



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Diplomsko delo univerzitetnega študija
Smer organizacija dela

REDNI LETNI RAZGOVORI V MINISTRSTVU ZA JAVNO UPRAVO

Mentor: red. prof. dr. Eva Jereb

Kandidat: Mateja Logar

Kranj, maj 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici red. prof. dr. Evi Jereb za pomoč in usmerjanje pri izdelavi diplomske naloge.

Najlepša hvala ga. Jani Prešeren, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Hvala vsem sodelavcem za pomoč in izvedbo ankete.

Zahvaljujem se moji družini in prijateljem za vso podporo in vzpodbudo v času študija.

POVZETEK

Uveljavitev Zakona o javnih uslužbencih v letu 2003, je prinesla novosti tudi na področju razvoja in upravljanja s kadri. 105. člen zakona določa, da mora nadrejeni spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem.

Letni pogovor je ključni element spremljanja kadrov in usmerjanja kariere javnih uslužbencev. Je oblika načrtnega dela vodij s sodelavci, usmerjenega v njihovo strokovno usposobljenost, razvojni potencial in delovno uspešnost. Cilj je zagotoviti učinkovito javno upravo na podlagi sposobnih, usposobljenih in učinkovitih javnih uslužbencev.

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in raziskovalni del.

V teoretičnem delu opisujemo predstavitev problema in metode dela. Sledi teoretična opredelitev letnih razgovorov, njihov namen, razlika med ocenjevalnim intervjujem in rednim letnim razgovorom, trening vodij, vsebina pogovora, priprava, potek, neposredno po razgovoru in problemi pri izvedbi rednih letnih razgovorov. Predstavljeno je Ministrstvo za javno upravo in proces informatizacije letnega razgovora.

V raziskovalnem delu diplomske naloge smo skušali s pomočjo ankete ugotoviti kakšno je trenutno stanje izvajanja rednih letnih razgovorov na Ministrstvu za javno upravo. Zanimali so nas odgovori na naslednja raziskovalna vprašanja: organiziranost rednih letnih razgovorov, njihova koristnost, primernost tem, usposobljenost vodij za izvajanje le-teh in pomanjkljivosti vodenja rednih letnih razgovorov. Na osnovi rezultatov ankete in njihove analize ter teoretičnih spoznanj smo podali ugotovitve in predloge izboljšav.

KLJUČNE BESEDE

- javni uslužbenec
- državna uprava
- redni letni razgovor

ABSTRACT

As the Civil Service Act entered into the force in year 2003, it also brought some newness on the field of development and human resources managing. According to the Article 105 of the mentioned act the public servant's principle has to observe his work, his professional qualifications and the career of the public servant. For this purpose, the principle has to perform a discourse with each of his subordinate public servants at least once a year.

The annual discourse is the key element in contemplating the public servant's career and to direct it. It is a form of the principle's planned work with his subordinate to achieve their higher capacity and efficiency. Nevertheless, the high quality and efficiency of the public administration as a whole derives from capable, responsible and professionally qualified public servants.

A degree project is divided into a theoretical and research part.

The problem itself and the methods of work are presented in the theoretical part of the project. The project continues with the defining of the annual discourse, its purpose, a difference between the assessing interview and the annual discourse, the methods which are used to prepare the superior public servants to perform the annual discourse, the contents of the discourse, preparatory work and the presentation of the existing problems regarding the annual discourses.

The work of the Ministry of Public Administration regarding the computer based annual discourse is also presented in the project.

At the research part of the degree project we were trying to establish the temporary state of the annual discourse at the Ministry for Public Administration by using the opinion poll as a method. The research questions were about the arrangement of the annual discourses, what is the use of annual discourses, how suitable the topics of the annual discourses are and what are the defectivenesses of them. According to the results that we got using the opinion poll and the further analysis we extended the conclusions and defined where could still be a room for improvements.

KEYWORDS

- public servant
- public administration
- annual discourse

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	RAZLOG ZA IZBIRO TEME	1
1.2	PREDSTAVITEV PROBLEMA REDNIH LETNIH RAZGOVOROV	1
1.3	METODE IN TEHNIKE DELA	2
2	REDNI LETNI RAZGOVOR	3
2.1	OPREDELITEV REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA	3
2.2	NAMEN REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA	4
2.3	RAZLIKA MED OCENJEVALNIM INTERVJUJEM IN REDNIM LETNIM RAZGOVOROM	5
2.4	TRENING VODIJ ZA IZVEDBO LETNIH RAZGOVOROV	6
2.5	VSEBINA RAZGOVORA	7
2.6	PRIPRAVA NA LETNI RAZGOVOR	8
2.7	POTEK RAZGOVORA	12
2.8	NEPOSREDNO PO RAZGOVORU	13
2.9	PROBLEMI PRI IZVEDBI REDNIH LETNIH RAZGOVOROV	14
3	PREDSTAVITEV MINISTRSTVA ZA JAVNO UPRAVO	16
3.1	SPLOŠNI PODATKI	19
3.2	REDNI LETNI RAZGOVORI V MINISTRSTVU ZA JAVNO UPRAVO	20
3.3	PROCES INFORMATIZACIJE	22
4	RAZISKAVA MNENJ ZAPOSLENIH O IZVAJANJU REDNIH LETNIH RAZGOVOROV	29
4.1	NAMEN IN CILJ RAZISKAVE	29
4.2	ANALIZA REZULTATOV	29
4.3	UGOTOVITVE IN PREDLOGI	44
5	ZAKLJUČEK	49
6	LITERATURA IN VIRI	51

1 UVOD

1.1 RAZLOG ZA IZBIRO TEME

Temelj in največji kapital vsake organizacije so njihovi zaposleni. Nič drugače ne velja za državno upravo ali Ministrstvo za javno upravo. Prav zaradi zavedanja o pomenu in pomembnosti zaposlenih v organizacijah, jim je potrebno posvetiti pozornost in skrbeti za njihov razvoj, ter zagotavljati odlične pogoje za njihovo delovanje. Ukrepi za to so lahko različni, eden izmed teh pa je prav gotovo redni letni razgovor.

Redni letni razgovori so pomembni in koristni, saj omogočajo vodjem in sodelavcem, da jasno postavijo cilje, opredelijo njihova pričakovanja, smer razvoja in njegovo karierno usmeritev, načrtuje se potreba po izobraževanju, izboljšajo se odnosi med vodjo in zaposlenimi, navsezadnje vplivajo tudi na motivacijo zaposlenih.

Ključni cilj rednih letnih razgovorov je uspešnejše vodenje dela z jasnimi cilji, dvig kakovosti dela, krepitev medsebojnih odnosov, karierni razvoj zaposlenega. Gre za priložnost da, ustvarimo pozitivno ozračje, ki vpliva na okolje v katerem živimo in delamo.

Prav zato je pomembno uvesti redne letne razgovore med vodjem in sodelavci kot obliko rednega dela s človeškimi viri, na vseh ravneh in z vsemi zaposlenimi.

1.2 PREDSTAVITEV PROBLEMA REDNIH LETNIH RAZGOVOROV

Sodobna uprava ni sama sebi namen. Njeno delovanje je usmerjeno k državljanu. Storitve, ki jih, nudi so zaradi njega in zanj. Pri tem se uporabljajo termini kot so storilnost, rezultat in učinkovit servis. Za doseganje vedno višjih zahtev potrebuje uprava inovativne spremembe, ki narekujejo nove načine delovanja, uvajanje sodobnih metod in tehnik upravnega dela ter upoštevanje človeka kot ključnega dejavnika in hkrati nosilca sprememb v upravi (<http://www.fu.uni-lj.si/personal/jankos/PUK/PUK-LPS.pdf>).

Z uveljavitvijo Zakona o javnih uslužbencih v juniju leta 2003, je posebna pozornost namenjena področju razvoja kadrov ter učinkovitega upravljanja z njimi. V 105. členu zakon določa, da mora nadrejeni spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem. Ta določba predstavlja podlago za uvedbo rednega letnega razgovora v državni upravi.

Na Ministrstvu za javno upravo se redni letni razgovori opravljajo že šesto leto, ostaja pa ključno vprašanje ali so se razvili v učinkovito kadrovsko orodje za razvoj kadrov v smislu pričakovanj, ki so narekovala njihovo uvedbo ali ne.

Redni letni razgovori morajo biti skrbno načrtovani in vodeni. Izvajanje rednih letnih razgovorov je strokovno zahtevno opravilo, ki od nadrejenih in sodelavcev zahteva ustrezno pripravo.

Vodstvo je tisto, ki daje največjo podporo za uspešno izvedbo rednih letnih razgovorov s svojo jasno strategijo in vizijo razvoja.

V kolikor se v rednem letnem razgovoru med vodjo in sodelavcem ne uresničijo zastavljeni cilji, namen in koristi, bodo redni letni razgovori postali še eno izmed mnogih birokratskih opravil, za katere se porabi veliko energije in časa. To lahko pripelje do nezadovoljstva in nezainteresiranosti, tako vodje kot sodelavcev. To se lahko kar hitro zgodi v obdobju, ko so letni razgovori že utečeni in ko se pojavijo prvi pomisleki, če so sploh še smiselni.

Sistematično izvajanje letnih razgovorov z zaposlenimi v organizacijah je velika naložba, zahteva pa veliko priprav in stalno vzdrževanje sistema.

Letni razgovor je trajnostni proces in ne enkratni dogodek ali izpolnitev predpisanega obrazca! <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/>

1.3 METODE IN TEHNIKE DELA

V teoretičnem delu diplomske naloge smo uporabili deskriptivno (opisno) metodo, s študijem domače in tuje literature, spletnih strani, internega gradiva Ministrstva za javno upravo in člankov. Na ta način smo predstavili teoretične osnove za izvajanje rednih letnih razgovorov in njihov potek na Ministrstvu za javno upravo.

V raziskovalnem delu smo kot tehniko raziskave uporabili anketo, instrument raziskave bo anketni vprašalnik.

Za anketo uporabljamo anketni list (vprašalnik, anketni vprašalnik, zbirko vprašanj). To je obrazec, pripravljen tako, da dobimo odgovore na določena vprašanja, tj. pri anketirancih zbiramo podatke, ki so jim po našem mnenju poznani. Obrazec ima glavo, kjer se beležijo splošni podatki, in dve koloni:

- kolono z vprašanji, pred katero je še kolona s tekočo številko vprašanj, in
- kolono, v katero anketiranci vpišejo svoje odgovore. Vsebina druge kolone in zanjo predviden prostor sta odvisna od tipa vprašanja (odprti ali zaprti tip vprašanja) Miglič in Vukovič (2006: 235).

Anketni vprašalnik je sestavljen iz dveh delov in sicer splošnega in mnenjskega. Anketni vprašalnik je sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa, ki sodelujočim ponuja že vnaprej pripravljene odgovore oziroma so naključna vprašanja z navedenimi trditvami, pri katerih so anketiranci označili oceno, tako kot najbolj ustreza njihovemu mnenju. Oceno so podali na petstopenjski lestvici.

Javnim uslužbencem na Ministrstvu za javno upravo je bil po e-pošti posredovan anonimni anketni vprašalnik z naslovom Redni letni razgovori v Ministrstvu za javno upravo, z določenim rokom vrnitve.

2 REDNI LETNI RAZGOVOR

2.1 OPREDELITEV REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA

Letni razgovor med vodjo in sodelavcem je eno izmed najbolj tradicionalnih orodij managementa, ki se je razvil že leta 1884, leta 1914 pa je postal pomemben mejnik obdobja Taylorjevega znanstvenega managementa.

V literaturi se pojavlja tako izraz redni letni razgovori v gradivih Ministrstva za javno upravo pa redni letni pogovori. V diplomski nalogi bomo uporabljali izraz redni letni razgovori. V kolikor bo zapisan izraz redni letni pogovori, naj velja, da gre za izraz z enakim pomenom.

V literaturi so navedene različne definicije letnih razgovorov, zato bomo navedli nekaj teh definicij.

Majcnova (2001: 51-52) opredeli letni razgovor kot vnaprej dogovorjeno in planirano srečanje, na katerem si vodja in sodelavec v miru razložita svoja razmišljanja o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, načrtih in željah, o možnem napredovanju in osebnem razvoju, predvidenih ali želenih spremembah in drugih stvareh, ki so pomembne za oba in vplivajo na sodelavčevo uspešnost pri delu. Hkrati pa se pogovorita o pričakovanjih, ki jih ima vodja glede sodelavčevega dela in njegovega ravnanja, ter o sodelavčevi vlogi, kot jih vidi vodja.

Podobno kot Majcnova, Bagonova navaja (2003: 25), redni letni pogovor je priložnost, da se sodelavec in vodja vsaj enkrat letno posvetita širšemu pogledu na vlogo sodelavca v organu in upravi, pretreseta njegove razvojne zmožnosti (tudi presoja zmožnosti), določita delo in naloge v naslednjem obdobju, ter predvidita izobraževanje, usposabljanje in izpolnjevanje – vse to v kontekstu poslanstva, usmeritve in delovnega programa organa in kariernega razvoja posameznika. V letnem pogovoru je treba največ pozornosti posvetiti oblikovanju ciljev.

Brečkova (2007:7) opredeli letni razgovor kot sistematično načrtovan razgovor med zaposlenim in njegovim vodjo ter sestavni del motiviranja, komunikacije med zaposlenimi in vodjo, katerega glavni namen je motiviranje in vodenje zaposlenih na podlagi jasno določenih osebnih ciljev.

Letni razgovor med vodjo in njegovim sodelavcem je oblika medsebojne komunikacije. Je enkratna priložnost, da se vodja in njegov sodelavec zblížata kot človeka, da si povesta stvari, o katerih se v vsakdanji naglici ne pogovarjata, da se bolj spoznata (Majcen, 2001: 53). Komunikacija med vodjo in delavci se zaradi letnih razgovorov izboljšuje, zaradi česar je pretok informacij med vodjo in delavci večji. Vodje uporabljajo podatke, ki jih pridobijo na letnih razgovorih za izdelavo plana razvoja kadrov (Armstrong, 1996).

Pri letnih razgovorih gre za iskanje načinov za izboljšanje zaposlenega in njegovih rezultatov ter delovnega mesta, ne nazadnje pa tudi za izboljšanje vodenja s strani nadrejenega in v končni fazi tudi za izboljšanje organizacije kot celote ter povečanje dodane vrednosti (Mihalič, 2010: 5).

Razgovor ni namenjen kritiziranju sodelavčevega dela, njegovega obnašanja, je srečanje, s katerimi naj bi pridobila oba: sodelavec in vodja.

Če so letni razgovori slabo pripravljene in izpeljani, sta nezadovoljni obe strani, če pa so skrbno pripravljene, so v veliko pomoč posameznikom pri njihovem strokovnem in osebnem razvoju in utegnejo imeti velike pozitivne učinke na organizacijsko uspešnost. So prav gotovo velik izziv za vsakega vodjo (<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/>).

2.2 NAMEN REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA

Organizacija se za uvedbo letnih razgovorov odloči z določenim namenom, zato je pomembno, da razčisti, kaj želi letnimi razgovori doseči. V kolikor namen ni jasen, lahko pripelje do tega, da bo izvedba letnih razgovorov le administrativna ovira.

Pred vsakim razgovorom, še zlasti pred prvim, se vprašajmo:

1. Kaj bi radi z razgovori dosegli?
2. S kakšnim namenom jih bomo izpeljali?
3. Kaj od razgovora pričakujemo?

V praksi imajo redni letni razgovori več ciljev, njihov namen je torej večstranski. Z zornega kota zaposlenega je poudarek na tem, da izboljšajo delovno uspešnost s tem, da:

- dobijo možnost, da izrazijo svoja mnenja, ideje in pripombe ter na ta način pripomorejo k pozitivnim spremembam v delovnem procesu,
- se jim izkaže posebna pozornost in jih tako dodatno motivira,
- pridobijo jasne informacije o svoji uspešnosti, o svojih značilnostih, ki so dobrodošle za opravljanje njihovega dela, ter o področjih, za katere se pričakuje, da se bodo še usposobili,
- jim je z letnim razgovorom omogočeno, da bolje razumejo svojo vlogo in prepoznajo smer lastnega razvoja in možno poklicno pot.

Vodje z rednimi letnimi razgovori bolje spoznajo svoje sodelavce, zaradi česar jih lažje usmerjajo in vodijo:

- razgovori jim omogočajo, da lahko razumejo razmišljanja in ravnanja svojih sodelavcev,
- pridobijo ideje in predloge za izboljšanje postopkov in procesov dela, sodelavcem sistematično posredujejo povratne informacije o tem, kako zadovoljujejo njihova pričakovanja,
- podatke, ki jih pridobijo v razgovorih, uporabljajo kot osnovo za izdelavo plana izobraževanja in kadrovske spremembe, informacij in utemeljitev za določanje uspešnosti svojih sodelavcev.

Z informacijami pridobljenimi v letnih razgovorih notranje organizacijske enote in strokovne službe lažje in bolje izvajajo kadrovske politike, hkrati pa so tudi osnova

za pridobivanje dodatnih podatkov o interesnih področjih zaposlenih, njihovih željah in pripravljenosti za izobraževanje, za osebni razvoj, organizacijske spremembe in napredovanje.

Z vidika celotne organizacije se od rednih letnih razgovorov pričakuje, da se bo z njihovo izvedbo nenehno izboljševala kakovost dela zaposlenih, motivacija, učinkovitost in dodana vrednost opravljenega dela, dvignila se bo raven komuniciranja, izboljšalo zadovoljstvo zaposlenih, medsebojni odnosi in njihova lojalnost. Organizacija tako lažje izvaja kadrovske politike in lažje uvaja potrebne kadrovske spremembe, ki vodijo k uspešnejšemu poslovanju, uresničuje vizijo, poslanstvo in cilje.

Namenov in ciljev letnih razgovorov je več. Dessler pa poudarja, da je za dvig kakovosti delovnega življenja vseh deležnikov na prvem mestu ciljno vodenje. To pomeni, da ima vsak zaposleni postavljene merljive cilje, katerih doseganje se preverja v določenih časovnih presledkih. Ciljno vodenje je veliko prispevalo k razvoju raznovrstnih tehnik za izboljšanja kakovosti delovnega življenja predvsem z zahtevo, da morajo delavci imeti besedo pri odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delo (v Svetlik, I. in Zupan, N., 2009: 360)

Letni razgovori ne morejo delovati le ob podpori širšega kroga ne vodstvenih delavcev in posameznikov zanesenjakov, ki sprejemajo tak način dela z ljudmi. Zato se mora vodstvo potruditi, da bodo razgovori sprejeti kot nekaj dobrega, od česar bodo imeli korist posamezniki in organizacija. Letni razgovori morajo biti sprejeti kot del načina vodenja za doseganje ciljev (Ozvaldič, 2004: 35).

2.3 RAZLIKA MED OCENJEVALNIM INTERVJUJEM IN REDNIM LETNIM RAZGOVOROM

Letnega razgovora ne smemo zamenjevati in tudi ne združevati z ocenjevalnim intervjujem in kariernem razgovorom. Miheličeva pravi (2010:5), da moramo vsakega izvajati ločeno, saj imajo posamezne oblike poslovnih razgovorov povsem drugačne lastnosti in pomen, ob združevanju pa se njihovi učinki izničijo. Njuno ločeno izvajanje lahko zasledimo predvsem v ameriški in francoski poslovni praksi, medtem ko ga drugod večinoma ne ločujemo.

Majcnova (2001: 45) pojasnjuje, da ocenjevalni intervju in redni letni razgovor vodje s sodelavcem nista isto. Ocenjevalni intervju je sistematičen pogovor oziroma pregled in ocena:

- delavčevega dosedanjega dela,
- realizacije ciljev in nalog znotraj organizacijske enote,
- skupne ocene uspešnosti zaposlenega in vodje.

Razliko med letnim razgovorom in ocenjevalnim intervjujem prikazuje slika 1.

Letni pogovor	Ocenjevalni intervju
<ul style="list-style-type: none"> - pregled nalog in rezultatov dela, - težišča primernosti delavca (sposobnosti, talenti), - dogovor glede delovnih nalog v prihodnjem letu, - merila za oceno rezultatov dela, - razvojni ukrepi in izboljšave 	<ul style="list-style-type: none"> - rezultati dela, - samostojnost, ustvarjalnost, natančnost, - zanesljivost, - kakovost sodelovanja in organizacija dela, - druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela, - ocene

Slika 1: Vir: Bagon, *Letni pogovor s sodelavcem* (2003: 23)

Ocenjevalni intervju je namenjen vrednosti oceni delovnih dosežkov posameznika in opozarjanju na potrebne izboljšave. Kljub veliko podobnih elementov, ki jih ima z letnim razgovorom, je razlika med njima zelo velika. Letni razgovor ni namenjen ocenjevanju njegovih preteklih aktivnosti temveč je usmerjen v razvojne perspektive sodelavca, v izboljšanje njegovih delovnih zmožnosti, določanju ciljev in meril usmerjanju razvoja v zanj in za organ najbolj primerno karierno pot.

