlenemu o letnem razgovoru s strani vodje.....	25
Slika 7: Obveščенost zaposlenih o letnem razgovoru.....	25
Slika 8: Podane iztočnice in vprašanja s strani vodje sodelavcu.....	25
Slika 9: Prejete iztočnice in vprašanja s strani vodje.....	25
Slika 10: Odprtost vodij do sodelavcev	26
Slika 11: Podana lastna mnenja vodji	26
Slika 12: Letni razgovor kot motivator - vodje	26
Slika 13: Letni razgovor kot motivator - zaposleni.....	26
Slika 14: Uspeh letnega razgovora glede na način komunikacije - vodje	27
Slika 15: Uspeh letnega razgovora glede na način komunikacije - zaposleni	27
Slika 16: Zapis o razgovoru kot vodilo za usmerjanje zaposlenega	28
Slika 17: Zadovoljstvo zaposlenih po razgovoru	28
Slika 18: Doprinos letnega razgovora k boljšim delovnim rezultatom.....	29
Slika 19: Doprinos letnega razgovora k boljšim delovnim rezultatom.....	29
Slika 20: Praktičnost letnih razgovorov	30
Slika 21: Praktičnost letnih razgovorov	30
Slika 22: Letni razgovori nimajo slabih strani	31
Slika 23: Letni razgovori nimajo slabih strani	31
Slika 24: Vpliv letnega razgovora na kariero zaposlenega.....	31
Slika 25: Vpliv letnega razgovora na kariero zaposlenega.....	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vsebina letnega razgovora	13
Tabela 2: Vedenje vodje na letnem razgovoru.....	18
Tabela 3: Izražanje pohvale, zadovoljstva, kritike.....	27
Tabela 4: Ali vodja upošteva vaša mnenja in želje?.....	28

Priloga 1: Obrazec LP – priprava sodelavca (vir: Vlada Republike Slovenije Kadrovska služba, 2003)

PRIPRAVA SODELAVCA NA LETNI POGOVOR

Ime in priimek: Naziv:
 Delovno mesto: Organizacijska enota:

Zakon o javnih uslužbencih namenja veliko pozornost razvoju uslužbencev v luči razvoja in posodabljanja državne uprave. Pomemben instrument pri doseganju tega cilja je letni pogovor vodje s sodelavci.

Da se boste s svojim vodjem lažje konstruktivno in suvereno pogovarjali, Vas prosimo, da se na pogovor pripravite. Kot pomoč za pripravo vam predlagamo, da razmislite in si odgovorite na postavljena vprašanja, hkrati pa razmislite o temah, ki bodo vsebina vajinega pogovora.

O MOJEM DELU V PRETEKLEM OBDOBJU (LETU)

1.1. Kratek pregled nalog, ki sem jih opravil/a v preteklem letu:

-
 -
 -

1.2. Kako sem zadovoljen/na z opravljenim delom?

Katere naloge – rešitve sem dobro izvedel?

.....

Kaj bi lahko opravil/a bolje?

.....

Kaj bi se moralo spremeniti?

.....

Kakšno je bilo moje sodelovanje s sodelavci? Z nadrejenim? Težave? Kaj je razlog zanje?

.....

Za vodje:

Kako smo opravili svoje naloge?

.....

Kako so obremenjeni sodelavci?

.....

Kako so se usposabljali sodelavci?

.....

Kakšno je vzdušje v naši organizacijski enoti?

.....

Nas je dovolj? Kaj bi bilo treba izboljšati?

2. STROKOVNA USPOSOBLJENOST: sposobnosti, znanja in veščine, potrebne za uspešno delo na mojem področju dela

Kaj je pomembno za delo na mojem področju. Katera znanja, veščine, spretnosti, sposobnosti in/ali lastnosti so bistvene?

.....

Kaj bi želel izboljšati? Kako bi lahko to izboljšal?

.....

3. ZADOVOLJSTVO Z DELOM, INTERESI, AMBICIJE IN OVIRE

Kakšno delo me najbolj veseli? Kaj zelo rad delam?

.....

Kakšna vrsta dela mi bolj leži:

vodilno in vodstveno

samostojno strokovno

delo v timu

operativno, tehnično in administrativno delo

drugo: _____

Na katerem področju bi se želel poklicno razvijati?

.....

Kje vidim svojo prihodnost?

.....

4. MOJE DELO V PRIHODNJEM LETU

Glavne oziroma prednostne naloge v prihodnjem obdobju. Kakšne cilje bi želel doseči? Kaj bo rezultat dela?

.....

Kaj bi bilo možno pri mojem delu v prihodnjem letu izboljšati?

.....

5. MOJE IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE:

Katerih izobraževanj bi se želeli udeležiti v prihodnjem letu?

.....

