

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPELJAVA RAZGOVOROV O DELOVNI USPEŠNOSTI
V ZDRAVSTVENO ORGANIZACIJO**

Ljubljana, januar 2023

ALJOŠA JURETIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Aljoša Juretič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpeljava razgovorov o delovni uspešnosti v zdravstveno organizacijo, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZAGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	3
1.1 Sistem zagotavljanja delovne uspešnosti	3
1.2 Pridobivanje kadrov in ravnanje z novimi kadri	4
1.3 Ohranjanje obstoječih kadrov	6
1.4 Izboljšanje odnosov med zaposlenimi in vodjo	7
1.5 Komunikacija in motivacija.....	9
1.6 Izobraževanje zaposlenih in vodij	10
2 RAZGOVORI ZA ZAGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	12
2.1 Pomen razgovorov	12
2.2 Vrste razgovorov glede na vsebino.....	12
2.2.1 Ocenjevanje delovne uspešnosti.....	12
2.2.2 Razvojni razgovori	14
2.2.3 Redni pogovori med vodjo in zaposlenim.....	14
2.3 Določanje ciljev	15
2.4 Spremljanje uspešnosti.....	17
2.4.1 Metode spremljanja delovne uspešnosti	17
2.4.2 Pridobivanje informacij o delovni uspešnosti	18
2.5 Ukrepanje glede delovne uspešnosti.....	20
3 IZVEDBA RAZGOVOROV	21
3.1 Priprava na razgovor.....	21
3.2 Vsebina razgovora	21
3.3 Tehnike komuniciranja	22
3.4 Dokumentiranje razgovorov	23
4 RAZISKAVA IZVAJANJA RAZGOVOROV O USPEŠNOSTI V ZDRAVSTVENIH ORGANIZACIJAH	24
4.1 Delovna uspešnost v zdravstveni organizaciji	24
4.2 Namen raziskave in metodologija	25
4.3 Pregled obstoječega stanja z analizo anketnega vprašalnika	28
4.3.1 Vprašanja glede zadovoljstva in počutja	28
4.3.2 Razgovori in sistem ocenjevanja delovne uspešnosti.....	30

4.4	Predlog novega sistema spremljanja delovne uspešnosti.....	36
4.4.1	Intervjuji glede predlogov novega sistema ocenjevanja uspešnosti.....	36
4.4.2	Predlog za uvedbo različnih vrst razgovorov	41
4.4.3	Predlog različnih virov informacij za ocenjevanje uspešnosti	43
4.4.4	Predlog načina komuniciranja o delovni uspešnosti	44
4.4.5	Potrebni obrazci za izvedbo procesa spremljanja uspešnosti in razgovorov o uspešnosti	45
4.5	Prednosti novega sistema spremljanja uspešnosti.....	47
SKLEP.....		48
LITERATURA IN VIRI.....		50
PRILOGE		53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Odgovori v povezavi z zadovoljstvom.....	29
Tabela 2: Strinjanje s trditvami glede ocenjevanja delovne uspešnosti	34
Tabela 3: Vpliv ocenjevanja delovne uspešnosti na različne vidike dela	35
Tabela 4: Ocena porabljenega časa za razgovore.....	43
Tabela 5: Primer ocene delovne uspešnosti	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz splošnih oziroma demografskih podatkov o anketirancih	28
Slika 2: Delež izvajanja različnih razgovorov v organizacijah anketiranih	30
Slika 3: Pogostost izvajanja različnih razgovorov v organizacijah anketiranih.....	31
Slika 4: Delež anketirancev, ocenjenih po različnih podajah ocene	32
Slika 5: Delež po številu pridobljenih ocen oziroma ocenjevalcev delovne uspešnosti anketiranih.....	32
Slika 6: Delež anketirancev, ocenjenih po podlagah za oceno uspešnosti.....	33
Slika 7: Delež glede na število podanih podlag za ocenjevanje delovne uspešnosti anketiranih.....	33

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Rezultati ankete na portalu 1ka	11

Priloga 3: Analiza rezultatov ankete v Microsoft Excelu.....	19
Priloga 4: Zapisnik s skupinskega intervjuja.....	31