Razlika je tudi, da je ocenjevalni intervju pogosto logično nadaljevanje drugih metod ocenjevanja delovne uspešnosti, medtem ko je letni razgovor lahko ločen od metod ocenjevanja in ni namenjen ocenjevanju ampak, se večinoma posveti zaposlenemu z vidika razvoja.

2.4 TRENING VODIJ ZA IZVEDBO LETNIH RAZGOVOROV

Vodenje letnega razgovora je pomembna in zahtevna naloga. Zato se morajo vodje na tako zahtevno in kompleksno nalogo primerno pripraviti tako vsebinsko kot psihično.

Vodje potrebujejo trening, na katerem dobijo jasna, zelo konkretna in praktična navodila o namenu, načinu komuniciranja in koristih, ki jih ustrezno voden pogovor nudi. Temeljito pa jih je potrebno pripraviti tudi na vsebino pogovorov, kajti najbolj jih skrbi vprašanje: »Kaj naj bi se s sodelavci pogovarjali?«

Zato je pomembno, da pri izvedbi treningov sodelujejo tako kadrovska služba oziroma zaposleni v kadrovski službi, saj je pristojna za organizacijo izvedbe letnih razgovorov, kot tudi usposobljen zunanji oziroma notranji izvajalec, pri čemer morata oba tesno sodelovati.

Trening omogoča vodjem, da razgovore s sodelavci vodijo sproščeno in z jasnim ciljem.

Kadrovska služba mora izvedbo treningov oziroma pripravo vodij na letni razgovor natančno načrtovati, pri tem pa poskrbeti, da vodje dobro seznanijo :

- s cilji in namenom izvedbe rednih letnih razgovorov, korake izvedbe (aktivnosti čez vse leto),
- z organizacijskim pristopom,
- z potekom razgovora,
- z vsebinsko opredelitvijo razgovora,
- z osnovami komuniciranja,
- s postavljanjem ciljev in meril.

Izjemno zahteven je v delu treninga, ki pomeni učenje, definiranje oziroma postavljanje ciljev in meril za doseganje teh ciljev.

Trening naj bi trajal nekaj dni, v tem času naj bi udeleženci pridobili potrebne informacije, praktično znanje in spretnosti in nato opravili poskusni razgovor.

Priporočljivo je, da se treningi opravijo pred začetkom razgovorov, ko je znanje še sveže, daljši ko je presledek med usposabljanjem in začetkom razgovorom težje je za vodje.

Ob vsem tem je pomembno poudariti, da bodo treningi kot tudi letni razgovori uspešni le ob podpori najvišjih predstavnikov organizacije. Če je odnos vodstva mlačen, padejo vsi napor na kadrovske službe. Le-ta v takih primerih običajno nima dovolj moči, hkrati pa je uspešnost treninga ogrožena tudi zaradi zgloda, ki ga daje vodstvo (Majcen, 2001: 224).

Redni letni razgovori bodo dosegli predvidene učinke le tedaj, ko jih bodo opravili vsi vodje, s tem da bodo tudi vsi natančno vedeli, kako jih voditi, kakšen je njihov namen, kako se vesti, kako se nanje pripraviti. Vse to pa izvedo in se naučijo na treningu. Zato je priporočljivo, da se ga naučijo vsi vodje, vključno s tistimi na najvišji organizacijski ravni (Majcen, 2001:225).

2.5 VSEBINA RAZGOVORA

Vsebina pogovora je odvisna od namena letnega pogovora. Vedno pa zasledujemo zamisel, da je letni pogovor priložnost za preverjanje rezultatov preteklosti, reševanje problemov sedanjosti in načrtovanje prihodnosti, v sliki 2 je prikazana vsebina letnega razgovora (Bagon, 2003: 7).



Slika 2 : Vsebina letnega razgovora

Ljudje smo različni, imamo različne izkušnje, interese, želje, poglede, različna hotenja. Delamo na različnih področjih in tudi z različno stopnjo odgovornosti. Vsak letni razgovor je povsem nekaj svojega.

V rednem letnem razgovoru se zaposleni in vodja pogovarjajo o:

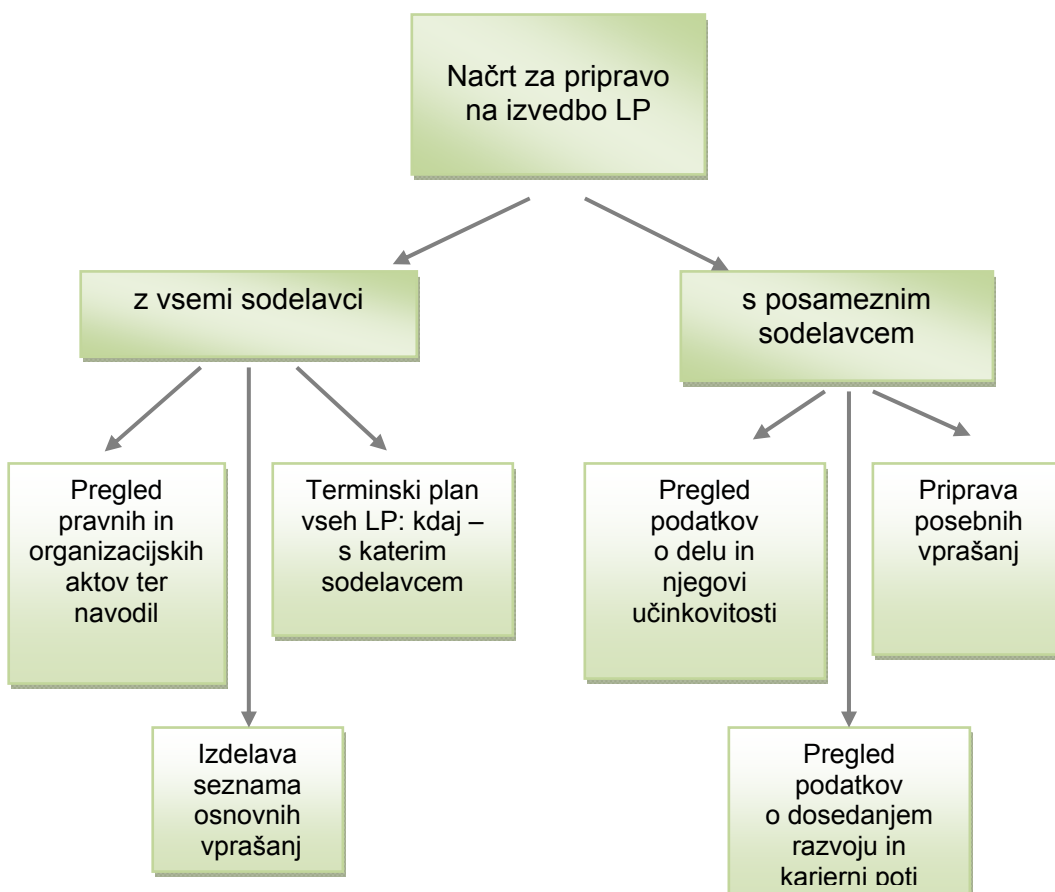
- viziji in poslanstvu organizacije,
- opravljenih nalogah v preteklosti in analizirata delovno uspešnost: (ali so bili cilji za preteklo obdobje doseženi, preseženi ali nedoseženi...)
- skritih potencialih, prednostih, priložnostih, pa tudi omejitvah in nevarnostih pri delu zaposlenega,
- počutju in zadovoljstvu v organizaciji,
- vlogi v organizaciji, zlasti o spremembah, ki se zgodijo vsako leto,
- medsebojnih odnosih v organizaciji, o tem, kaj lahko skupaj naredita za izboljšanje,
- organizaciji in procesih dela, spremembah, izboljšavah,
- osebni viziji in ambicijah v zvezi s kariero, kje se vidi zaposleni v prihodnosti,
- osebnih ciljih zaposlenega za prihodnje obdobje,
- aktivnostih za doseganje osebnih ciljev in izboljšanje učinkovitosti (Brečko, 2007: 13).

2.6 PRIPRAVA NA LETNI RAZGOVOR

Kot pravi Levine (1997: 22), voditelj mora najprej razviti mentalno podobo možnega in zaželenega stanja organizacije v prihodnosti. To podobo imenujemo vizija; lahko je nejasna kot sanje ali pa ima obliko natančno izdelanega poročila o cilju ali nalogi.

Če želijo vodje dobro opraviti letni pogovor, se morajo na to skrbno pripraviti. Saj dobra priprava omogoča boljšo izvedbo in boljše učinke. Vodja se bolje počutil, ker bo natančno vedel, kaj ga čaka, bolj bo samozavesten, ker bo vse pripravljeno, bo letni pogovor tekel bolj gladko. Navsezadnje bo tudi sodelavec bolj sproščen (Bagon, 2003: 10).

Priporočljivo je narediti načrt priprave za izvedbo rednih letnih pogovorov, kot je prikazano na sliki 3 .



Slika 3: Načrt priprave za izvedbo rednih letnih pogovorov (Bagon, 2003: 11)

Aktivnosti v fazi priprave na letni razgovor so:

- določitev namena,
- pregled dokumentacije,
- razmislek o prostoru in kraju srečanja,
- izdelava vabila za razgovor,
- razmislek o temah razgovora,
- priklic slike sodelavca,
- razmislek o razvojnih načrtih in ciljih tako organizacijske enote kot posameznika,
- izdelava načrta izvedbe razgovora (Majcen, 2001: 92).

Določitev namena razgovora

Vodja se mora za uspešno izvedbo rednega letnega razgovora predhodno zavedati, kaj želi z njim doseči. Namen razgovora mora biti jasen, ravno tako pričakovanja. Tako bomo pogovor sproščeno vodili, več informacij bomo dobili, bolj nam bodo koristile. Vodja, ki v pogovoru ve, kaj hoče, je bolj samozavesten in sproščen, kar pa tudi pozitivno vpliva na sogovornika.

Pregled dokumentacije

Del priprave vodje na redni letni razgovor je pregled predpisov in druge dokumentacije, na podlagi tega bodo obravnavane določene teme v razgovoru.

Dokumentacija o sedanjem in prihodnjem delu: strategija in program dela organizacijske enote, opis delovnega mesta, projekti v katere je vključena organizacija, dokumenti o realizaciji, dokumenti o uspešnosti posameznih sodelavcev in uspešnosti organizacijske enote.

Dokumentacija o delavcu: formalna delavčeva znanja, dodatna funkcionalna znanja, dosedanja napredovanja, vključenost v projekte, obrazec kritični in izjemni dogodki.

Pravni in organizacijski akti so podlaga za pravilne in natančne odgovore na nekatera vprašanja, ki bi jih sodelavci lahko postavili.

Razmislek o prostoru in kraju srečanja

Pozorni moramo biti, da je prostor prijeten, urejen, primerno topel, zračen, da bosta imela tako vodja kot sodelavec dovolj prostora, da bosta sedela tako, da bo tudi ta položaj kazal na enakovreden odnos. Poskrbimo za nemoten razgovor brez telefonskih in drugih pozivov.

Pri načrtovanju datuma razgovora upoštevamo, kdaj je sodelavec vezan na kritične roke.

Izdelava vabila na razgovor

Sodelavca povabimo na udeležitev rednega letnega razgovora en mesec prej pred načrtovanim terminom. Povabimo ga s pisnim ali ustnim povabilom (Mihalič, 2010:

27).

Osebnostno povabilo vodje na razgovor zaposleni prejme vsaj teden dni pred razgovorom. Skupaj z vabilom prejme tudi vprašanja oziroma vsebino rednega letnega razgovora. Zaposleni naj razmisli o dodatnih vprašanjih, o katerih bi se želel pogovoriti z vodjo (Brečko, 2007:16-17).

Razmislek o temah razgovora

Ena od najpomembnejših nalog v pripravi na razgovor je oblikovanje vprašanj, po katerih bo tekel razgovor.

Vodja pripravi seznam vprašanj, ki jih sodelavcu izroči kot prilogo k vabilu, predstavlja pa vsebinski potek vprašanj. Vprašanja bodo v pomoč tako vodji kot sodelavcu, razgovor bo tako tekoč in na osnovi preiščene vsebine.

Vodja opravlja razgovore z različnimi sodelavci z različno stopnjo odgovornosti. Vnaprej izdelava splošen seznam vprašanj, ki je aktualen za vse sodelavce in jih kasneje prilagodi konkretnemu razgovoru.

Priklic slike sodelavca

Namen letnega razgovora je, da se vodja in sodelavec zblížata. Vodja omogoči sodelavcu, da se bo v organizaciji dobro počutil, ga motivira za nadaljnje delo in ga pohvali za dobro opravljeno delo v preteklem obdobju.

Za morebitne slabo opravljene naloge in neopravljene naloge, mu skuša pomagati in ga pri tem vzpodbujati za nadaljnje delo.

Kot pravi Levine (1997: 46), pokažite ljudem v svojem življenju, da jih spoštujete, da cenite njihovo delo, da so za vas pomembni in da želite, da bi se učili, rasli in razvili svoje sposobnosti.

Razmislek o razvojnih načrtih in ciljih tako organizacijske enote kot posameznika

Redni letni razgovor je usmerjen v prihodnost, pogovorili se bomo tudi o sedanjem stanju, zato, da dobimo pregled nad tem, kje smo in kaj bi še želeli.

Cilji, ki naj bi jih dosegel sodelavec, so sestavni del ciljev organizacije. Cilji organizacije se razvejajo v cilje posameznih organizacijskih enot in povežejo z odgovornostjo nosilcev za njihovo izpolnitev. Cilji posamezne organizacijske enote se razdelijo v cilje sodelavcev, ki sestavljajo to enoto, iz njih pa se oblikujejo delovne naloge.

Naloga vodje je, da poskrbi, da bo sodelavcu razložil poslovno politiko in strategijo organizacije, razvojne smernice organizacijske enote, ki jo vodi, plane izvedbe programov ter vlogo sodelavca pri doseganju ciljev tako organizacije kot organizacijske enote.

Izdelava načrta izvedbe razgovora

K dobri pripravi spada tudi dober načrt letnega razgovora:

- terminski plan vseh razgovorov,
- ustni dogovor,

- pisno vabilo,
- priprava na razgovor,
- razgovor,
- arhiviranje poročila o opravljenem razgovoru in lastni zapiski,
- pregled in analiza po koncu vseh razgovorov.

2.7 POTEK RAZGOVORA

V rednem letnem pogovoru bosta vodja in sodelavec poskušala izmenjati čim več informacij in zamisli, pomembnih za oba. Pogovor poteka izmenično – eden predstavlja, razlaga, drugi pazljivo posluša in postavlja dodatna vprašanja. Ko zaključijo, se proces obrne: prvi posluša, drugi razlaga. Nekatere stvari morata uskladiti na koncu pa se morata dogovoriti o rešitvah in načrtih, sprejemljivih za oba. Pri tem pa je pomembno, da vodja postavlja primerna vprašanja, vzpodbuja sodelavca, da odgovarja čim bolj sproščeno, odprto in obširno. Vodja sodelavca pazljivo posluša, ga skuša razumeti in mu sproti odgovarjati na vprašanja (Bagon, 2003: 7).

Redni letni razgovor je namenjen zaposlenemu, zato mora prevzeti samoiniciativo in odkrito spregovoriti o svoji vlogi v organizaciji. 70 odstotkov razgovora govori sodelavec (Brečko, 2007: 25).

Letni razgovor vodi neposredni vodja, ki razgovor koordinira, predvsem pa mora poskrbeti, da razgovor gladko teče, ter da sodelavca usmerja skozi celoten letni razgovor in da ga vzpodbuja k čim bolj aktivni vlogi. Vodja naj bo na prvem mestu poslušalec in večino razgovora naj govori sodelavec (Mihalič, 2006: 224).

Razgovor ima tri dele:

- začetek,
- osrednji, vsebinski del in
- zaključek.

Začetek razgovora

Zelo pomembna sta pozdrav in prvi vtis. Na začetku nikoli ne začnemo najzahtevnejšo temo. Za sproščen začetek postavimo nekaj nevtralnih, prijetnih vprašanj. Prve pozdravne besede in uvodni del naj bi bila izvedena prijazno, pozitivno in umirjeno. Pomembno je, da si vodja vzame čas za vsakega sodelavca posebej. Za pozdravom sledi napoved namena razgovora. Vodja deluje umirjeno in pozitivno.

Osrednji, vsebinski del

Ta del razgovora je najobširnejši in najzahtevnejši, saj zajema vsebino in uresničuje namen razgovora (Majcen, 2001: 145).

Najprej sodelavcu predstavimo širši kontekst njegovega dela in vloge, torej trenutno splošno stanje v organizaciji, politiko in cilje, uresničevanje razvojne strategije in načrte za prihodnost. Enako predstavimo tudi organizacijsko enoto, ki jo vodimo. V nadaljevanju spodbudimo sodelavca, da nam sam predstavi svoje poglede na

organizacijo in organizacijsko enoto, kako vidi samega sebe v timu ali skupini in celotni organizaciji, kakšna so njegova opažanja v organizaciji, organizacijski enoti, timu in delovnem mestu. Skupaj diskutirajte o širšem trenutnem stanju, novih priložnostih, zamislih, izmenjujta poglede in oblikujta predloge za izboljšanje stanja. V nadaljevanju letnega razgovora sodelavca preusmerimo na obravnavanje samega sebe. Z zastavljanjem vprašanj ga spodbujamo, da bi izrazil svoja mnenja o lastnem delu in nalogah, stopnji zadovoljstva s samim seboj in lastnimi rezultati, vzroki za uspehe in neuspehe, načrti za razvoj svoje kariere, želje pri delu, izobraževanje in razvoju, ovirami pri delu, ambicijami po napredovanju, odgovornostmi na delovnem mestu, delovnih pogojih in sredstvih, načinih vodenja, sodelovanja z drugimi zaposlenimi, priložnosti in nevarnostmi, problemi pri delu, občutkih, virih motivacije in navdiha.

Prav tako sodelavcu omogočimo, da nam sam poda svoje poglede na delo in naloge, da nas informira o dogajanju v skupini ali timu in organizacijski enoti ter, da nam poda predloge za izboljšanje stanja.

Nato sami predstavimo svoje poglede na delo in naloge sodelavca, njegove uspehe, rezultate in tudi neuspehe, predstavimo mu možnosti in zahteve po pridobivanju znanj, kaj pričakujemo od sodelavca v prihodnosti, kje vidimo možnosti izboljšanja njegove uspešnosti, zakaj je v preteklosti prihajalo do eventualnih napak, kakšne so možnosti napredovanja, kako bi lahko izboljšali sodelovanje, kako bi ga lahko bolje motivirali.

Govorimo v pozitivnem smislu in vmes sodelavca večkrat pohvalimo za pretekle dosežke, izrazimo spoštovanje do njegovega dela, poudarimo pomen njegovih rezultatov za skupino ali tim, organizacijsko enoto in celotno organizacijo. Do sodelavca moramo biti povsem odkriti in pošteni. Sodelavca spodbujamo, da odkrito spregovori o različnih vidikih dela in delovnega mesta ter da, nam sam zastavlja vprašanja. Paziti moramo le, da ohranjamo konstruktiven in pozitiven pristop ter da, se pogovor ne sprevrže v zasliševanje, ocenjevanje in slabo voljo (Mihalič, 2010: 27-29).

Kot pravi Levine, S.R. (1997: 56) nič ni bolj uspešno in nič se bolj ne izplača kot iskreno zanimanje za druge.

Zaključek

Letni razgovor zaključimo v spodbudnem in pozitivnem duhu. Sodelavcu damo spodbudo in nov zagon, ponudimo mu pomoč pri uresničevanju del, nalog in ciljev, izrazimo mu zaupanje vanj. Sodelavcu se zahvalimo za razgovor, ter zaključimo pogovor s kratko splošno temo (Mihalič, 2010: 30).

2.8 NEPOSREDNO PO RAZGOVORU

Po končanem razgovoru, ko sodelavec odide, vodja analizira svoje občutke, premisli določene situacije in reakcije ter si zapiše dodatne zamisli, opombe in stvari, ki so pomembne samo zanj, v zasebno beležnico. En izvod poročila je dal sodelavcu, drugega pospravi v svoj arhiv, kadrovske službe pa posreduje kopijo poročila o

kadrovskih podatkih, kjer jo arhivirajo v kadrovski mapi sodelavca (Majcen, 2001: 211).

Kadrovska služba dobi samo tisti del kadrovskih podatkov, ki se nanašajo na ugotovljena interesna področja sodelavca kot osnovo načrtovanja napredovanja, ter podatke o želenem izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju. Te informacije so osnova za načrtovanje in izvajanje kadrovske politike v organizaciji.