Priloga 2: Zapis LP (vir: Vlada Republike Slovenije Kadrovska služba, 2003)

ZAPIS DOGOVOROV V LETNEM POGOVORU

Str. 1	
Priimek in ime sodelavca: _____	
Organizacijska enota: _____	
Vodja: _____	
Delovno mesto: _____ Datum LP: _____	
V najinem letnem pogovoru sva se dogovorila in sprejela naslednje sklepe:	
REALIZACIJA CILJEV V PRETEKLEM LETU – USPEŠNOST DELA: 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:	
INTERESNA PODROČJA SODELAVCA Področja, ki sodelavca posebej zanimajo in privlačijo Smer, v katero se želi razvijati	
Zapis dogovorov v letnem pogovoru	
Str. 2	
Sodelavec _____ Datum: _____	
CILJI IN TEKOČE NALOGE ZA NASLEDNJE LETO	
Ključne naloge – katere, rezultati in kako	Roki, trajanje, kakovost, obseg, stroški

Posebni dogovori: potrebne spremembe, potrebna pomoč, sodelovanje ...	
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:

Priloga 3: Zapis LP – kadrovska služba (vir: Vlada Republike Slovenije Kadrovska služba, 2003)

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: Na primer: Predlog poklicne poti, posebna interesna področja sodelavca ...	
Podpis vodje:	Podpis sodelavca:

Priloga 4: Anketni vprašalnik – vodje (Vir: lasten)

Pozdravljeni sodelavci!

Sem Klavdija Vidmar in končujem študij na Višji strokovni šoli B&B izobraževanje in usposabljanje, d. o. o. Kranj. Pripravljam diplomsko delo z naslovom »Komunikacija vodja – podrejeni v javni upravi«. Prosim vas za sodelovanje pri anketi, da si pridobim ustrezne podatke, na podlagi katerih bom lahko izvedla svojo raziskavo. Vprašalnik je anonimen.

Za sodelovanje pri anketi se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

VODJA

SPOL

Ž

M

STOPNJA IZOBRAZBE:

V

VI

VII

VIII

1.	Ali ste si za zaposlenega rezervirali čas in kraj ter ga o letnem razgovoru predhodno obvestili?	DA	NE
2.	Ste pred razgovorom zaposlenemu, s katerim ste opravili letni razgovor podali iztočnice in temeljna vprašanja in ga pri tem spodbudili, da tudi sam pripravi lastna izhodišča za razgovor in da bo vnaprej razmislil o temah, ki bi se jim želel posvetiti na razgovoru?	DA	NE
3.	Ali menite, da ste bili dovolj odprti, da so zaposleni lahko predstavili svoje poglede, stališča in predloge?	DA	NE
4.	Ali vidite letne razgovore kot koristne?	DA	NE
5.	Menite, da je lahko letni razgovor eden od motivatorjev?	DA	NE
6.	Ali letni razgovor koristno vpliva na kariero zaposlenega?	DA	NE
7.	Ali je uspeh letnega razgovora odvisen od načina komunikacije?	DA	NE
8.	Ali jasno izrazite pohvalo, zadovoljstvo in spoštovanje, pa tudi kritiko in nezadovoljstvo, če je to potrebno?	DA	NE
9.	Zapis o razgovoru je vodilo za usmerjanje sodelavca tekom leta?	DA	NE
10.	Ali menite, da letni razgovor doprinese k boljšim delovnim rezultatom?	DA	NE
11.	Ali se vam zdijo letni razgovori praktični za uporabo?	DA	NE
12.	Ali menite, da letni razgovori nimajo slabih strani?	DA	NE

Priloga 5: Anketni vprašalnik – zaposleni (Vir: lasten)

Pozdravljeni sodelavci!

Sem Klavdija Vidmar in končujem študij na Višji strokovni šoli B&B izobraževanje in usposabljanje, d. o. o. Kranj. Pripravljam diplomsko delo z naslovom »Komunikacija vodja – podrejeni v javni upravi«. Prosim vas za sodelovanje pri anketi, da si pridobim ustrezne podatke, na podlagi katerih bom lahko izvedla svojo raziskavo. Vprašalnik je anonimen. Za sodelovanje pri anketi se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

ZAPOSLENI

SPOL

Ž

M

STOPNJA IZOBRAZBE:

V

VI

VII

VIII

1.	Ali vas je vodja predhodno obvestil o času in kraju letnega razgovora?	DA	NE
2.	Ste pred razgovorom od vodje, dobili iztočnice in temeljna vprašanja, da ste se lahko pripravili na razgovor. (Ste lahko razmislili o temah, ki bi se jim želeli posvetiti na razgovoru?)	DA	NE
3.	Ali lahko na razgovoru z vodjo jasno podate lastna mnenja, ideje, zamisli, predloge in želje?	DA	NE
4.	Ali vidite letne razgovore kot koristne?	DA	NE
5.	Menite, da je lahko letni razgovor eden od motivatorjev?	DA	NE
6.	Ali letni razgovor koristno vpliva na kariero zaposlenega?	DA	NE
7.	Ali je uspeh letnega razgovora odvisen od načina komunikacije?	DA	NE
8.	Ali vodja upošteva vaša mnenja in želje, ki ste jih podali na letnem razgovoru?	DA	NE
9.	Je po razgovoru z vodjo vaše zadovoljstvo večje?	DA	NE
10.	Ali menite, da letni razgovor doprinese k boljšim delovnim rezultatom?	DA	NE
11.	Ali se vam zdijo letni razgovori praktični za uporabo?	DA	NE
12.	Ali menite, da letni razgovori nimajo slabih strani?	DA	NE