Smiselno je, da se po koncu letnih razgovorov opravi analiza uspešnosti opravljenih razgovorov. Tako bo lahko vsak naslednji razgovor boljši in učinkovitejši.

Kadrovska služba pripravi plan izobraževanja, pri čemer opredeli izobraževalne potrebe, jih primerja s finančnimi in organizacijskimi zmožnostmi in na podlagi tega opredeli glavne potrebe za naslednje leto.

Izobraževanje in usposabljanje zahteva precejšnja finančna sredstva. Ustrezno in dobro usposabljanje opravičuje svoje stroške, na drugi strani jih nepravilno povečuje brez ustreznih koristi. Neustrezno usposabljanje lahko slabo vpliva na zaposlene. Delavci, ki v programih usposabljanja ne dobijo dovolj znanj za opravljanje nalog, so lahko izločeni, primanjkuje pa jim tudi poguma (Jereb E., Jan I., 2001: 34).

Izobraževanje in usposabljanje dejansko zahteva precejšnja finančna sredstva. Zato se lahko zaposleni izobražuje na delovnem mestu. To izobraževanje imenujemo kot izobraževanje za določeno delo, medtem, ko zaposleni to delo dejansko opravlja. Prednosti so predvsem v tem, da je izvajanje te vrste izobraževanja relativno poceni, zaposleni se uči medtem ko za podjetje ustvarja neko dodano vrednost in ni potreb po najemu drugih prostorov in pripomočkov (Dessler G., 2000: 192).

Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov strokovni, delovni in osebni razvoj, zato mora biti oblikovan tako, da ne glede na to ali gre za formalno napredovanje ali pa le za izpopolnjevanje za sedanje delovno mesto, izpolnjuje naslednje lastnosti:

- biti mora jasen, odprt, pregleden in prilagodljiv, poznan in sprejet s strani zaposlenih ter učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov,
- vsebovati mora vnaprej znane kriterije napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem,
- vsako napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo dela, ki ga posameznik opravlja (razširitev dela, bogatitev dela, povečana odgovornost..),
- napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje uspešnosti posameznika in na oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti (Jereb E., Rajkovič V., Jereb J., 2000: 218).

2.9 PROBLEMI PRI IZVEDBI REDNIH LETNIH RAZGOVOROV

Osrednji problem pri letnih razgovorih je nesmotrno iskanje bližnjic, neresnost in nestrokovno načrtovanje, nedosledna implementacija in podcenjevanje ali nerazumevanje vgrajenih protislovij konfliktov letnih razgovorov. Izhodiščno protislovje in paradoksnost letnih razgovorov namreč izhaja iz razlik med pričakovanji podjetja v primerih dovzetnosti zaposlenih za kritiko, potrebnosti

izboljšav, sprememb in učenja ter pričakovanih sodelavcev v potrditvah samopodobe. Namen letnih razgovorov ni nujno doseči polnega dogovora delovne (ne)uspešnosti sodelavca, takšna kot je. Iluzije o nekakšni idealnosti nekaterih obrazcev letnih razgovorov mora nadomestiti umeščanje letnih razgovorov v celoten sistem delovne uspešnosti z letnimi razgovori, na katere je možno in potrebno vnaprej poiskati ustrezne odgovore (<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/>).

Odgovornost in pristojnosti neposrednih vodij so pogosto nejasne, se prekrivajo ter mešajo z višjimi hierarhičnimi ravni vodenja. Tako vodenje lahko zmede sodelavce, neposrednim vodjem pa jemlje verodostojnost. Zato se pri izvedbi letnih razgovorov pogosto zastavlja vprašanje, kdo je oseba, ki bo letni razgovor izvedla. Običajno je to vprašanje posledica neformalnega delovanja organizacije, ki pomembno odstopa od formalizirane, predpisane organizacijske strukture.

Vodjem primanjkuje znanja in vedenja o ravnanju z zaposlenimi. Zato se zatekajo v reševanje delovnih problemov, ki bi jih morali reševati njihovi sodelavci. Posledica je začaran krog, v katerem vodje zaradi preobremenjenosti nimajo časa za ukvarjanje z ljudmi pri delu.

Kadrovske službe s svojo pogosto zgolj administrativno vlogo v organizaciji ne morejo izpolniti pričakovanih niti uslužbencev niti vodstvenega dela organizacije. Slaba popotnica letnim razgovorom je tudi dejstvo, da organom državne uprave pogosto ne uspe zagotoviti finančnih sredstev za uresničitev letnega programa ciljnega usposabljanja, kot izhaja iz letnih razgovorov (Šturm, 2005: 18).

Nekateri upravni managerji se tudi premalo zavedajo, da je eden izmed ključnih ciljev letnega razgovora skupaj z javnim uslužbencem opredeliti pričakovane delovne cilje. Zato se letnim razgovorom izogibajo ali pa jih vodijo preveč avtoritarno in enostransko, misleč, da se bodo izognili konfliktom in razhajanjem z uslužbenci (Šturm, 2006: 40).

3 PREDSTAVITEV MINISTRSTVA ZA JAVNO UPRAVO

Ministrstvo za javno upravo je bilo ustanovljeno leta 2004, njegovo poslanstvo je: zagotoviti prijazno in učinkovito javno upravo, prijazno do uporabnikov, ki jim je javna uprava namenjena, in do javnih uslužbencev, ki so njeni nosilci. Prijazno upravo moramo vsi skupaj doseči s čim bolj učinkovito uporabo človeških, finančnih in materialnih virov ter znanja v javni upravi.

Slovenska javna uprava spoštuje načela zakonitosti in pravne varnosti, politične nevtralnosti in strokovne samostojnosti, odprtosti in usmerjenosti k uporabniku, strokovnosti in kakovosti, skladnosti, racionalnosti in učinkovitosti.

Cilj ministrstva je, doseči zadovoljstvo uporabnikov in javnih uslužbencev in zagotoviti takšno javno upravo, ki bo ne samo primerljiva z javnimi upravami drugih držav članic Evropske unije, temveč bo glede neposredne organizacije, zadovoljstva uporabnikov in javnofinančnih učinkov sodila k najboljšim med njimi.

Akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v Ministrstvu za javno upravo ureja ter določa notranjo organizacijo, s katero so določene notranje organizacijske enote in njihova delovna področja, način vodenja ministrstva in notranjih organizacijskih enot, naloge, pooblastila in odgovornosti vodij notranjih organizacijskih enot, način sodelovanja med organizacijskimi enotami in z drugimi organi in institucijami ter način zagotavljanja javnosti dela in sistemizacijo delovnih mest, v kateri so določene naloge, pogoji za zasedbo in posebna pooblastila za posamezna delovna mesta, število in vrsto uradniških in strokovno-tehničnih delovnih mest po organizacijskih enotah ter delovna mesta za določen čas in podatke potrebne za obračun plač in izplačilo plač javnih uslužbencev.

Ministrstvo vodi minister pristojen za javno upravo. Na sliki 4 je prikazana organizacijska struktura ministrstva.

Sestavljajo ga naslednje notranje organizacijske enote:

- Kabinet ministrice,
- Služba za odnose z javnostmi in promocijo,
- Služba za notranjo revizijo,
- Služba za upravne enote,
- Služba za nevladne organizacije.

V sklopu ministrstva delujejo:

- Sekretariat,
- Direktorat za organizacijo in kadre,
- Direktorat za e-upravo in upravne procese in
- Direktorat za investicije in nepremičnine.

Organ v sestavi ministrstva je Inšpektorat Republike Slovenije za javno upravo.

Ministrstvo opravlja naloge na področju:

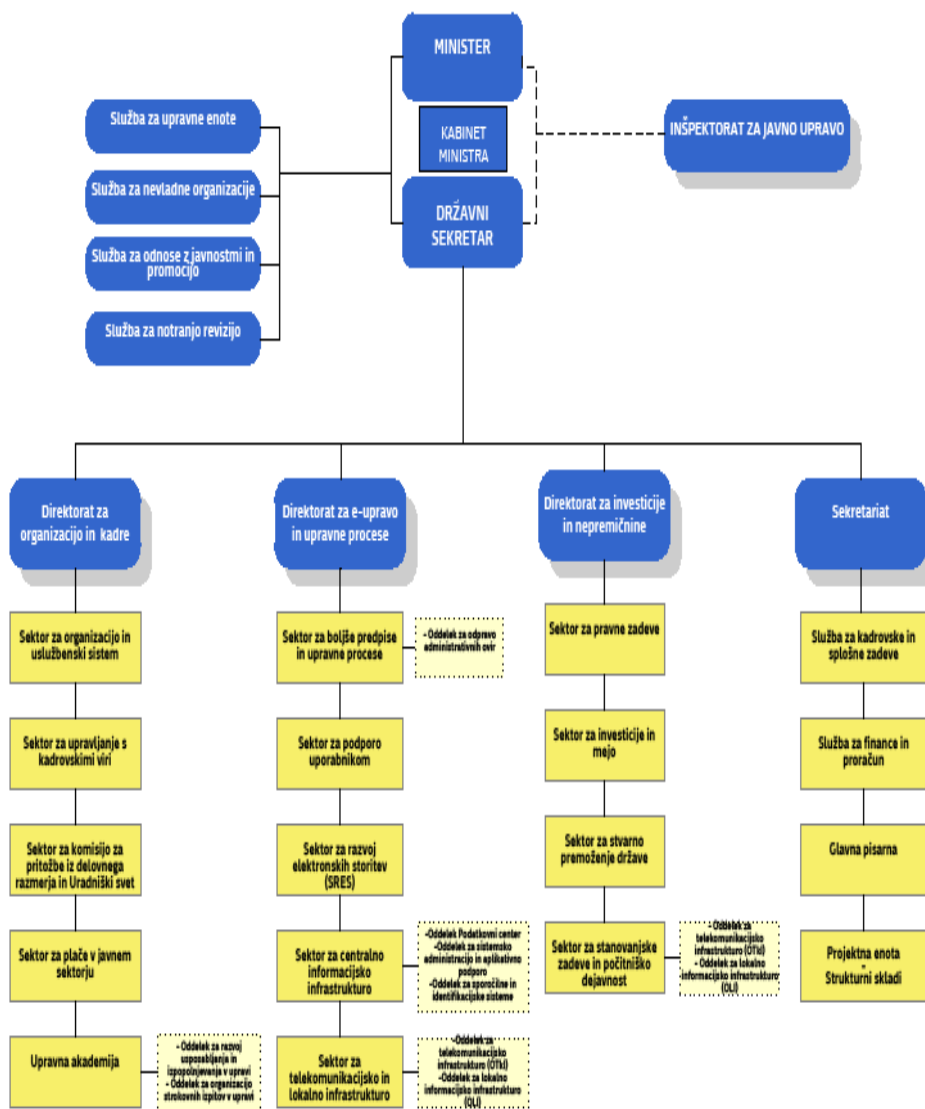
- organizacije javne uprave, zaposlovanja in sistema plač v javnem sektorju,
- e-uprave in upravnih procesov,
- investicij in nepremičnin,
- nevladnih organizacij,
- upravnih enot in
- inšpekcijskega nadzora v javnem sektorju.

Posebno pozornost pa namenja:

- odnosom z javnostmi in promociji novih rešitev,
- mednarodnim odnosom,
- kakovosti v javni upravi,
- notranji reviziji.

Ministrstvo za javno upravo je po svoji funkciji zadolženo za pripravo sistemskih rešitev na področju kadrovskih virov v organih državne uprave in za uvajanje sodobnih rešitev.

V okviru Direktorata za organizacijo in kadre je tudi Sektor za upravljanje s kadrovskimi viri, ki med drugim uvaja metode, postopke ter orodja s področja kadrovskih virov: zaposlitveni intervju, ocenjevanje delovne uspešnosti, letni pogovor s sodelavcem, drugo.



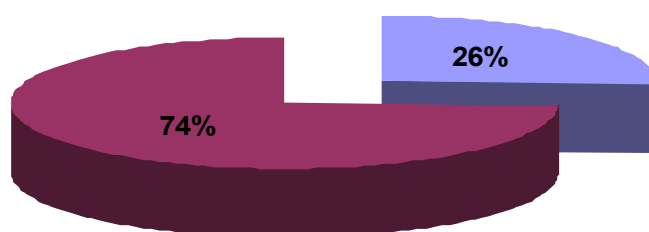
Slika 4: Organigram ministrstva (<http://www.mju.gov.si/>)

3.1 SPLOŠNI PODATKI

Na Ministrstvu za javno upravo je bilo na dan 1.2.2011 zaposlenih 291 javnih uslužbencev.

Dne 1.2.2011 je bilo na ministrstvu 215 (74%) javnih uslužbencev zaposlenih na uradniških delovnih mestih, od tega 36 (12%) na položaju, to je na uradniškem delovnem mestu, na katerem se izvršujejo pooblastila v zvezi z vodenjem, usklajevanjem in organiziranjem dela na ministrstvu in pa 74 (26%) na strokovno-tehničnih delovnih mestih (Slika 5).

Zaposleni po vrsti delovnega mesta



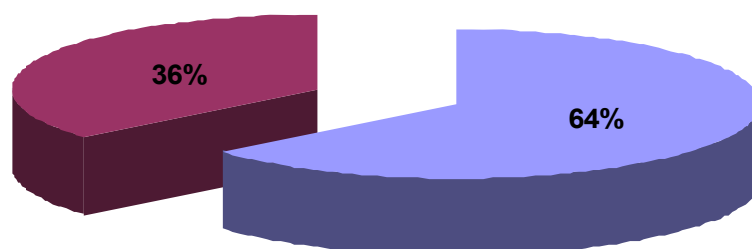
■ strokovno tehnična delovna mesta ■ uradniška delovna mesta

Slika 5: Zaposleni po vrsti delovnega mesta

Struktura vseh zaposlenih glede na spol

Na ministrstvu je zaposlenih 186 (64%) žensk in 105 (36%) moških (Slika 6).

Struktura zaposlenih glede na spol

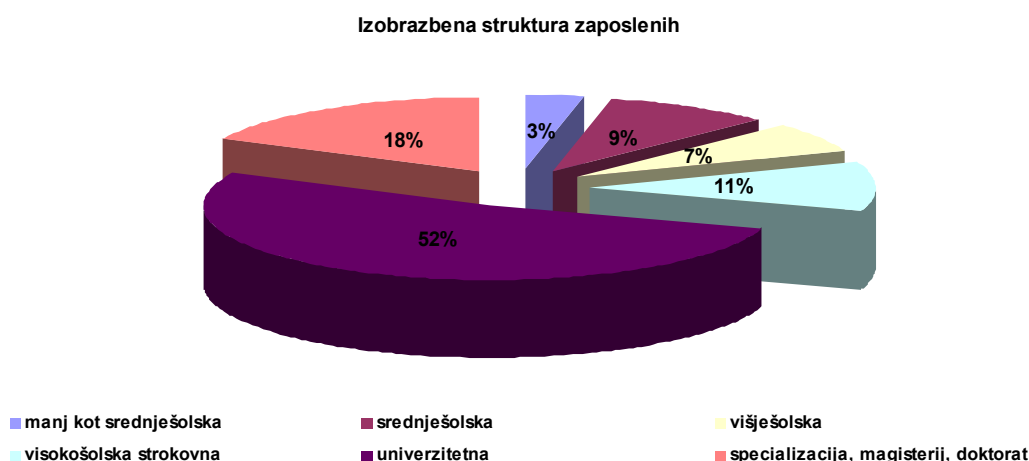


■ ženske ■ moški

Slika 6: Struktura zaposlenih glede na spol

Izobrazbena struktura zaposlenih

Po izobrazbeni strukturi je bilo stanje na dan 1.2.2011: 10 (3%) zaposlenih ima manj kot srednje šolsko izobrazbo, 27 (9%) srednješolsko, 19 (7%) višješolsko, 31 (11%) visokošolsko strokovno, 152 (52%) univerzitetno izobrazbo in 52 (18%) specializacijo ali magisterij ali doktorat (Slika 7).



Slika 7: Izobrazbena struktura zaposlenih

3.2 REDNI LETNI RAZGOVORI V MINISTRSTVU ZA JAVNO UPRAVO

Z uveljavitvijo Zakona o javnih uslužbencih, ki je začel veljati v juniju leta 2003, je poudarek tudi na razvoju kadrov. V 105. členu omenjenega zakona je določeno, da mora nadrejeni spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem.

Letni pogovor je ključni element spremljanja kadrov in usmerjenja kariere javnih uslužbencev. Je oblika načrtnega dela vodij s sodelavci, usmerjenega v njihovo strokovno usposobljenost, razvojni potencial in delovno uspešnost. Cilj je zagotoviti učinkovito javno upravo na podlagi sposobnih, usposobljenih in učinkovitih javnih uslužbencev (Bagon, 2003: 3). Z njimi omogočimo, da javni uslužbenci bolje razumejo svojo vlogo, prepoznajo smer lastnega razvoja in možno poklicno pot.

V primeru, da letnega pogovora javni uslužbenec ne želi opraviti, se ta ne opravi. Odklonitev letnega pogovora ne pomeni kršitve delovnih obveznosti. Vodja ne sme odkloniti letnega pogovora s podrejenim, to spada med njegove delovne obveznosti, medtem ko podrejeni letni pogovor z vodjo lahko odkloni in v tem primeru je potrebno njegovo željo upoštevati. Pričakovano od vodje je, da bo storil vse, kar je v njegovih močeh, da se letni pogovor opravi in da bo poskušal sodelavca pripraviti na sodelovanje. V primeru, da sodelavec kljub vsemu pogovor odkloni, se o tem naredi uradni zaznamek (<http://www.mju.gov.si/>).

V letnem pogovoru obdelamo šest področij in sicer:

1. pregled nalog in rezultatov dela,
2. težišča primernosti sodelavca,
3. videnje in sodelovanje,
4. dogovor glede glavnih nalog v naslednjem letu,
5. merila za oceno rezultatov dela,
6. razvojni ukrepi.

Izvajanje letnega pogovora s sodelavcem

Na pogovor se pripravita tako vodja kot sodelavec vnaprej. Za vodjo je izdelan priročnik – Priročnik LP, ki mu pomaga, da bo pogovor opravil kvalitetno in se dogovoril s sodelavcem o vseh potrebnih temah. Vsi zaposleni dobijo informacije o letnem pogovoru ter opomnik, ki jim pomaga, da se kot enakopravni partner pripravijo na letni razgovor - LP - priprava sodelavca.

Sam pogovor traja eno, največ dve uri. Za pripravo na pogovor si vodja priskrbi vse potrebne podatke in informacije, pri čemer mu pomaga kadrovska služba. Srečanje je treba dobro organizirati, določimo prostor, čas, pravočasno posredujemo vabila.

Pogovor izhaja iz dosedanjega dela in dosežkov zaposlenega, tako da se pogovorita :

- o nalogah in rezultatih preteklega obdobja, o doseženih ciljnih glede na vlogo sodelavca – doseženi uspehi, tudi o težavah, nedokončanih nalogah, načrtih za njihovo dokončanje itd,
- sledi pogovor o tem, kje je težišče primernosti sodelavca (z vidika ključnih lastnosti in zahtev za delo, obdelata interesna področja sodelavca, področja, ki so za uslužbenca posebej zanimiva, nagnjenosti, zelene smeri delovne kariere in osebnega razvoja),
- ter opredelita smer razvoja in s tem povezano usposabljanje in izpopolnjevanje.

Dogovorita se:

- o delovnih nalogah in ciljnih za naslednje leto (oziroma o letnem programu posameznikovega dela glede na program dela organa) ter o načinu opravljanja dela,
- opredelita merila za ocenjevanje rezultatov dela (določita normative oz. kriterije, kot npr. roke, kakovost, stroške, trajanje in drugo, kar je značilno in pomembno za določeno delo),
- opredelita razvojne ukrepe (o znanjih, sposobnostih in veščinah, ki so potrebne, da bo sodelavec lahko delo opravljal kvalitetno in učinkovito kakor tudi z vidika dolgoročnega razvoja),
- dogovorita se o (predvidenem, želenem) usposabljanju in izpopolnjevanju v naslednjem letu,
- in o drugih ukrepih za povečanje delovne uspešnosti (spremembe v načinu dela, izboljšanju vzajemnega informiranja in komuniciranja, o delovnih sredstvih in pogojih dela).

Vodja in sodelavec dogovore zapišeta (Zapis LP), ločen del zapisa o dogovorjenih nalogah ter o predvidenih aktivnostih glede izobraževanja, usposabljanja in

izpopolnjevanja pa vodja posreduje v kadrovske službo (Zapis LP – kadrovska služba). Ta del služi kot podlaga za pripravo načrta in organizacijo izobraževanja za potrebe organa, izvedbo organizacijskih ukrepov in druge spremembe, ki so se v letnem pogovor izkazale za potrebne.

Kadrovska služba oziroma organizatorji letnega razgovora poskrbijo, da zapisniki o letnem pogovoru ne bodo obležali v personalnih mapah, ampak, da bodo služili namenu – pri organiziranju izobraževanja, pri udejanjanju predlogov sprememb, ki bodo plod pogovorov, za druge aktivnosti, ki bodo potrebne. Naloge kadrovske službe oziroma organizatorjev letnega pogovora je tudi, da pripravijo navodila o poteku letnega pogovora, pripravijo sogovornike na pogovore, jim posredujejo obrazce, podatke iz arhiva službe, poskrbijo, da se vodje dogovorijo za čas in kraj pogovora. Zagotovijo tudi usposabljanje vodij za letni pogovor ter za ustrezno informiranost vseh zaposlenih (povzeto po Bagon 2003).

3.3 PROCES INFORMATIZACIJE

Če hočemo obdržati letni razgovor kot dragoceno kadrovske orodje, s katerim vzpostavljamo razumevanje, zaupanje in boljšo komunikacijo med vodjo in sodelavci, ustvarjamo ugodno organizacijsko vzdušje in s tem dobre odnose, usmerjamo energijo v izpolnjevanje zastavljenih ciljev organizacije, razvijamo pri zaposlenih občutek pripadnosti, odgovornosti in notranjo motivacijo za uresničevanje skupnih ciljev, moramo vzpostaviti tudi pogovor na način, ki bo to omogočal. Eden od načinov je informacijska podpora celotnemu postopku vodenja letnih razgovorov, od priprave prek izvedbe do zapisa, arhiviranja in omogočanja analitičnih in statističnih obdelav.

Eden od glavnih problemov dosedanjega letnega razgovora je zamudnost pri pripravi in izvedbi, saj imajo vodje preveč drugih obveznosti in premalo časa, da bi se dobro pripravili in izvedli letni razgovor. Podatke je potrebno vnašati vedno znova, izdelati je potrebno zapisnik, ki prav tako zahteva veliko časa. Izkazalo se je, da zapisani dogovori obležijo v predalih – praviloma se jih ne uporablja za nadaljnje delo. Slaba stran zapisov je tudi v njihovi slabi uporabnosti za naprej. Dogovorjenega ni mogoče enostavno prenesti v naslednje obdobje, presojanje in ocenjevanje doseženega je oteženo, saj je potrebno brskati po lanskim dogovorih. Ciljev in nalog ni mogoče enostavno nadgraditi ali uporabiti iz prejšnjega obdobja, čeprav se pogosto ponavljajo. Vedno znova jih je potrebno iskati po papirjih ter prepisovati že zapisano.

Zato smo se na ministrstvu odločili za informacijsko podporo letnim razgovorom z vso podporo vodstva.

Na ministrstvu smo v mesecu juliju 2010 poslali Povabilo k oddaji ponudbe dvema ponudnikoma, šlo je za naročilo male vrednosti z natančno določeno specifikacijo in seveda tudi vrednostjo.

V mesecu avgustu smo izbrali najugodnejšega in najboljšega ponudnika Hruška d.o.o., ki ima lasten kadrovske informacijski sistem eLOR za podporo letnim razgovorom. Izpolnjeval je vse pogoje, ki smo jih navedli in omogočil uporabnost po vseh kriterijih.

eLOR je razvit in nadgrajen na podlagi večletnih izkušenj na področju letnih razgovorov v večjih slovenskih podjetjih. Pri izboljšavah izhaja iz pozitivnega stališča, vzpodbujanje pozitivne naravnosti k reševanju zadev.

Kaj je eLOR:

Je sodoben kadrovsko informacijski sistem, ki

- poenostavlja vodenje letnih razgovorov,
- zagotavlja njihovo sistematičnost in jim,
- z integrirano metodologijo vodenja daje strokovni pečat.

Namen in cilji

- enostavno vodenje letnega razgovora,
- shranjevanje podatkov na enem mestu,
- nižji stroški izvajanja letnih razgovorov,
- samodejna obdelava podatkov, ki so izkoriščeni za: ciljno vodenje, načrtovanje kariere in strokovni razvoj zaposlenih, načrtovanje in organizacijo izobraževanj, spremljanje zadovoljstva ter načrtovanje potrebnih ukrepov in sprememb,
- večja učinkovitost poslovnih procesov: hitrejše spremljanje odločitev, hitrejše zaznavanje in odzivanje na razmere v delovnem okolju, večja motiviranost in s tem večja produktivnost zaposlenih.

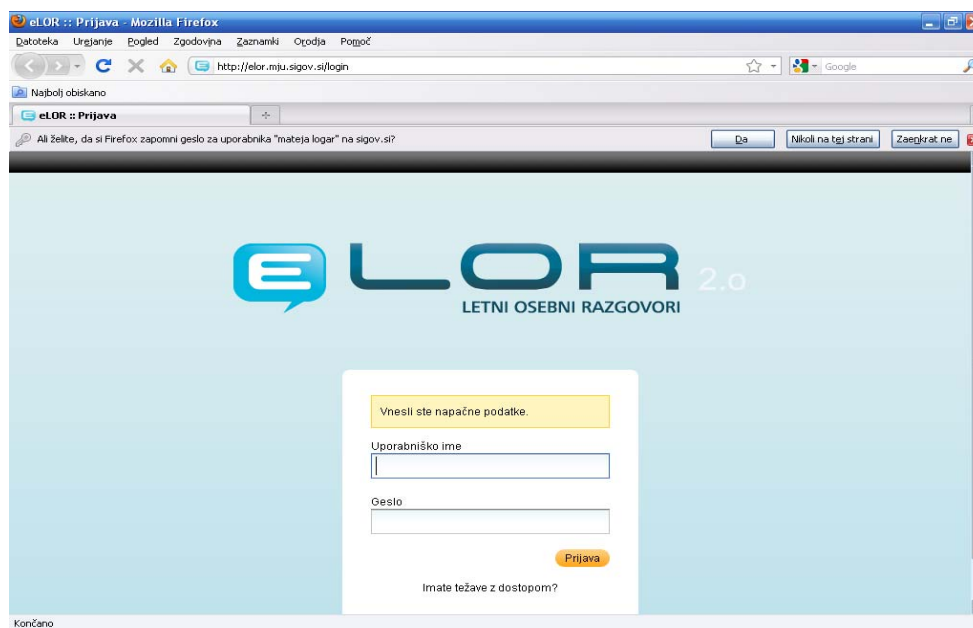
Glavne prednosti eLOR

- enostavnost: eLOR je uporabniku prijazen program, saj ga s preglednimi oblikami, vgrajeno pomočjo in vodilnimi koraki, brez težav pripelje od začetka do zaključka pogovora,
- dosegljivost: eLOR je dosegljiv kjerkoli od koderkoli, pogoj je brskalnik z dostopom do interneta oziroma do intraneta,
- sistematičnost: eLOR ne dovoljuje preskakovanja med razgovorom, ampak si vsako področje sledi v točno določenem zaporedju, s čimer se izognemo morebitnemu izpuščanju posameznih področij,
- prilagodljivost: eLOR z nastavitvami omogoča, da informacijski sistem za vodenje razgovor prilagodi potrebam organizacije. Omogoča enostaven uvoz šifrantov, podatkov o zaposlenih in organizacijsko strukturo (organigram družbe), ki se lahko skozi obdobja spreminja,
- modularnost: eLOR je zasnovan inovativno, modularno, omogoča razširitve, prilagoditve in ima integrirane najnovejše spletne tehnologije (XML, PDF, Java),
- varnost: za zaščito pridobljenih podatkov skrbijo varnostni protokoli (https) in sistem uporabniških imen in gesel,
- minimalni stroški vzdrževanja: eLOR zahteva namestitvev samo na enem strežniku. Ni potrebe po nameščanju plačljivih programov.

Pozitivni vplivi uvedbe eLOR v organizacijo:

- urejen sistem vodenja letnih razgovorov,
- sistematično spremljanje ciljev družbe, posameznih OE in zaposlenih,
- vpeljan sistem načrtovanja kariere in izobraževanja,
- sistematično spremljanje zadovoljstva zaposlenih,

- načrtovanje izboljšav v organizaciji s samodejno analizo realizacije ciljev in zadovoljstva zaposlenih,
- sistematično zbiranje idej in predlogov za izboljšanje kvalitete dela, procesov in postopkov,
- boljša informiranost zaposlenih,
- boljše razumevanje vloge zaposlenih v organizaciji,
- prepoznavanje možnosti osebnega in strokovnega razvoja,
- večja motiviranost in zadovoljstvo pri delu. Slika 8 prikazuje eLOR začetno stran (<http://www.hruska.si/socne-resitve/kadrovski-sistem-elor>)



Slika 8: eLOR začetna stran

Informacijsko podprt in nadgrajen letni razgovor kadrovske službe omogoči vodenje celotnega projekta za izvedbo letnih razgovorov v organizaciji, vodjem pa pri pripravi in izvedbi razgovorov s sodelavci – vodja in sodelavci lahko predhodno izpolnjujejo posamezne dele razgovora. Vsem udeležencem omogoči vpogled in vnos podatkov, za katere so pristojni: kadrovske službe, da vnesejo podatke o zaposlenih, za katere so pristojni (naslove, šifrant izobraževanje in usposabljanja...), vodjem, da vnesejo podatke o programu dela organizacijske enote, nabor nalog, pričakovane rezultate in cilje, sodelavcem, da vnesejo poročila o doseženih rezultatih in ciljih, razlog za (ne)doseganje, spremembe ciljev med letom, pa tudi predlog usposabljanja, izboljšav, interesnih področjih. Omogočen je tudi vnos načrtovanih nalog in ciljev za naslednje obdobje (z vodjo se dogovorita, kdo jih bo vnašal). Možno je tudi neposredno komuniciranje med kadrovske službo, vodji in zaposlenimi s pošiljanjem sporočil, vabil in napotkov. Omogoči tudi analize, preglede in primerjave: pregled nad tem, koliko razgovorov je bilo že izvedenih, kdo in s kom ga še ni opravil, kakšna je realizacija v notranjih organizacijskih enotah pri posameznih ciljih. Informacijsko podprt in nadgrajen letni razgovor bo prispeval k njegovi kvaliteti tako vsebinsko kot pri postopku izvedbe. Sam informacijsko podprt postopek omogoča

bistveno boljše izrabo danih informacij. Informacijska podpora letnemu razgovoru bistveno izboljša iztržek in doprinese h kvaliteti dela z zaposlenimi, njihovem razvoju in izkoristku njihovih potencialov .

FAZE UVAJANJA e-PODPRTIH LETNIH RAZGOVOROV

1. faza: Prilagoditev informacijskega sistema

Informacijski sistem je bilo potrebno namestiti in upoštevati vse posebnosti ter potrebe ministrstva.

2. faza: Priprava šifrantov

Kadrovska služba je pripravila vse šifrante z natančno določenimi navodili s strani izvajalca in sicer:

- splošni podatki ministrstva (logotip ministrstva),
- organizacijska struktura,
- seznam vodij (ime, priimek, št. sodelavca, organizacijska enota, delovno mesto, e-naslov),
- seznam zaposlenih (ime, priimek, št. sodelavca, organizacijska enota, delovno mesto, e-naslov),
- šifrant usposabljanja,
- šifrant strokovnih področij,
- šifrant vodstvenih področij,
- določitev poslovnega leta,
- vodila pri oblikovanju ciljev je bilo potrebno prilagoditi delu v ministrstvu.

3. faza: Namestitev sistema na strežnik ministrstva

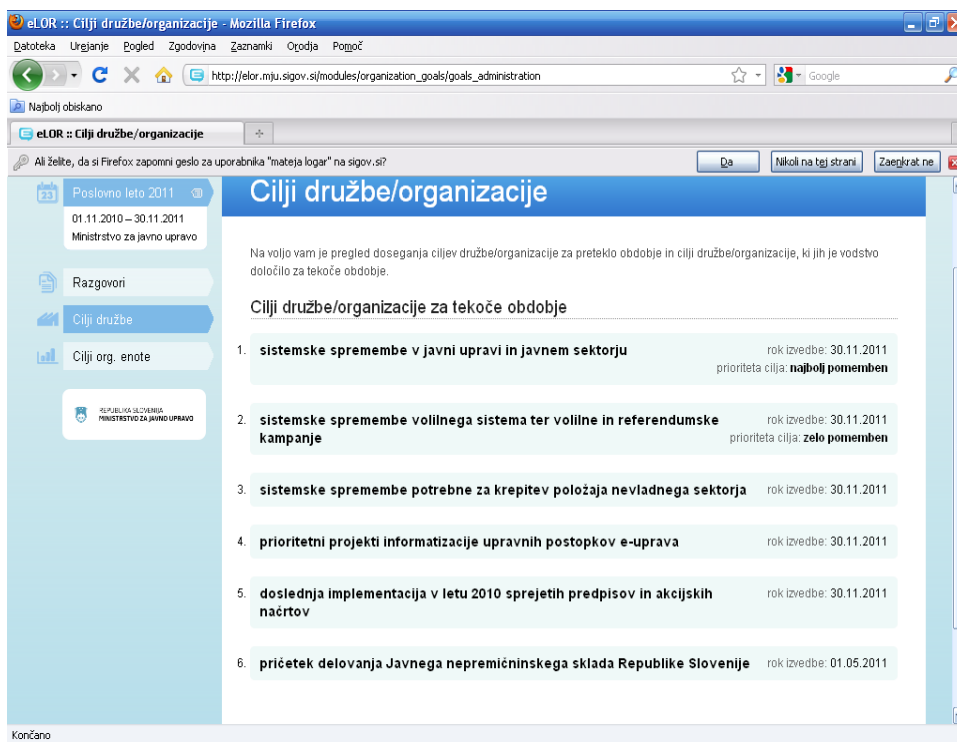
Izvajalec je sistem namestil na strežnik ministrstva. Sistem je preizkusil, ga testiral in odpravil morebitne napake. Na ministrstvu smo določili osebo, ki je odgovorna za izvajanje letnih razgovorov (administrator) in sicer sodelavko iz kadrovske službe, ki ima na voljo celoten dostop do podatkov.

4. faza: Predstavitev informacijskega sistema za podporo vodenju letnih razgovorov in usposabljanje vodij

Usposabljanje vodij je potekalo v okviru delavnice na Ministrstvu za javno upravo, povabljeni so bili vsi vodje. Potekalo je v dveh skupinah in sicer dva dni. Izvajalec je predstavil informacijski sistem za podporo letnim razgovorom e-LOR. Delavnica je bila namenjena tudi praktičnemu delu tako, da so se vsi vodje seznanili z vsemi koraki ter uporabo aplikacije.

5. faza: Določitev ciljev ministrstva in notranje organizacijskih enot

Vodstvo ministrstva je v sredini meseca januarja 2011 določilo cilje ministrstva, ki ga je administrator vnesel v informacijski sistem. Nato so vodje notranje organizacijskih enot na podlagi ciljev ministrstva določili cilje in jih vnesli v aplikacijo. Na sliki 9 so prikazani cilja ministrstva.



Slika 9: Cilji ministrstva

6. faza: Predstavitev in seznanitev informacijskega sistema za podporo vodenja letnih razgovorom zaposlenim

S strani Službe za kadrovske in splošne zadeve je bilo po e-pošti konec meseca januarja posredovano navodilo v zvezi z informacijsko podprtimi letnimi razgovori, s pričakovanjem, da bodo s pomočjo aplikacije tako vodje kot podrejeni na letni razgovor boljše pripravljene.

Navodilo je vsebovalo osnovne informacije, ki so potrebne za uporabo aplikacije: internetni naslov, uporabniško ime in geslo, kontaktno osebo – administratorja v primeru težav.

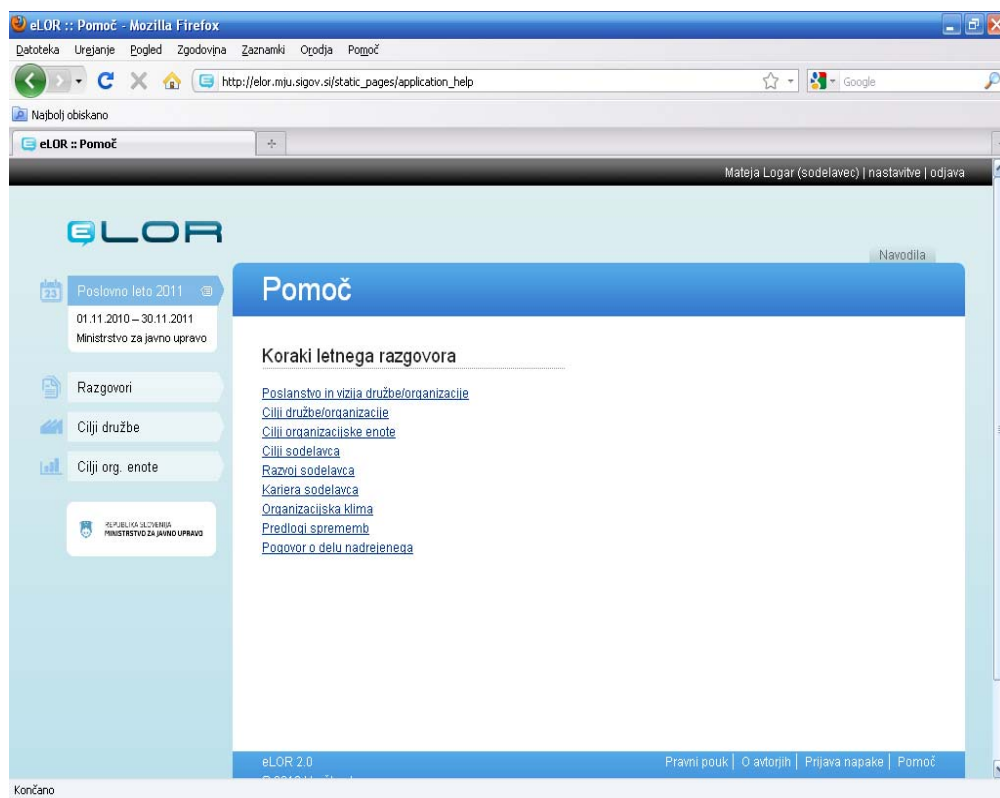
Drugi del navodila je vseboval korake za izvedbo letnih razgovorov:

- 1. in 2. drugi korak: vodja seznaniti sodelavca s cilji ministrstva in organizacijske enote,
- 3. korak: cilji sodelavca (sodelavci vnesejo cilje ta tekoče leto),
- naslednji korak je razvoj sodelavca: sodelavec vnese usposabljanja za katera meni, da jih resnično potrebuje, to naredi tako, da klikne v vrstico in se odpre nabor usposabljanj,
- sledi organizacijska klima in predlog sprememb, ki sta anonimni rubriki. Med dejanskim razgovorom sodelavca in vodje ta dva koraka ne bosta vidna, ravno zaradi anonimnosti, ju sodelavec izpolni sam in

- to preden pride na razgovor. Podatki o organizacijski klimi in predlogi sprememb se bodo analizirali po vseh opravljenih razgovorih,
- zadnji korak »pogovor o delu nadrejenega« vodja in sodelavec izpolnita skupaj na razgovoru. Na sliki 10 so prikazani koraki letnega razgovora.

Razgovore se na koncu zaključi, to je 9. korak. Vodja na svoj elektronski naslov prejme obvestilo, da je sodelavec predizpolnil letni razgovor. Sledilo bo povabilo vodje na letni razgovor ter dejanska izvedba letnega razgovora. Po zaključku razgovora bo vodja dokončno zaključil vsak posamezen letni razgovor ter kliknil »prikaži zapis« in ga dvakrat natisnil. Zapis letnega razgovora podpišeta tako vodja kot sodelavec in vsak obdrži po en izvod. Službi za kadrovske in splošne zadeve se ne posreduje ničesar, saj bo vnesene predloge (o usposabljanju, razvoju...), sama analitično obdelala, čemur je med drugim nenazadnje tudi namenjena informacijska podpora letnim razgovorom.

Služba za kadrovske in splošne zadeve je predlagala, da se v čim večji meri predizpolni letni razgovor, saj si na ta način olajšamo sam potek letnega razgovora, predvsem pa z namenom, da se nanj vsi udeleženci vnaprej dobro pripravimo.



Slika 10: Koraki letnega razgovora

7. faza: Določitev termina izvajanja letnih razgovor

Služba za kadrovske in splošne zadeve je določila rok za izvedbo letnih razgovorov, in sicer do 23. februarja 2011, čeprav se je ta rok premaknil do sredine marca 2011, predvsem zaradi preobremenjenosti vodij notranje organizacijskih enot in drugih prioritetenih nalog.

4 RAZISKAVA MNENJ ZAPOSLENIH O IZVAJANJU REDNIH LETNIH RAZGOVOROV

4.1 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Namen in cilj raziskave je, da na podlagi mnenjske ankete ugotovimo kakšno je trenutno stanje izvajanja rednih letnih razgovorov na Ministrstvu za javno upravo. Z analizo pridobljenih podatkov bomo skušali postaviti ugotovitve in predloge za izboljšavo.

V nalogi bomo skušali odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Ali je trenutni sistem izvajanja rednih letnih razgovorov dobro organiziran?
2. Ali so redni letni razgovori koristni?
3. Ali so vodje dovolj usposobljeni za izvajanje rednih letnih razgovorov?
4. Ali so teme, ki so obravnavane na rednem letnem razgovoru primerne?
5. Katere so pomanjkljivosti vodenja rednih letnih razgovorov?

4.2 ANALIZA REZULTATOV

Na dan 24.3.2011 je bilo na ministrstvu zaposlenih 293 javnih uslužbencev. Vprašalnik je bil po e-pošti posredovan 293 javnim uslužbencev. Rok vrnitve je bil tri delovne dni in sicer je bilo dne 28.3.2011 vrnjenih 93 anketnih vprašalnikov. Od 293 javnih uslužbencev, kolikor je zaposlenih na ministrstvu, je bilo v obdobju od 24.3.2011 do 28.3.2011 12 zaposlenih odsotnih, ker so na porodniškem dopustu ali dopustu za nego ali varstvo otroka.

Vrnjenih je bilo 93 oz. 32% od vseh razdeljenih anketnih vprašalnikov.

Vprašalnik je bil sestavljen iz splošnega in mnenjskega dela.

V splošnem delu so bili zbrani demografski podatki o anketirancih in sicer spol, starost, dosežena stopnja izobrazbe, delovna doba v državni upravi in delovno mesto (vprašanja od 1 do 5).

V mnenjskem delu ankete:

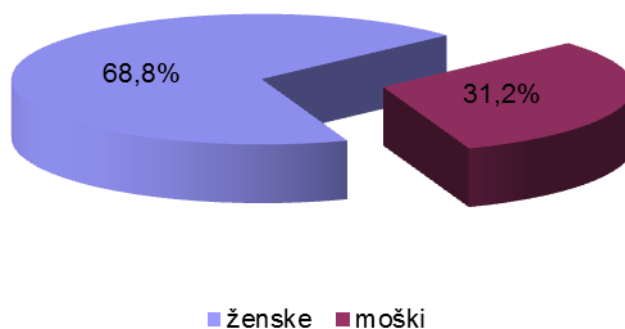
- se vprašanja od 1 do 7 navezujejo na raziskovalno vprašanje »Ali je trenutni sistem izvajanja rednih letnih razgovorov dobro organiziran?«,
- vprašanja 8 in 9 »Ali so redni letni razgovori koristni?«,
- vprašanja 10 in 11 »Ali so vodje dovolj usposobljeni za izvajanje rednih letnih razgovorov?«,
- vprašanja 12 in 13 »Ali so teme, ki so obravnavane na rednem letnem razgovoru primerne?«,
- vprašanja od 14 do 16 »Katere so pomanjkljivosti vodenja rednih letnih razgovorov?«,
- vprašanja 17 in 18 sta bili namenjeni vodjem in se navezuje na raziskovalno vprašanje »Ali je trenutni sistem izvajanja rednih letnih dobro organiziran?«.

Splošni del anketnega vprašalnika

D1. Spol

V anketi je sodelovalo 93 javnih uslužbencev, med katerimi je bilo 64 žensk oziroma 68,8% vseh anketirancev in 29 moških oziroma 31,2% vseh anketirancev. Med vprašanimi so prevladovale ženske (Slika 11).

Struktura anketirancev po spolu

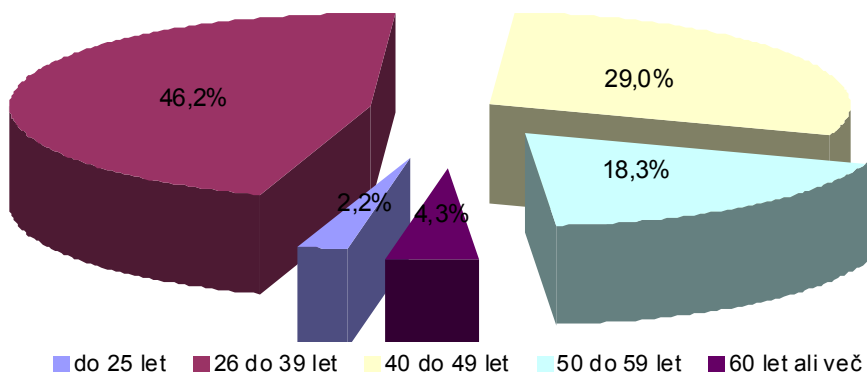


Slika 11: Struktura anketirancev po spolu

D2. Starost

Starostna struktura zaposlenih je naslednja: največ, kar 43 oziroma 46,2% anketiranih je starih med 26 in 39 let, v starostno obdobje od 40 do 49 let se je uvrstilo 27 oz. 29,0% anketirancev, 17 oz. 18,3% anketirancev je starih med 50 in 59 let, 4 oz. 4,3% anketirancev ima 60 let ali več, 2 zaposlena oz. 2,2% pa imata do 25 let (Slika 12).

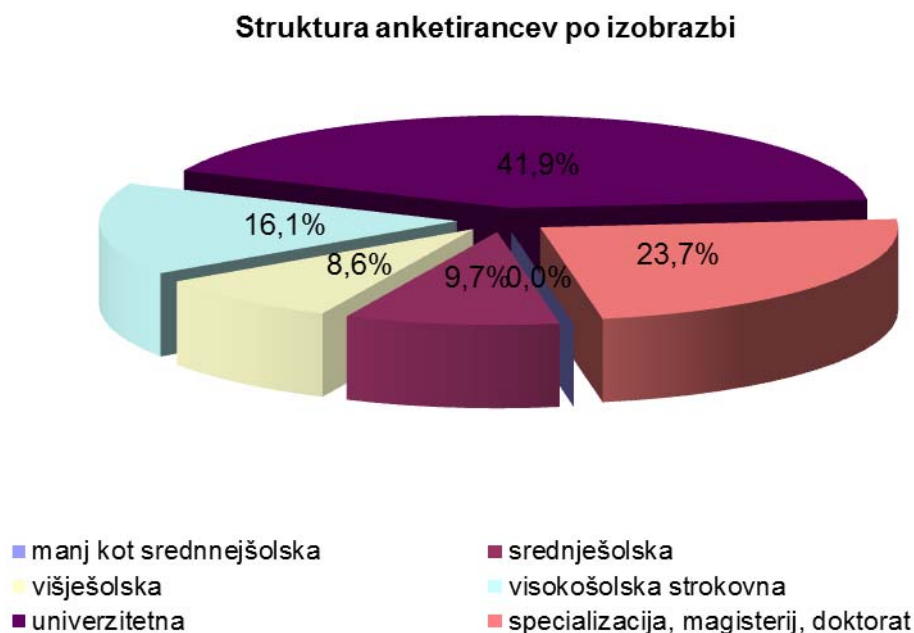
Struktura anketirancev po starosti



Slika 12: Struktura anketirancev po starosti

D3. Dosežena stopnja izobrazbe

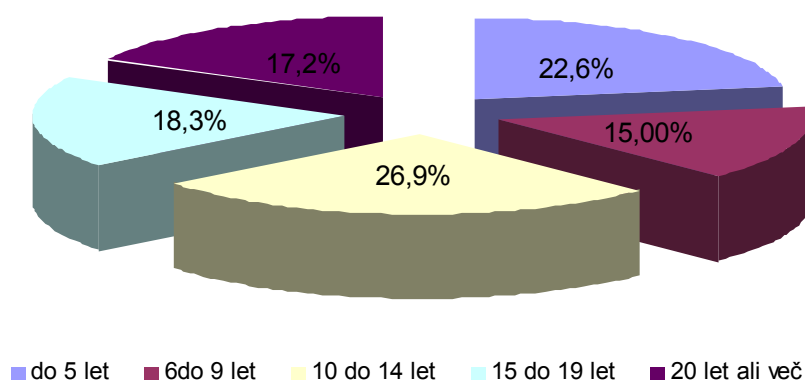
Po izobrazbeni strukturi anketirancev je bilo največ takih, ki imajo dokončano univerzitetno izobrazbo, in sicer 39 oziroma 41,9% anketirancev, sledi specializacija, magisterij doktorat 22 oziroma 23,7%, 15 oziroma 16,1% anketirancev ima visokošolsko strokovno, višješolsko izobrazbo ima 8 oziroma 8,6% anketirancev, 9 anketirancev oziroma 9,7% jih ima srednješolsko izobrazbo. Nihče od anketirancev ni imel manj kot srednješolsko izobrazbo (Slika 13).



Slika 13: Struktura anketirancev po izobrazbi

D4. Delovna doba v državni upravi

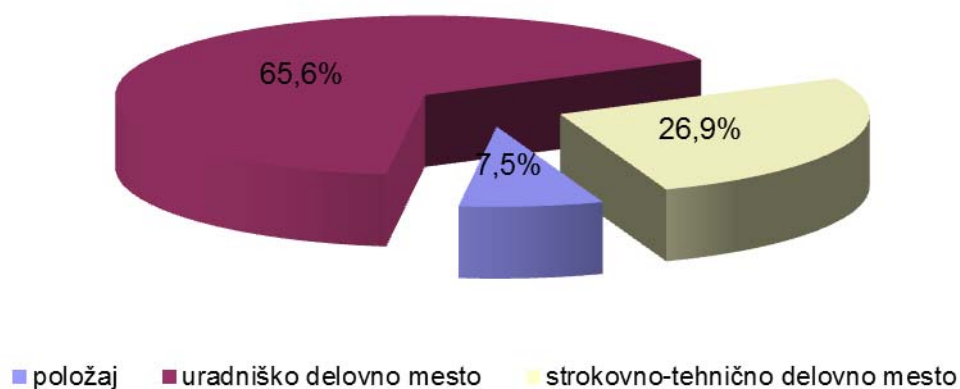
Skupina je glede na lastnost delovne dobe enakomerno razpršena. Prevladovala je skupina anketirancev z dopolnjeno delovno dobo od 10 do 14 let, in sicer je takih 25 oziroma 26,9% vseh anketiranih, sledijo anketiranci z delovno dobo do 5 let katerih je 21 oziroma 22,6%, z delovno dobo od 15 do 19 let jih je 17 oziroma 18,3% anketirancev, z delovno dobo 20 let ali več jih je 16 oziroma 17,2%, najmanjši delež vseh anketirancev pa predstavljajo anketiranci z delovno dobo od 6 do 9 let, in sicer je takih 14 oziroma 15,0% vseh anketiranih (Slika 14).

Struktura anketirancev po delovni dobi v državni upravi

Slika 14: Struktura anketirancev po delovni dobi v državni upravi

D5. Delovno mesto

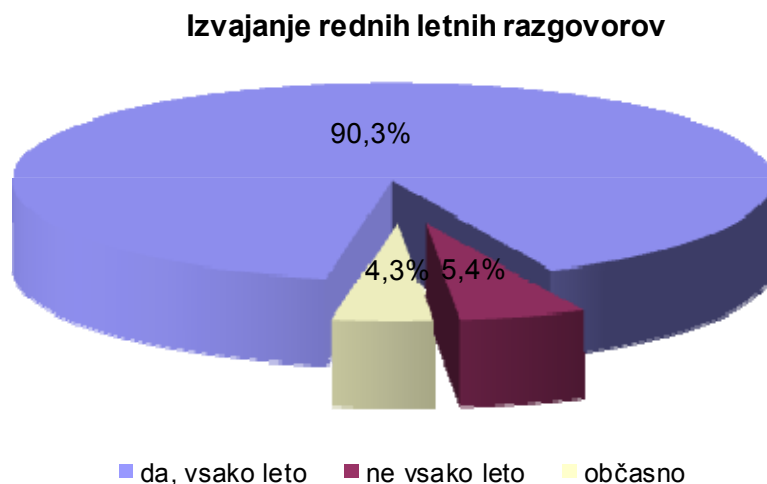
Prevladovala je skupina zaposlenih na uradniških delovnih mestih, in sicer 61 oziroma 65,6% vseh anketirancev, kar je povezano tudi s tem, da je na ministrstvu 215 javnih uslužbencev zaposlenih na uradniških delovnih mestih. Sledijo anketiranci na strokovno-tehničnih delovnih mestih, katerih je 25 oziroma 26,9%, najmanj anketirancev pa je na položaju, in sicer 7 oziroma 7,5% (Slika 15).

Struktura anketirancev glede na delovno mesto

Slika 15: Struktura anketirancev glede na delovno mesto

Mnenjski del anketnega vprašalnika:**V1. Se v Ministrstvu za javno upravo (v vaši notranje organizacijski enoti) izvajajo letni razgovori?**

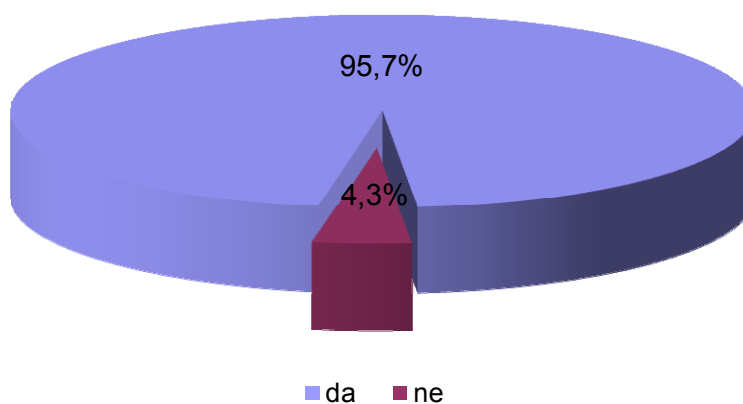
Večina anketirancev, in sicer 84 oziroma 90,3% je odgovorila z odgovorom »da, vsako leto« 5 anketirancev oziroma 5,4% z odgovorom »ne vsako leto«, in 4 anketiranci oziroma 4,3% jih je odgovorilo z odgovorom »občasno« (Slika 16).



Slika 16: Izvajanje rednih letnih razgovorov

V2. Ali ste v času službovanja na Ministrstvu za javno upravo že kdaj imeli letni razgovor?

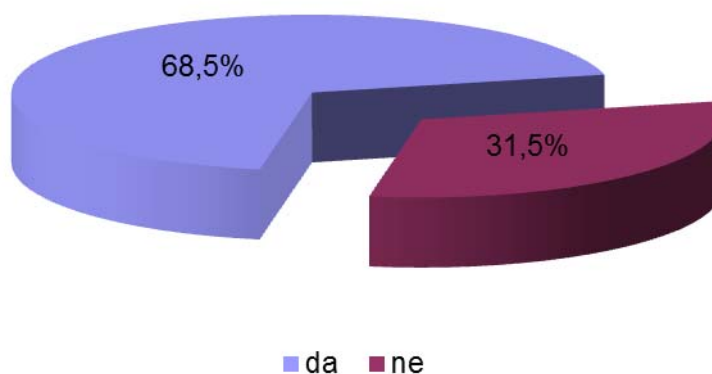
Od 93 javnih uslužbencev (anketirancev) kolikor jih je anketni vprašalnik vrnilo je 89 anketirancev odgovorilo z »da« kar je 95,7% in 4 anketiranci so odgovorili z »ne« kar je 4,3% (Slika 17).

Letni razgovor v času službovanja

Slika 17: Letni razgovor v času službovanja

V3. Ali je vodja z vami letos že opravil redni letni razgovor?

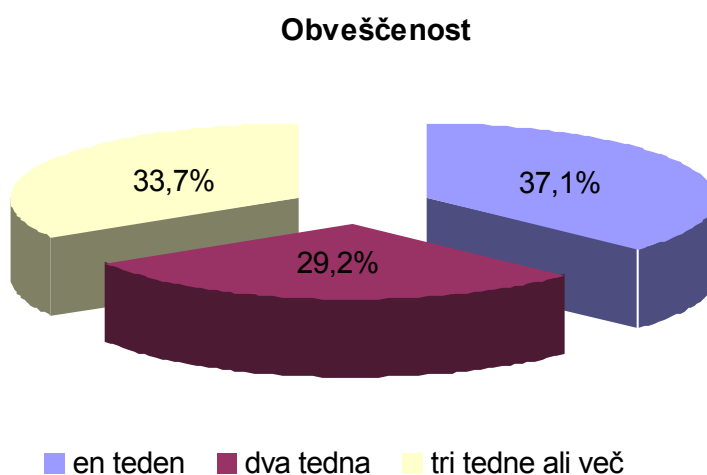
Na to vprašanje so odgovarjali samo tisti, ki so na MJU že kdaj imeli letni razgovor, in sicer je za »da« odgovorilo 61 anketirancev oziroma 68,5% in z »ne« 28 anketirancev oziroma 31,5% (Slika 18).

Opravljen letni razgovor

Slika 18: Opravljen letni razgovor

V4. Koliko tednov vnaprej ste obveščeni, da bodo potekali letni razgovori?

Na vprašanje »Koliko tednov vnaprej ste obveščeni, da bodo potekali letni razgovori?« so odgovarjali samo tisti, ki so na MJU že kdaj imeli letni razgovor, in sicer 33 anketirancev oziroma 37,1% je odgovorilo, da so bili obveščeni en teden vnaprej, 26 oziroma 29,2% anketirancev je bilo obveščenih dva tedna vnaprej in 30 oziroma 33,7% anketirancev je bilo obveščenih tri tedne vnaprej (Slika 19).

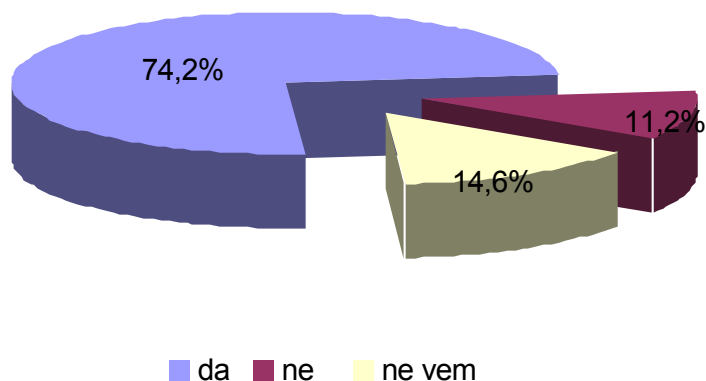


Slika 19: Obveščenosť

V5. Ali je bila aplikacija eLOR bodisi na ustni predstavitvi, bodisi v pisni predstavitvi, ki ste jo prejeli po e-pošti dovolj nazorno predstavljena?

Na vprašanje »Ali je bila aplikacija eLOR bodisi na ustni predstavitvi, bodisi v pisni predstavitvi, ki ste jo prejeli po e-pošti dovolj nazorno predstavljena?« so odgovarjali samo tisti, ki so na MJU že kdaj imeli letni razgovor, z »da« je odgovorilo 66 anketirancev oziroma 74,2%, z »ne« je odgovorilo 10 anketirancev oziroma 11,2% in z »ne vem« je odgovorilo 13 anketirancev oziroma 14,6% (Slika 20).

Ali je bila aplikacija eLOR dovolj nazorno predstavljena

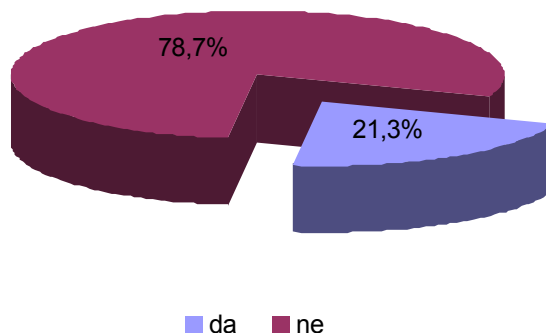


Slika 20: Ali je bila aplikacija eLOR dovolj nazorno predstavljena

V6. Ali ste imeli med uporabo eLOR aplikacije kakršnekoli težave?

Težave je imelo 19 anketirancev oziroma 21,3% medtem, ko 70 anketirancev oziroma 78,7% ni imelo težav (Slika 21).

Ali ste imeli med uporabo aplikacije eLOR težave

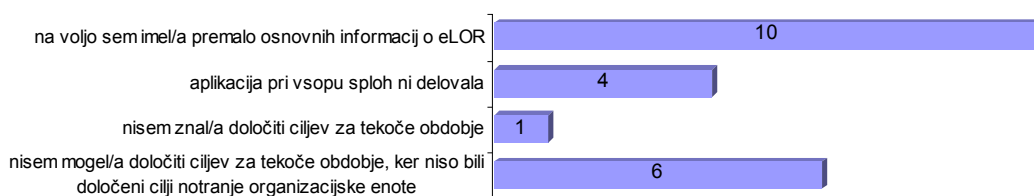


Slika 21: Ali ste imeli med uporabo eLOR aplikacije težave

V7. S kakšnimi težavami ste se srečali med uporabo eLOR aplikacije?

Med uporabo eLOR aplikacije so imeli anketiranci največ težav zato, ker so imeli premalo osnovnih informacij o e-LOR-ju, sledijo težave v zvezi z določevanjem ciljev za tekoče obdobje, ker niso bili določeni cilji notranje organizacijske enote, nato težave v zvezi z vstopom v aplikacijo, najmanj težav pa so imeli v zvezi z določevanjem ciljev za tekoče obdobje (Slika 22).

Težave med uporabo eLOR aplikacije

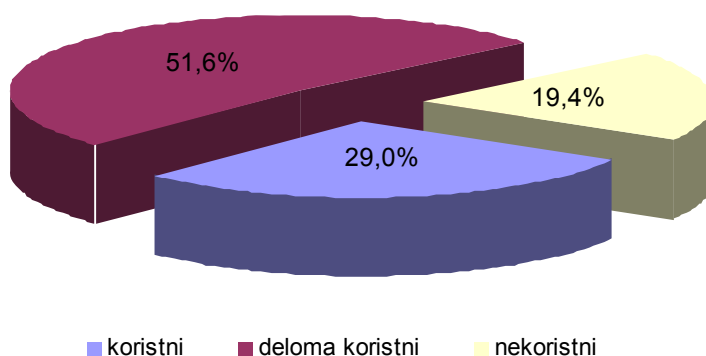


Slika 22: Težave med uporabo eLOR aplikacije

V8. Kako koristni se vam zdijo letni razgovori?

Od 93 anketirancev, je 48 anketirancev oziroma 51,6% ocenilo, da se jim zdijo letni razgovori »deloma koristni«, 27 oziroma 29,0% »koristni« in 18 oziroma 19,4% »nekoristni« (Slika 23).

Koristnost letnih razgovorov



Slika 23: Koristnost letnih razgovorov

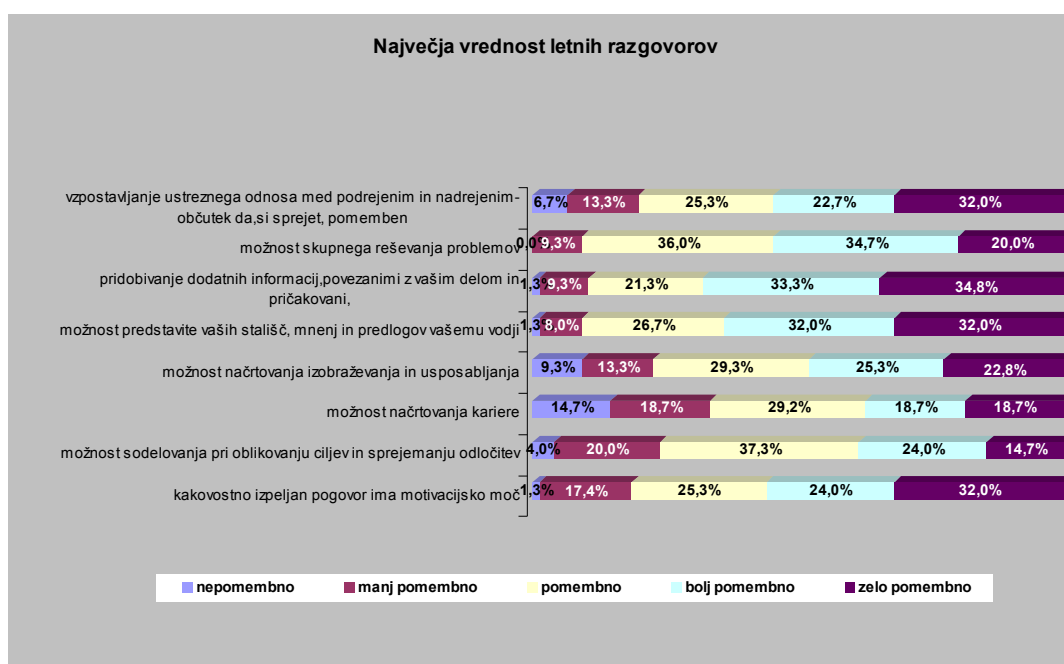
V9. Kaj so po vašem mnenju največje koristi oz. največje vrednosti letnih razgovorov?

Na to vprašanje so odgovarjali samo tisti anketiranci, ki so na 8 vprašanje odgovorili z »koristni« in »deloma koristni«. Postavili smo sklop 8 vprašanj, na katere so anketiranci odgovarjali po pomembnosti; od 1- nepomembno do 5- zelo pomembno.

Namen tega vprašanja je, da anketiranci določijo pomembnost posameznih elementov letnega razgovora.

Slika 25 prikazuje, da večina anketirancev kot bolj pomembno in zelo pomembno ocenjuje »pridobivanje dodatnih informacij, povezanih z njihovim delom in pričakovanji«, za »vzpostavljanje ustreznega odnosa med podrejenim in nadrejenim, občutek, da si sprejet, pomemben«, kot »možnost predstavitve stališč, mnenj in predlogov vodji« in kot »motivacijska moč«.

Največji delež nepomembnega oziroma manj pomembnega anketiranci vidijo kot »možnost sodelovanja pri oblikovanju ciljev in sprejemanju odločitev«, »možnost načrtovanja izobraževanja in usposabljanja« in možnost načrtovanja kariere.

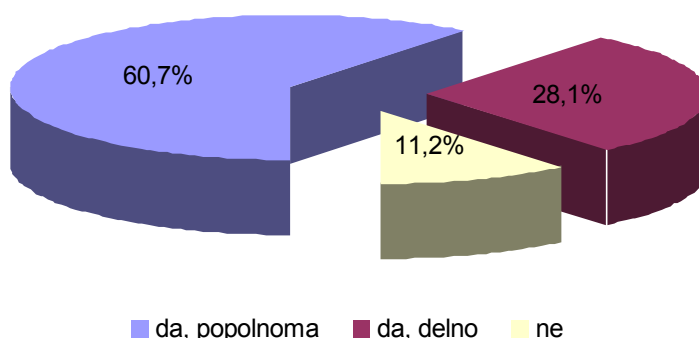


Slika 24: Največja vrednost letnih razgovorov

V10. Ali je vaš vodja po vašem mnenju dovolj usposobljen za izvajanje letnih razgovorov?

Na vprašanje »Ali je vaš vodja po vašem mnenju dovolj usposobljen za izvajanje letnih razgovorov?« so odgovarjali samo tisti, ki so na MJU že kdaj imeli letni razgovor. Največji delež anketirancev 54 oziroma 60,7% je odgovorilo z odgovorom »da, popolnoma«, 25 oziroma 28,1% anketirancev je odgovorilo z odgovorom »da, delno«, najmanjši delež 10 oziroma 11,2% anketirancev pa je odgovorilo z odgovorom »ne« (Slika 25).

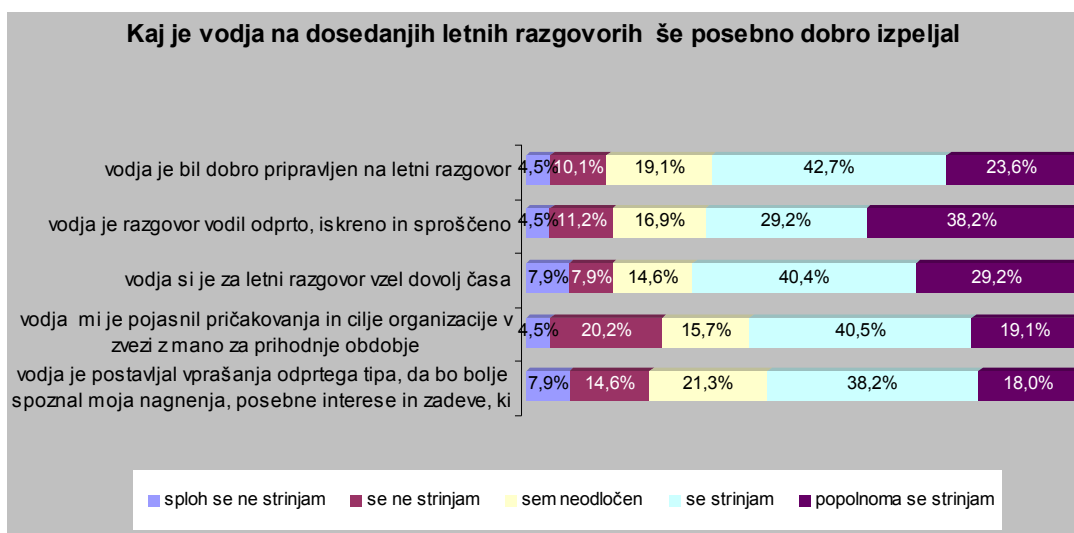
Usposobljenost vodij za izvajanje letnih razgovorov



Slika 25: Usposobljenost vodij za izvajanje letnih razgovorov

V11. Kaj je vaš vodja na dosedanjih letnih razgovorih po vaši oceni še posebno dobro izpeljal?

Slika 26 prikazuje, da je splošno mnenje anketirancev glede uspešnosti vodij pri izpeljavi letnih razgovorov zelo dobro. Le manjši odstotek anketirancev se je opredelil za odgovora "se ne strinjam" in "sploh se ne strinjam".

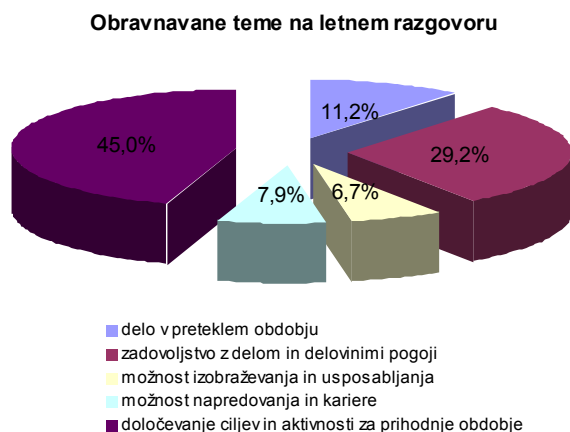


Slika 26: Kaj je vodja na dosedanjih letnih razgovorih še posebno dobro izpeljal

V12. Na letnem razgovoru se obravnava veliko različnih tem. Katera tema na dosedanjih letnih razgovorih se vam je zdelo še posebno pomembna?

Večini anketirancev, in sicer 40 oziroma 45,0% se zdi najpomembnejša tema »določevanje ciljev in aktivnosti za prihodnje leto«, 26 oziroma 29,2% jih meni, da je

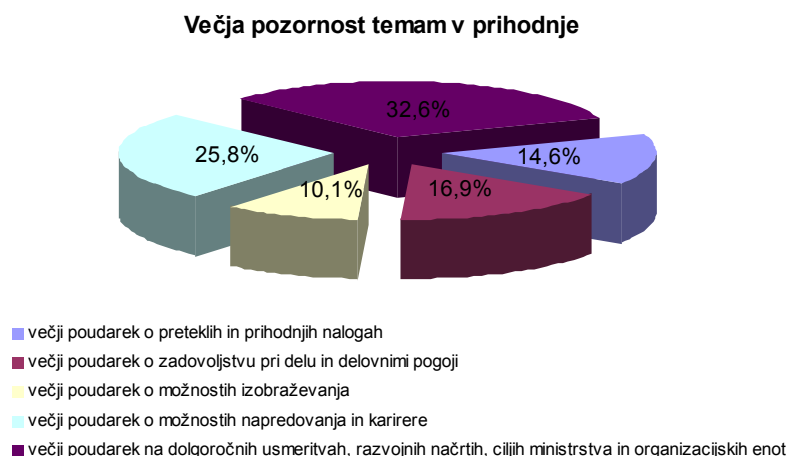
pomembna tema »zadovoljstvo z delom in delovnimi pogoji«, 10 oziroma 11,2% meni, da je pomembna tema »delo v preteklem obdobju«, 7 oziroma 7,9% bi pod pomembne teme uvrstilo »možnost napredovanja in kariere« in pa 6 oziroma 6,7% bi kot pod pomembne teme uvrstilo »možnost izobraževanja in usposabljanja« (Slika 27).



Slika 27: Obravnane teme na letnem razgovoru

V13. Katerim temam bi morali v prihodnje nameniti več pozornosti?

Največ anketirancev 29 oziroma 32,6% jih je izpostavilo, da bi morali v prihodnje nameniti večji poudarek na »dolgoročnih usmeritvah, razvojnih načrtih, ciljnih ministrstva in organizacijskih enot«, 23 oziroma 25,8% meni, da bi morali v prihodnje nameniti večji poudarek »o možnostih napredovanja in kariere«. Ostali predlogi si glede na delež sledijo v naslednjem zaporedju: »zadovoljstvo pri delu in z delovnimi pogoji« 15 oziroma 16,9%, »razgovor o preteklih in prihodnjih nalogah« 13 oziroma 14,6% in »možnostih izobraževanja« 9 oziroma 10,1%. Poudariti je potrebno, da je bilo možno izbirati le en odgovor (Slika 28).

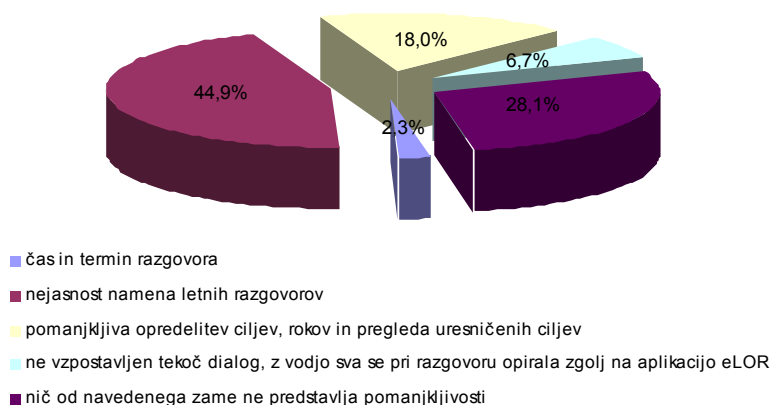


Slika 28: Večja pozornost temam v prihodnje

V14. Katera je po vašem mnenju največja pomanjkljivost rednih letnih razgovorov?

Kot največjo pomanjkljivost so anketiranci izpostavili »nejasnost namena letnih razgovorov«, in sicer kar 40 anketirancev oziroma 44,9%, 16 anketirancev oziroma 18,0% je menilo da, je »pomanjkljiva opredelitev ciljev, rokov in pregleda uresničenih ciljev«. 6 oziroma 6,7% anketirancev meni, da »ni bil vzpostavljen tekoč dialog, z vodjo so se pri razgovoru opirali zgolj na aplikacijo eLOR« s »časom in terminom razgovora« pa nista bila zadovoljna 2 anketiranca. 25 anketirancev oziroma 28,1% je menilo, da »nič od navedenega za njih ne predstavlja pomanjkljivosti« (Slika 29).

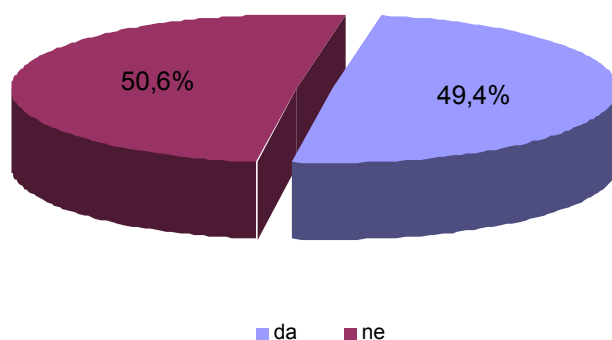
Pomanjkljivost rednih letnih razgovorov



Slika 29: Pomanjkljivost rednih letnih razgovorov

V15. Ali ste v preteklem obdobju na letnih razgovorih z vodjo sklenili kakšne dogovore v okviru tem letnega razgovora?

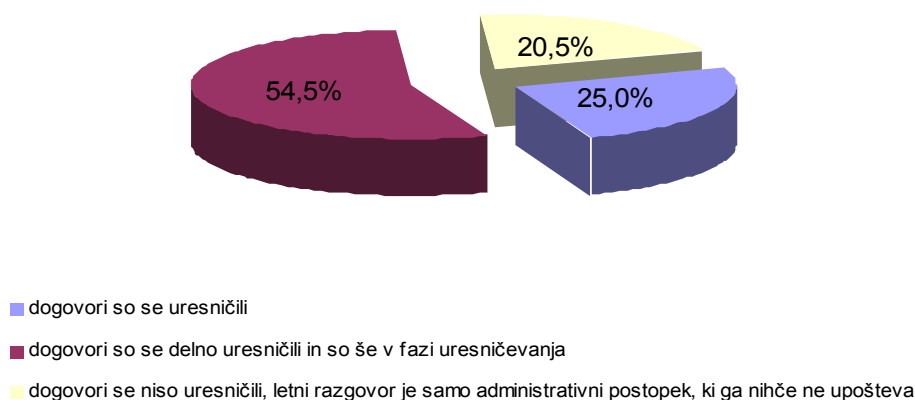
45 anketirancev oziroma 50,6% meni, da z vodjo na letnih razgovorih v okviru tem niso sklenili dogovorov, 44 anketirancev oziroma 49,4% pa meni, da so sklenili dogovore (Slika 30).

Sklenjeni dogovori v okviru tem letnega razgovora

Slika 30: Sklenjeni dogovori v okviru tem letnega razgovora

V16. Ali so se sklenjeni dogovori uresničili?

Na vprašanje »Ali so se sklenjeni dogovori uresničili« so odgovarjali samo tisti zaposleni, ki so v preteklosti z vodjo že sklenili dogovore. Večina anketirancev 24 oziroma 54,5% jih je odgovorilo, da so se »dogovori delno uresničili in so še v fazi uresničevanja«. 11 oziroma 25,0% jih meni, »da so se dogovori uresničili«, 9 oziroma 20,5% pa jih meni, da se »dogovori niso uresničili, letni razgovor je samo administrativni postopek, ki ga nihče ne upošteva« (Slika 31).

Uresničitev sklenjenih dogovorov

Slika 31: Uresničitev sklenjenih dogovorov

V17. Ali ste se udeležili delavnice in usposabljanja v zvezi z eLOR?

Na to vprašanje so odgovarjali samo vodje, in sicer od 7 vodij kolikor jih je odgovarjalo na anketni vprašalnik je z »da« odgovorilo 5 vodij in z »ne« 2 vodja.

V18. V čem vidite prednost informacijsko podprtih letnih razgovorov eLOR?

Na to vprašanje so odgovarjali samo tisti vodje, ki so se udeležili usposabljanja.

V Tabeli 1 prikazujemo vidik vodij o informacijsko podprtih letnih razgovorih eLOR. Mnenja vodij so dokaj neenakomerno razpršena, velikokrat je bil izbran odgovor »sem neodločen«. Iz odgovorov lahko zaključimo, da je sistem enostaven za uporabo in omogoča enostavno spremljanje dogovorjenih ciljev ter, da omogoča trajen zapis razgovora, ki se ga vsako leto lahko le dopolnjuje ali pa določa na novo.

Prednosti	1- sploh se ne strinjam	2- ne strinjam se	3- sem neodločen	4- se strinjam	5- popolnoma se strinjam	povprečna vrednost	standardni odklon
omogoča kakovostno pripravo na razgovor			4		1	3,4	0,8
je enostaven za uporabo			2	1	2	4,0	0,9
omogoča sistematičen, organiziran potek razgovora		1	1	2	1	3,6	1,0
omogoča, da sodelavci in vodje skupaj oblikujejo cilje na podlagi ciljev družbe in organizacijske enote		1	3	1		3,0	0,6
omogoča enostavno spremljanje dogovorjenih ciljev			2	3		3,6	0,5
omogoča ugotavljanja želja in ciljev na področju izobraževanja in kariere	1	2	1	1		2,4	1,0
omogoča ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih		2	2	1		2,2	0,7
omogoča, da sodelavci predlagajo ideje in spremembe, ki jih kadrovska služba uporabi za načrtovanje sprememb v organizaciji	1	1	3			2,4	0,8
omogoča trajen zapis razgovora, ki se ga vsako leto lahko le dopolnjuje ali pa določa na novo		1	1	3		3,4	0,8
doprinese h kvaliteti dela z zaposlenimi		2	3			2,6	0,5

doprinese k razvoju zaposlenih in iztržku njihovih potencialov	1	2	1	1		2,4	1,0
omogoča analize, preglede in primerjave			3	2		3,4	0,5

Tabela 1: Vidik vodij o informacijsko podprtih letnih razgovorih eLOR

4.3 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

V nadaljevanju bomo podali ključne ugotovitve in predloge za izboljšavo, ki smo jih pridobili na podlagi analize rezultatov mnenjske ankete. Raziskava je pokazala zanimive rezultate iz katerih lahko ugotovimo, kakšno je trenutno stanje izvajanja rednih letnih razgovorov, predvsem pa smo dobili odgovore na vprašanja v zvezi z namenom in cilji diplomske naloge.

Prvi cilj je bil ugotoviti »Ali je trenutni sistem izvajanja rednih letnih razgovorov dobro organiziran?«

Zanimalo nas je »ali se v notranje organizacijskih enotah redni letni razgovori izvajajo vsako leto. Večina meni, da se izvajajo vsako leto 84 (90,3%), le manjši delež anketirancev meni, da se ne izvajajo vsako leto 5 (5,4%) in da se le občasno menijo 4 (4,3%) anketiranci.

Z 61 (68,5%) zaposlenimi, je vodja letos že opravil letni razgovor, z 28 (31,5%) zaposlenimi pa ne. Iz tega ugotavljamo, da je večina vodij že opravila letni razgovor. 33 (37,1%) anketirancev je odgovorilo, da so bili obveščeni en teden pred začetkom letnega razgovora, 26 (29,2%) dva tedna prej in 30 (33,7%) anketirancev tri tedne prej. Ugotavljamo, da je bila večina anketirancev o poteku letnega razgovora obveščena en teden pred začetkom letnega razgovora.

Glede predstavitve eLOR-ja, informacijsko podprtega letnega razgovora, je večina anketirancev mnenja, da je dovolj nazorno predstavljen, in sicer 66 (74,2%) anketirancev, le manjši delež meni, da predstavitev ni bila ustrezno predstavljena 10 (11,2%) anketirancev, 13 (14,6%) anketirancev pa se ni opredelilo.

Težave pri uporabi eLOR-ja je imelo 19 (21,3%) anketirancev, 70 (78,7%) anketirancev ni imelo težav. Največ težav pri uporabi eLOR aplikacije je bilo zaradi premalo osnovnih informacij o eLOR-ju, sledijo težave v zvezi z določevanjem ciljev za tekoče obdobje, ker niso bili določeni cilji notranje organizacijskih enot, vstop v samo aplikacijo je bil otežen, ker aplikacija ni delovala, težave so se pojavile tudi v zvezi z določevanjem ciljev zaposlenih za tekoče obdobje.

Predlogi izboljšav:

Kadrovska služba je postavila rok za izvedbo letnih razgovorov in sicer do konca meseca februarja. Anketa je potekala v času od 24.3.2011 do 28.3.2011, torej bi morali biti v večini letni razgovori že opravljeni. Vodja mora poskrbeti za izvedbo letnih razgovorov z vsemi svojimi sodelavci, izjema so tisti sodelavci, ki so na daljšem bolniškem dopustu, porodniškem dopustu in dopustu za nego ali varstvo

otroka. Kadrovska služba bi morala spremljati potek letnih razgovorov in pozvati vodje, da bi izvedeni v dogovorjenem roku, z dodatnimi opozorili po elektroni pošti, lahko pa tudi na sestanku kolegija. V kolikor letni razgovori niso izvedeni pravočasno oziroma v dogovorjenem roku, je kasneje kadrovske službi otežena izvedba načrta izobraževanja in usposabljanja ter načrtovanja kariere zaposlenih, poleg tega ni mogoče spremljati uresničevanja zastavljenih ciljev. Če letni razgovor ni izveden, sodelavec ne dobi povratnih informacij, kako je delo opravil v preteklem letu, kakšni so cilji za prihodnje leto, poleg tega ni mogoče spremljati uresničevanja zastavljenih ciljev.

Naslednje priporočilo, ki izhaja iz rezultatov ankete je, da zaposleni dobijo obvestilo o poteku letnega razgovora vsaj dva tedna pred začetkom, saj se bodo tako lahko bolje pripravili na letni razgovor.

Iz rezultatov ankete je razvidno, da so se problemi pojavili zaradi premalo osnovnih informacij o eLOR aplikaciji, kar izhaja iz dejstva, da so zaposleni dobili informacije zgolj po e-pošti, z izjemo vodij notranje organizacijskih enot, ki so se udeležili predhodnega usposabljanja. Vodje notranje organizacijskih enot bi morali na predhodnem sestanku seznaniti zaposlene o informatizaciji letnega razgovora in jim podati ključne usmeritve.

Drugo največjo težavo so imeli zaposleni, ker niso mogli določiti svojih ciljev za tekoče obdobje, ker niso bili določeni cilji njihovih notranje organizacijskih enot. Vodje so imeli delavnico in za vodenje letnega razgovora usposabljanje v mesecu decembru, letne razgovore pa so izvajali šele proti koncu meseca februarja. Ministrstvo bi morda moralo, v sodelovanju z Upravno akademijo, organizirati dodatno usposabljanje oziroma trening na temo določanja ciljev, saj je ta del precej zahteven. Na treningu bi vodje pridobili poglobljena znanja in veščine postavljanja ciljev, s čimer bi morali seznaniti svoje sodelavce, in jim uspešno posredovati pomen in način postavljanja ciljev na delovnem mestu.

Glede opaženih težav pri vstopu v aplikacijo, pa gre za povsem tehnične probleme. Pred izpeljavo naslednjih letnih razgovorov bo zato potrebno zagotoviti nemoten dostop do aplikacije eLOR.

Drugi cilj je bil ugotoviti »Ali so redni letni razgovori koristni?«

Večina anketirancev 48 (51,6%) od vseh 93 anketirancev je mnenja, da so letni razgovori deloma koristni, 27 (29,0%) anketirancev meni, da so koristni in 18 (19,4%) anketirancev je mnenja da, niso koristni.

V nadaljevanju ankete so tisti anketiranci, ki so podali odgovor, da so letni razgovori koristni in deloma koristni, odgovarjali na vprašanje »kaj je po njihovem mnenju največja korist oziroma največja vrednost letnih razgovorov«.

Na podlagi rezultatov ankete ugotavljamo, da večina anketirancev kot bolj pomembno in zelo pomembno koristnost letnih razgovorov ocenjuje »pridobivanje dodatnih informacij, povezanih z njihovim delom in pričakovanji«, sledi »vzpostavljanje ustreznega odnosa med podrejenim in nadrejenim, občutek, da si

sprejet, pomemben«, nato pa »možnost predstavitve stališč, mnenj in predlogov vodji«, in pa »kakovostno izpeljan pogovor ima motivacijsko moč«.

Na drugi strani pa anketiranci kot nepomembno oziroma manj pomembno korist letnih razgovorov vidijo kot »možnost sodelovanja pri oblikovanju ciljev in sprejemanju odločitev«, sledi »možnost načrtovanja izobraževanja in usposabljanja« in možnost načrtovanja kariere.

Iz rezultatov ankete ugotavljamo, da je največji delež anketirancev ocenil, da so letni razgovori le deloma koristni. Nekateri zaposleni so mnenja, da so letni razgovori zanje nekoristni, kar vodi do nezainteresiranosti do sodelovanja pri izvedbi letnih razgovorov in se jih udeležijo zgolj iz zakonskih obveznosti.

Predlogi izboljšave:

Vprašanje koristnosti letnih razgovorov je izjemnega pomena, saj je razumevanje vodij in sodelavcev o pomembnosti letnih razgovorov ključno za njihovo motivacijo pri izvedbi le-teh. Da bi dosegli najvišjo stopnjo pomenu in koristnosti letnih razgovorov, je potrebno vodjem in sodelavcem omogočiti celovito seznanitev s cilji razgovorov, ki so usmerjeni v prepoznavanje njihovih kvalitativnih potreb, sposobnosti in nenazadnje zadovoljevanju njihovih želja in v pripravo ukrepov za dvig njihovega zadovoljstva in zavzetosti pri delu.

Hkrati pa je pomembno, da vodje sodelavcem prikažejo letne razgovore kot koristne za njihov nadaljnji razvoj oziroma kot možnost nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja v dolgoročnem smislu.

Tretji cilj je bil ugotoviti »Ali so vodje dovolj usposobljeni za izvajanje rednih letnih razgovorov?«

Ugotovili smo, da je največji delež anketirancev mnenja, da so vodje popolnoma usposobljeni za vodenje letnih razgovorov, in sicer 54 (60,7%) anketirancev, da so delno usposobljeni za to, jih je ocenilo 25 (28,1%) anketirancev, in da niso dovolj usposobljeni za vodenje letnih razgovorov meni 10 (11,2%) anketirancev.

Nadalje nas je zanimalo, kaj je vodja na dosedanjih letnih razgovorih še posebno dobro izpeljal.

Največji delež pri trditvah »se strinjam« in »popolnoma se strinjam«, so anketiranci ocenili, da je »vodja bil dobro pripravljen na letni razgovor, sledi da, je »razgovor vodil odprto, iskreno in sproščeno, da si je »vzel dovolj časa za letni razgovor«, da je »pojasnil pričakovanja in cilje organizacije v zvezi z mano za prihodnje obdobje« in da je »vodja postavljala vprašanja odprtega tipa, da bi bolje spoznal moja nagnjenja, posebne interese in zadeve, ki me motivirajo«.

Kako bo potekal letni razgovor je odvisno od vodij in njihove primerne usposobljenosti, redno in ustrezno usposabljanje je ključnega pomena za kakovostno vodenje razgovorov. Vodja mora biti prepričan v pozitivne učinke letnih razgovorov in mora za to navdušiti tudi ostale zaposlene.

Na podlagi rezultatov ankete ugotavljamo, da so vodje na Ministrstvu za javno upravo ustrezno usposobljeni za vodenje rednih letnih razgovorov, kar je povezano tudi z nekajletno prakso izvajanja letnih razgovorov.

Predlog izboljšave:

Predlagamo, da ministrstvo v sodelovanju z Upravno akademijo nadaljuje z rednim usposabljanjem vodij, še zlasti priporočljivo je, da se pred vsakoletnimi razgovori izvede osvežilni trening. Delo z ljudmi od vodij zahteva veliko znanja in posebnih spretnosti, zanj se je zato potrebno ustrezno usposobiti.

Četrti cilj je bil ugotoviti »Ali so teme, ki so obravnavane na rednem letnem razgovoru primerne?«

Iz rezultatov ankete smo ugotovili »katera tema na dosedanjih letnih razgovorih je še posebno pomembna« in sicer največji delež anketirancev 40 (45,0%) ocenilo »določevanje ciljev in aktivnosti za prihodnje obdobje«, sledi »zadovoljstvo z delom in delovnimi pogoji«, kar je navedlo 26 (29,2%) anketirancev in pa »delo v preteklem obdobju« 10 (11,2%) anketirancev. Najmanjši delež anketirancev je kot pomembno temo ocenilo »možnost napredovanja in kariere« 7 (7,9%) anketirancev in »možnost izobraževanja in usposabljanja« 6 (6,7%) anketirancev.

Pri zastavljenem vprašanju »katerim temam bi morali v prihodnje nameniti več pozornosti«, ugotavljamo, da je največji delež anketirancev 29 (32,6%) odgovorilo, »da bi moral biti večji poudarek na »dolgoročnih usmeritvah, razvojnih načrtih, ciljnih ministrstva in organizacijskih enot«, sledi »možnost napredovanja in kariere« meni 23 (25,8%) anketirancev, »zadovoljstvo pri delu in delovnimi pogoji meni 15 (16,9%) anketirancev«, »razgovoru o preteklih in prihodnjih nalogah« meni 13 (14,6%) anketirancev. Najmanjši delež anketirancev bi dalo poudarek »možnostih izobraževanja« 9 (10,1%).

Rezultati ankete so pokazali, da je najbolj pomembna tema na letnih razgovorih »določevanje ciljev in aktivnosti za prihodnje obdobje«. Zato tudi za prihodnje anketiranci menijo, da bi moral biti večji poudarek na »dolgoročnih usmeritvah, razvojnih načrtih, ciljnih ministrstva in organizacijskih enot«.

Med pomembne teme so anketiranci opredelili tudi »zadovoljstvo z delom in delovnimi pogoji«.

Iz rezultatov ankete ugotavljamo, da so anketiranci med manj pomembne teme uvrstili »možnost napredovanja in kariere« in »možnost izobraževanja in usposabljanja. Po drugi strani so anketiranci v nadaljevanju ocenili, da bi moral biti v prihodnje večji poudarek posvečen »o možnostih napredovanja in kariere«.

Predlogi izboljšav:

Cilji ministrstva, organizacijske enote in sodelavca so nujni in potrebni. Z jasno določenimi cilji organizacije si sodelavci prizadevajo za isto smer, vsak v skladu s svojo funkcijo. Z jasno določenimi cilji sodelavca na delovnem področju je verjetnost za uspeh večja in s tem povezani boljši rezultati. Sodelavci se čutijo odgovorni za rezultate, če sodelujejo pri oblikovanju ciljev. Pri tem je pomembna povratna

informacija vodje o doseganju zastavljenih ciljev oziroma ukrepi za nedoseganje v smislu skupnega reševanja.

Zadovoljstvo z delom in delovnimi pogoji vpliva na uspešnost in učinkovitost zaposlenega in posledično tudi celotne organizacije. Zadovoljstvo pri delu je kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom (Treven, 1998:131).

Iz tega lahko zaključimo, da je trenutno izobraževanju in usposabljanju zaposlenih posvečeno premalo pozornosti, zato je v prihodnje tem temam potrebno dati večji poudarek. Tako izobraževanje kot usposabljanje sta pomembna za strokovni in osebni razvoj sodelavca.

Peti cilj je bil ugotoviti »Katere so pomanjkljivosti vodenja rednih letnih razgovorov?«

Iz rezultatov ankete smo ugotovili, »katera je največja pomanjkljivost rednih letnih razgovorov«. Največji delež anketirancev je ocenilo »nejasnost namena letnih razgovorov, in sicer 40 (44,9%) anketirancev, sledi »pomanjkljiva opredelitev ciljev, rokov in pregleda uresničenih ciljev, in sicer 16 (18,0%) anketirancev, 6 (6,7%) anketirancev je kot pomanjkljivost ocenilo ne vzpostavljen tekoč dialog, z vodjo sta se pri razgovoru opirala zgolj na aplikacijo eLOR. Čas in termin razgovora je kot pomanjkljivost ocenilo 2 (2,3%) anketirancev.

Nadalje smo ugotavljali »ali so bili v preteklosti v okviru tem letnega razgovora sklenjeni dogovori med vodjo in sodelavcem?« Na to vprašanje je 44 (49,4%) anketirancev odgovorilo, da so sklenili dogovore, medtem ko 45 (50,6%) anketirancev meni, da dogovore niso sklenili, kar pa je zelo zaskrbljujoče.

Nadalje smo ugotavljali »ali so se sklenjeni dogovori uresničili?« 11 (25,0%) anketirancev je odgovorilo, »da so se dogovori uresničili«, 24 (54,5%) anketirancev je odgovorilo, »da so se dogovori delno uresničili in so še v fazi uresničevanja« in 9 (20,5%) anketirancev je odgovorilo, »da se dogovori niso uresničili, letni razgovor je samo administrativni postopek, ki ga nihče ne upošteva. Iz dobljenih rezultatov ankete ugotavljamo, da so se dogovori uresničili samo 11 (25,0%) anketirancev, kar pa je zelo kritično.

Iz rezultatov ankete je razvidno tudi, da kar 45 (50,6%) anketirancev ni sklenilo nobenih dogovorov v okviru tem letnega razgovora. Prav sklenitev dogovorov, ki naj bi bilo vodilo za nadaljnje delo, pa je eden od najpomembnejših ciljev rednih letnih razgovorov.

Predlogi izboljšav:

Nujno potrebno je premisliti o strategiji uresničevanja sklenjenih dogovorov, saj bo le tako mogoče doseči večje zanimanje vodij in sodelavcev za letne razgovore, predvsem pa povečati zaupanje v koncept izvajanja letnih razgovorov.

Sklenemo, da ključnega pomena rednih letnih razgovorov sodelavci ne vidijo. Večji del zaposlenih namreč jemlje letne razgovore kot neko vsakoletno opravilo, pod vprašaj pa je postavljena tudi dodana vrednost letnih razgovorov.

5 ZAKLJUČEK

S sprejetjem Zakona o javnih uslužbencih leta 2003, se je vzpostavil sistem javnih uslužbencev v okviru katerega se je uveljavil, kot eden pomembnih instrumentov upravljanja s človeškimi viri, tudi letni razgovor. Zakon o javnih uslužbencih določa, da mora nadrejeni spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem, zato je pomembno, da se tudi v praksi spremlja uresničevanja tega cilja.

Letni razgovor kot dragoceno kadrovsko orodje, je izjemno močno, učinkovito vendar tudi občutljivo. Pozitivne učinke ima le, če se izvaja pravilno in z velikim občutkom za ljudi. Daje nam možnost za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v delovnem okolju in trenutek, ko se prisluhne željam zaposlenim, jim omogoči sodelovanje pri oblikovanju ciljev organizacije ter se jih s spretnim vodenjem letnega razgovora nauči spremljati in vrednotiti lastno delo in omogočiti načrtovanje osebne in strokovne razvoja.

Mnogokrat je tovrstni pogovor edina priložnost, ki jo zaposleni ima v celem letu, da uskladi svoje želje in pričakovanja z zahtevami in pričakovanji nadrejenega (Brečević, 2000:76).

Z diplomsko nalogo smo želeli ugotoviti, kako letne razgovore zaposleni razumejo po nekaj letnem izvajanju in kaj jim prinašajo.

Raziskava je prikazala letne razgovore kot pozitivno orodje. Vodje so dobro pripravljene na izvajanje letnih razgovorov. Pokazale so se pa določene pomanjkljivosti, predvsem da so premalo jasno definirani cilji. V primerih, ko pa so jasno definirani cilji, pa je največja pomanjkljivost, ki se jo da ugotoviti iz raziskave, da sklenjeni dogovori niso uresničeni oziroma so le delno uresničeni in so v fazi uresničevanja. Zaradi tega letni razgovor na Ministrstvu za javno upravo izgublja svoj pozitiven namen in motivacijo za zavzeto sodelovanje vseh akterjev.

Drugače povedano, pri izvedbi letnih razgovorov predstavlja največje tveganje neizvedba ali pomanjkljiva izvedba ter nerealizacija sklenjenih dogovorov med vodjo in sodelavcem. Zaradi vsega navedenega bo potrebna izvedbi letnih razgovorov posvetiti še precej pozornosti, predvsem v smislu izobraževanja vseh sodelujočih. Izobraževanje bi moralo biti osredotočeno na definiranje realnih in izvedljivih ciljev, ki pa se v praksi tudi uresničijo.

Ob tem pa je potrebno poudariti, da je »Informacijsko podprt letni razgovor eLOR« prinesel določene poenostavitve v vodenju letnih razgovorov. Vodje vnesejo cilje organizacije enote, ki se vpišejo vsem sodelavcem, hkrati pa se ti cilji povezujejo v cilje višje organizacijske enote in organa. Na podlagi tega vodja in sodelavec določita cilje za tekoče obdobje na podlagi ciljev notranje organizacijske enote in ministrstva. Možno je spremljanje ciljev skozi celo leto, popraviljanje rokov, izdelovanje pregleda ciljev po notranje organizacijskih enotah, po podrejenih sodelavcih, vsak lahko spremlja svoje cilje – kadarkoli v letu. Šifrant programov

usposabljanja in izpopolnjevanja izdelata kadrovska služba, ki je njen nosilec in ga lahko na predlog vodij dopolnjuje. Na letnem razgovoru je mogoče izbirati programe za naslednje obdobje. Poleg usposabljanja in izpopolnjevanja se lahko določi tudi druge razvojne ukrepe. Kadrovska služba s pridobljenimi podatki podprtimi s strani vodje načrtuje kariero ter planira in organizira izobraževanje za zaposlene. Sistem omogoča ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih, predlogov sprememb, dobrih idej, zamisli, vse kar je pomembno za motiviranost in uspešnost zaposlenih, ki jih zaposleni enostavno vnesejo v sistem. eLOR omogoča samodejni zapisnik razgovora, izpis različnih poročil, analiz in statističnih obdelav.

Izvajanje letnih razgovorov je zahteven projekt, pri čemer pa ostaja nevarnost, da postanejo sami sebi namen. Organizacije morajo imeti jasno zastavljene cilje, kaj želijo doseči in kako bodo to dosegle in dogovori se morajo uresničiti. Letni razgovori ne smejo postati administrativna naloga, ki vzame nekaj časa na začetku leta. Slednje se lahko kar hitro zgodi v obdobju, ko so letni razgovori že utečeni in ko se pojavijo prvi pomisleki, če so sploh še smiselni.

Ne glede na samo informatizacijo letnega razgovora, je potrebna boljša priprava na letne razgovore, ne pa zgolj njihova izvedba samo zaradi zakonske obveznosti, in večji konsenz vodstva z jasno opredeljenimi pričakovanimi rezultati letnih razgovorov. Te in druge izboljšave oziroma nadgradnje letnih razgovorov niso samo potrebne, temveč so nujne.

Redni letni razgovori niso le enkratni razgovor med vodjo in sodelavcem, pomembno je, da se izvajanje sklenjenih dogovorov aktivno spremlja skozi vse leto.

Če so letni razgovori pravilno vodeni in je cilj njihovega izvajanja jasen tako organizaciji kot posamezniku, je korist obojestranska.

6 LITERATURA IN VIRI

- Armstrong, M. (1996) *Personnel Management Practice*, Kogan Page, London.
- Bagon, J. (2003): *Letni pogovor s sodelavcem*, gradivo kadrovske službe Vlade RS.
- Bagon, J. (2003): *Vodenje letnega pogovora s sodelavcem*, Priročnik za pomoč vodjem, gradivo Kadrovske službe Vlade RS.
- Brečević, D. (2000): *Povezovanje ljudi in organizacije*, *Letni razgovor*, 77, Zbornik referatov XV, posvetovanje Društva za vrednotenje dela, Bled str. 76-78.
- Brečko, D. (2007) *Pripravite se na letnik razgovor*, Planet GV, Ljubljana.
- Dessler, G. (2000): *Human resource management*, Prentice Hall International, ZDA.
- Gruban, B. (2006) *Pristop k razvoju sistema lenih razgovorov*, Dialogos Strateške komunikacije, Ljubljana
- Ivanuša – Bezjak, M. (1999): *Letni razgovor vodje s sodelavci*, *Podjetnik* 14, str. 70-74, Ljubljana.
- Jereb, E., Rajkovič, V. in Jereb, J. (2000): *Kadrovski model ekspertnega sistema za izbiro sodelavcev*, *Management v novem tisočletju*, 19, posvetovanje organizatorjev dela, Moderna organizacija Kranj.
- Jereb, E., Jan, I. (2001), *Ugotavljanje izobraževalnih potreb v državni upravi*, Organizacija, letnik 34, maj, št. 35.
- Levine, S. R., Crom, M. A. (1997): *Kako uspešno vodimo ljudi*, Mladinska knjiga
- Majcen, M. (2001) *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
- Majcen, M. (2004): *Redni letni razgovor: priročnik za vodje*, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
- Miglič, G. in Vukovič, G. (2006): *Spretnosti vodenja in sporazumevanja*.
- Mihalič, R. (2006) *Management človeškega kapitala*, Škofja Loka, Mihalič in partnerji.
- Mihalič, R. (2010): *Kako izvedem letni razgovor*, Škofja Loka, Mihalič in partnerji.
- Ozvaldič, B. (2004), *Redni letni razgovori vodje s sodelavci v upravi*, *Kadrovske informacije* 14, *Bilten kadrovske službe Vlade RS*, str. 34-36.
- Svetlik, I. in Zupan, N. (2009) *Menedžment človeških virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Šturm, J. (2005), *Letni pogovori – jutri*, *Kadrovske informacije* 15, *Bilten kadrovske službe Vlade RS*, str. 18.
- Šturm, J. (2006): *Prihodnost letnih razgovorov v slovenski državni upravi*, *HRM*, 4 (II), str. 29-42.
- Treven, S. (1998): *Management človeških virov*, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
- *Zakon o državni upravi* (Uradni list RS, št. št. 113/05 – upb4 in naslednji).
- *Zakon o javnih uslužbencih* (Uradni list RS, št. 63/2001 – upb3 in naslednji).

Spletne strani:

- Gruban, B. (2004): Strateške komunikacije, dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/> (2.2.2011)
- Kadrovske informacijske sisteme e-LOR, dostopna na: <http://www.hruska.si/socne-resitve/kadrovski-sistem-elor> (29.11.2010)
- Spletna stran Ministrstva za javno upravo, dostopna na: <http://www.mju.gov.si/> (11.11.2010).
- Stare, J.: Letni pogovor s sodelavcem, dostopna na: <http://www.fu.uni-lj.si/personal/jankos/PUK/PUK-LPS.pdf> (2.2.2011)

PRILOGE

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

PRILOGA 2: ZAPIS LETNEGA RAZGOVORA

KAZALO SLIK

Slika 1:	Vir: Bagon, Letni pogovor s sodelavcem (2003: 23)	6
Slika 2 :	Vsebina letnega razgovora.....	8
Slika 3:	Načrt priprave za izvedbo rednih letnih pogovorov (Bagon, 2003: 11)	9
Slika 4:	Organigram ministrstva (http://www.mju.gov.si/)	18
Slika 5:	Zaposleni po vrsti delovnega mesta	19
Slika 6:	Struktura zaposlenih glede na spol	19
Slika 7:	Izobrazbena struktura zaposlenih	20
Slika 8:	eLOR začetna stran	24
Slika 9:	Cilji ministrstva	26
Slika 10:	Koraki letnega razgovora	27
Slika 11:	Struktura anketirancev po spolu	30
Slika 12:	Struktura anketirancev po starosti	30
Slika 13:	Struktura anketirancev po izobrazbi	31
Slika 14:	Struktura anketirancev po delovni dobi v državni upravi	32
Slika 15:	Struktura anketirancev glede na delovno mesto	32
Slika 16:	Izvajanje rednih letnih razgovorov	33
Slika 17:	Letni razgovor v času službovanja	34
Slika 18:	Opravljen letni razgovor	34
Slika 19:	Obveščenost	35
Slika 20:	Ali je bila aplikacija eLOR dovolj nazorno predstavljena	36
Slika 21:	Ali ste imeli med uporabo eLOR aplikacije težave	36
Slika 22:	Težave med uporabo eLOR aplikacije	37
Slika 23:	Koristnost letnih razgovorov	37
Slika 24:	Največja vrednost letnih razgovorov	38
Slika 25:	Usposobljenost vodij za izvajanje letnih razgovorov	39
Slika 26:	Kaj je vodja na dosedanjih letnih razgovorih še posebno dobro izpeljal	39
Slika 27:	Obravnavane teme na letnem razgovoru	40
Slika 28:	Večja pozornost temam v prihodnje	40
Slika 29:	Pomanjkljivost rednih letnih razgovorov	41
Slika 30:	Sklenjeni dogovori v okviru tem letnega razgovora	42
Slika 31:	Uresničitev sklenjenih dogovorov	42

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vidik vodij o informacijsko podprtih letnih razgovorih elor	44
---	----

KRATICE IN AKRONIMI

eLOR: Kadrovsko informacijski sistem

e-pošta: elektronska pošta

MJU: Ministrstvo za javno upravo

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Moje ime je Mateja Logar. Zaposlena sem na Ministrstvu za javno upravo, v Direktoratu za organizacijo in kadre. Zaključujem univerzitetni študij na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju in pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Redni letni razgovori v Ministrstvu za javno upravo. Diplomsko naloga vključuje tudi raziskavo, zato vas vljudno prosim za sodelovanje in nekaj minut vašega dragocenega časa.

Anketa je anonimna. Podatki bodo služili izključno za potrebe raziskave. Prosim da, anketo izpolnite v roku 3 dni.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Mateja Logar

Za začetek vas prosim za nekaj demografskih podatkov.

D1. Spol:

Navodila za izpolnjevanje: - označite en odgovor

1. moški,
2. ženski.

D2. Starost:

Navodila za izpolnjevanje: - označite en odgovor

1. do 25 let,
2. 26 do 39 let,
3. 40 do 49 let,
4. 50 do 59 let,
5. 60 let ali več.

D3. Dosežena stopnja izobrazbe:

Navodila za izpolnjevanje: - označite en odgovor

1. manj kot srednješolska izobrazba,
2. srednješolska izobrazba,
3. višješolska izobrazba,
4. visokošolska strokovna izobrazba,
5. univerzitetna izobrazba,
6. specializacija, magisterij, doktorat.

D4. Delovna doba v državni upravi:

Navodila za izpolnjevanje: - označite en odgovor

1. do 5 let,
2. 6 do 9 let,
3. 10 do 14 let,
4. 15 do 19 let,
5. 20 let in več.

D5. Delovno mesto:

Navodila za izpolnjevanje: - označite en odgovor

1. vodstveni položaj (generalni direktor, generalni sekretar, vodja NOE),
2. uradniško delovno mesto,
3. strokovno - tehnično delovno mesto.

V1. Se v Ministrstvu za javno upravo (v vaši notranje organizacijski enoti) izvajajo redni letni razgovori?

Navodila za izpolnjevanje: označite en odgovor

1. da, vsako leto,
2. ne vsako leto,
3. občasno.

V2. Ali ste v času službovanja na Ministrstvu za javno upravo že kdaj imeli letni razgovor?

Navodila za izpolnjevanje: označite en odgovor

1. da,
2. ne.

V3. Ali je vodja z vami letos že opravil redni letni razgovor?

Navodila za izpolnjevanje: označite en odgovor

Navodila za izpolnjevanje: odgovarjajo samo tisti, ki so na MJU že kdaj imeli letni razgovor

1. da,
2. ne.

V4. Koliko tednov vnaprej ste obveščeni, da bodo potekali redni letni razgovori?

Navodila za izpolnjevanje: označite en odgovor

Navodila za izpolnjevanje: odgovarjajo samo tisti, ki so na MJU že kdaj imeli letni razgovor

1. en teden,
2. dva tedna,
3. tri tedne ali več.

V5. Ali je bila aplikacija eLOR bodisi na ustni predstavitvi, bodisi v pisni predstavitvi, ki ste jo prejeli po e-pošti dovolj nazorno predstavljena?

Navodila za izpolnjevanje: označite en odgovor

Navodila za izpolnjevanje: odgovarjajo samo tisti, ki so na MJU že kdaj imeli letni razgovor

1. da,
2. ne,
3. ne vem.

V6. Ali ste imeli med uporabo eLOR aplikacije kakršnekoli težave ?

Navodila za izpolnjevanje: označite en odgovor

Navodila za izpolnjevanje: odgovarjajo samo tisti, ki so na MJU že kdaj imeli letni razgovor

1. da,
2. ne.

V7. S kakšnimi težavami ste se srečali med uporabo eLOR aplikacije?*Navodila za izpolnjevanje: možnih je več odgovorov**Navodila za izpolnjevanje: odgovarjajo samo tisti, ki so imeli težave z eLOR*

1. na voljo sem imel/a premalo osnovnih informacij o eLOR,
2. aplikacija pri vstopu sploh ni delovala,
3. nisem znal/a določiti ciljev za tekoče obdobje,
4. nisem mogel/a določiti ciljev za tekoče obdobje, ker niso bili določeni cilji notranje organizacijske enote.

V8. Kako koristni se vam zdijo letni razgovori?*Navodila za izpolnjevanje: označite en odgovor*

1. koristni,
2. deloma koristni,
3. nekoristni.

V9. Kaj so po vašem mnenju največje koristi oz. največje vrednosti letnih razgovorov?

Prosim, da svojo oceno podate na 5 stopenjski lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da je določena korist za vas osebno nepomembna, 5 pa, da je določena korist za vas osebno zelo pomembna. Če vaše mnenje oz. ocena ni tako izrazita lahko podate tudi vmesne ocene.

*Navodila za izpolnjevanje: v vsaki vrstici označite en odgovor**Navodila za izpolnjevanje: odgovarjajo samo tisti, ki so odgovorili z koristni oz. deloma koristni*

1- nepomembno, 2- manj pomembno, 3- pomembno, 4- bolj pomembno, 5- zelo pomembno

SEZNAM	1- nepomembno	2 - manj pomembno	3 - pomembno	4 - bolj pomembno	5 - zelo pomembno
vzpostavljanje ustreznega odnosa med podrejenim in nadrejenim – občutek, da si sprejet, pomemben	1	2	3	4	5
možnost skupnega reševanja problemov	1	2	3	4	5
pridobivanje dodatnih informacij, povezanim z vašim delom in pričakovanji, s strani vašega vodje	1	2	3	4	5
možnost predstavitve vaših stališč, mnenj in predlogov vašemu vodji	1	2	3	4	5
možnost načrtovanja izobraževanja in usposabljanja	1	2	3	4	5
možnost načrtovanja kariere	1	2	3	4	5
možnost sodelovanja pri oblikovanju ciljev in sprejemanju odločitev	1	2	3	4	5
kakovostno izpeljan razgovor ima motivacijsko moč	1	2	3	4	5

V10. Ali je vaš vodja po vašem mnenju dovolj usposobljen za izvajanje letnih razgovorov?*Navodila za izpolnjevanje: označite en odgovor**Navodila za izpolnjevanje: odgovarjajo samo tisti, ki so na MJU že kdaj imeli letni razgovor*

1. da, popolnoma,
2. da, delno,
3. ne.

V11. Kaj je vaš vodja na dosedanjih letnih razgovorih po vaši oceni še posebno dobro izpeljal?

Prosim, da svojo oceno podate na 5 stopenjski lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate. Če vaše mnenje oz. ocena ni tako izrazita lahko podate tudi vmesne ocene.

*Navodila za izpolnjevanje: v vsaki vrstici označite en odgovor**Navodila za izpolnjevanje: odgovarjajo samo tisti, ki so na MJU že kdaj imeli letni razgovor*

SEZNAM	1-splah se ne strinjam	2 - ne strinjam se	3 - sem neodločen	4 - se strinjam	5 popolnoma se strinjam
vodja je bil dobro pripravljen na letni razgovor	1	2	3	4	5
vodja je razgovor vodil odprto, iskreno in sproščeno	1	2	3	4	5
vodja si je za letni razgovor vzel dovolj časa	1	2	3	4	5
vodja mi je pojasnil pričakovanja in cilje organizacije v zvezi z mano za prihodnje obdobje	1	2	3	4	5
vodja je postavljaj vprašanja odprtega tipa, da bi bolje spoznal moja nagnjenja, posebne interese, in zadeve, ki me motivirajo	1	2	3	4	5

V12. Na letnem razgovoru se obravnava veliko različnih tem. Katera tema na dosedanjih letnih razgovorih se vam je zdela še posebno pomembna?

Navodila za izpolnjevanje: označite en odgovor

Navodila za izpolnjevanje: odgovarjajo samo tisti, ki so na MJU že kdaj imeli letni razgovor

1. delo v preteklem obdobju,
2. zadovoljstvo z delom in delovnimi pogoji,
3. možnosti izobraževanja in usposabljanja,
4. možnosti napredovanja in kariere,
5. določevanje ciljev in aktivnosti za prihodnje leto.

V13. Katerim temam bi morali v prihodnje nameniti več pozornosti?

Navodila za izpolnjevanje: označite en odgovor

Navodila za izpolnjevanje: odgovarjajo samo tisti, ki so na MJU že kdaj imeli letni razgovor

1. večji poudarek razgovoru o preteklih in prihodnjih nalogah,
2. večji poudarek o zadovoljstvu pri delu in z delovnimi pogoji,
3. večji poudarek o možnostih izobraževanja,
4. večji poudarek o možnostih napredovanja in kariere,
5. večji poudarek na dolgoročnih usmeritvah, razvojnih načrtih, ciljnih ministrstva in organizacijskih enot.

V14. Katera je po vašem mnenju največja pomanjkljivost rednih letnih razgovorov?

Navodila za izpolnjevanje: označite en odgovor

Navodila za izpolnjevanje: odgovarjajo samo tisti, ki so na MJU že kdaj imeli letni razgovor

1. čas in termin razgovora,
2. nejasnost namena letnih razgovorov,
3. pomanjkljiva opredelitev ciljev, rokov in pregleda uresničenih ciljev,
4. ne vzpostavljen tekoč dialog, z vodjo sva se pri razgovoru opirala zgolj na aplikacijo eLOR,
5. nič od navedenega zame ne predstavlja pomanjkljivosti.

V15. Ali ste v preteklem obdobju na letnih razgovorih z vodjo sklenili kakšne dogovore v okviru tem letnega razgovora?

Navodila za izpolnjevanje: označite en odgovor

Navodila za izpolnjevanje: odgovarjajo samo tisti, ki so MJU že kdaj imeli letni razgovor

1. da,
2. ne.

V16. Ali so se sklenjeni dogovori uresničili?

Navodila za izpolnjevanje: označite en odgovor

Navodila za izpolnjevanje: odgovarjajo samo tisti, ki so v preteklosti z vodjo že sklenili dogovore

1. dogovori so se uresničili,
2. dogovori so se delno uresničili in so še v fazi uresničevanja,
3. dogovori se niso uresničili, letni razgovor je samo administrativni postopek, ki ga nihče ne upošteva.

V17. Ali ste se udeležili delavnice in usposabljanja v zvezi z eLOR ?

Navodila za izpolnjevanje: označite en odgovor

Navodila za izpolnjevanje: odgovarjajo samo vodje

1. da,
2. ne.

V18. V čem vidite prednost informacijsko podprtih letnih razgovorov eLOR?

Prosim, da svojo oceno podate na 5 stopenjski lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate. Če vaše mnenje oz. ocena ni tako izrazita lahko podate tudi vmesne ocene.


Navodila za izpolnjevanje: v vsaki vrstici označite en odgovor

Navodila za izpolnjevanje: odgovarjajo samo tisti, ki so se udeležili usposabljanja

PREDNOST eLOR	1-sploh se ne strinjam	2 - ne strinjam se	3 - sem neodločen	4 - se strinjam	5 - popolnoma se strinjam
omogoča kakovostno pripravo na razgovor	1	2	3	4	5
je enostaven za uporabo	1	2	3	4	5
omogoča sistematičen, organiziran potek razgovora	1	2	3	4	5
omogoča, da sodelavci in vodje skupaj oblikujejo cilje na podlagi ciljev družbe in organizacijske enote	1	2	3	4	5
omogoča enostavno spremljanje dogovorjenih ciljev	1	2	3	4	5
omogoča ugotavljanje želja in ciljev na področju izobraževanja in kariere	1	2	3	4	5
omogoča ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih	1	2	3	4	5

omogoča, da sodelavci predlagajo ideje in spremembe, ki jih kadrovska služba uporabi za načrtovanje in uvajanje sprememb v organizaciji	1	2	3	4	5
omogoča trajen zapis razgovora, ki se ga vsako leto lahko le dopolnjuje ali pa določa na novo	1	2	3	4	5
doprinese h kvaliteti dela z zaposlenimi	1	2	3	4	5
doprinese k razvoju zaposlenih in iztržku njihovih potencialov	1	2	3	4	5
omogoča analize, preglede in primerjave	1	2	3	4	5

Priloga 2: Zapis letnega razgovora

 Ministrstvo za javno upravo dokument: Zapisnik razgovora		stran 1 od 2 datum izpisa: 11.03.2011
dokument: Zapisnik razgovora	sodelavec:	organizacijska enota: Sektor za upravljanje s kadrovskimi
delovno mesto:	poslovno obdobje: Poslovno leto 2011	izpis general:
razgovor s sodelavcem opravil vodja:		

Zapisnik razgovora –

1. Cilji družbe/organizacije

Cilji družbe/organizacije za tekoče obdobje

- | | |
|--|---|
| 1. sistemske spremembe v javni upravi in javnem sektorju | rok izvedbe: 30.11.2011
prioriteta cilja: najbolj pomemben |
| 2. sistemske spremembe volilnega sistema ter volilne in referendumске kampanje | rok izvedbe: 30.11.2011
prioriteta cilja: zelo pomemben |
| 3. sistemske spremembe potrebne za krepitev položaja nevladnega sektorja | rok izvedbe: 30.11.2011 |
| 4. prioritetni projekti informatizacije upravnih postopkov e-uprava | rok izvedbe: 30.11.2011 |
| 5. doslednja implementacija v letu 2010 sprejetih predpisov in akcijskih načrtov | rok izvedbe: 30.11.2011 |
| 6. pričetek delovanja Javnega nepremičninskega sklada Republike Slovenije | rok izvedbe: 01.05.2011 |

2. Cilji organizacijske enote

Ni podatkov.

3. Cilji sodelavca

Ni podatkov.

Ministrstvo za javno upravo, tel:

1, e-pošta:

4. Razvoj sodelavca

Razvojne aktivnosti sodelavca za tekoče obdobje

Ni podatkov.

Formalna izobraževanja sodelavca

Ni podatkov.

5. Kariera sodelavca

Organizacijska kariera sodelavca

Ni podatkov.

Strokovna kariera sodelavca

Ni podatkov.

Vodstvena kariera sodelavca

Ni podatkov.

Neizkoriščeni potenciali sodelavca

Ni podatkov.

Delo v tujini

Ni podatkov.

8. Pogovor o delu nadrejenega