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

OKR – (angl. Objectives and Key Results); cilji s ključnimi rezultati

UVOD

Primerna zdravstvena oskrba je bistvena za ohranjanje zdravja prebivalstva ter s tem izboljšanje kakovosti življenja in gospodarskega razvoja države. Kljub velikemu razvoju zdravstva v zadnjih letih pa se zdravstvo tako na svetovni ravni kot v Sloveniji sooča z velikimi izzivi, saj se prebivalstvo stara, s tem pa se povečuje pritisk na zdravstveno infrastrukturo v smislu zagotavljanja zdravstvenih storitev. Poleg tega epidemiološki izzivi še dodatno obremenjujejo zdravstveni sistem. Zdravstveni poklici veljajo za stresne in dodatni pritiski na zdravstvo še povečujejo stres na delovnem mestu. To vpliva na izgorelost in posledično na to, da zaposleni zapuščajo zdravstvene organizacije ter zdravstveni poklic in se raje zaposlujejo v drugih, manj stresnih dejavnostih (Lukhanin, Šprajc & Lukhanina, 2022). Velik problem je v komunikaciji med vodji in zaposlenimi, saj vodje velikokrat ne prisluhnejo težavam zaposlenih. Zdravstveni delavci so bistveni del zdravstvenih organizacij, saj so glavni stik s pacientom, zato njihovo nezadovoljstvo ali celo njihovo pomanjkanje zelo vpliva na celotno delovanje zdravstvene organizacije.

Človeški viri imajo zelo veliko vlogo pri zagotavljanju zdravstvenih storitev in štejejo kot najboljša konkurenčna prednost v organizaciji. Homauni, Mosadeghrad & Jaafaripooyan (2021) navajajo, da so zaposleni najdražji vir zdravstvenih organizacij, zato se je treba osredotočiti na dvig kompetenc zaposlenih, da bodo izboljšali njihovo uspešnost in s tem tudi uspešnost organizacije. Ustrezni management človeških virov v zdravstveni organizaciji je ključen za učinkovito opravljanje storitev in s tem zagotavljanje zadovoljstva strank, kar prinaša boljše delovanje zdravstvenega sistema in boljši dostop ljudi do kakovostnih zdravstvenih storitev. Slabo delovanje zaposlenih v zdravstvenem sistemu lahko negativno vpliva na zdravje ljudi ali celo ogrozi njihova življenja, zato je nujno spremljati delovno uspešnost zaposlenih v zdravstvu in nadzirati zagotavljanje potrebnih standardov.

Pomembna elementa spremljanja uspešnosti sta tudi ocenjevanje uspešnosti in povratna informacija (Zupan, 2021). Letne ocene uspešnosti so ključnega pomena za zaposlene in za učinkovitost organizacije kot celote. Letni razgovori so podlaga za odločitve o napredovanju in dvigu plač ter postavljanju razvojnih ciljev in ciljev uspešnosti. Osrednji del letnega razgovora sta sporočilo vodje zaposlenemu o oceni uspešnosti za preteklo leto in določitev ciljev za prihodnje obdobje. Običajno so letni razgovori vnaprej strukturirani (kako naj bi potekali), zato ne dajejo pravih odgovorov glede pričakovanj in težav, s katerimi se soočajo zaposleni (Meinecke, Lehmann-Willenbrock & Kauffeld, 2017).

Bistvenega pomena na letnem razgovoru je ustrezna komunikacija, saj letni razgovor pomeni pogovor med vodjo in zaposlenim. Prav od komunikacije je odvisno, ali bo letni razgovor uspešen (Majcen & Omerzel, 2001). Ustrezna komunikacija pomeni dobro obvladanje medosebnih odnosov, ki so bistveni tudi za uspešno sodelovanje v delovnem okolju. Komunikacija je lahko uspešna, če usvojimo različne komunikacijske tehnike in spretnosti.

Čeprav imajo letne razgovore uvedene že v veliko organizacijah, kjer imajo razvite sisteme managementa človeških virov, pa mnogi avtorji ugotavljajo, da so ti preveč formalni in nepriljubljeni tako med zaposlenimi kot med vodji (Cappelli & Tavis, 2016). Ti namreč z različnimi obrazci omejujejo ustvarjalnost in potek razgovora, ustvarjajo veliko papirologije, veliko pa se jih v splošnem sprašuje o pomenu letnega razgovora. Tako so v mnogih podjetjih v Združenih državah Amerike začeli letne razgovore nadomeščati s pogostejšimi neformalnimi razgovori med vodjo in zaposlenim. Tudi Taylor (2021) navaja, da nekatere organizacije menijo, da tradicionalni letni razgovori in tovrstno ocenjevanje uspešnosti niso učinkoviti. Za ocenjevanje uspešnosti zato uporabljajo druge metode, kot so 360-stopinjske ocene uspešnosti s povratnimi informacijami iz več virov. Nendl (2009) med drugim omenja, da je ocenjevanje uspešnosti v ocenjevalnih razgovorih problematično, saj je subjektivno, vodje pa niso ustrezno usposobljene, da bi pravično ocenjevale delo svojih zaposlenih, zato predlaga različne metode, ki pripeljejo do bolj objektivne ocene.

Namen magistrskega dela je izboljšati uspešnost zaposlenih v zdravstveni organizaciji prek vpeljave ustreznega načina spremljanja uspešnosti zaposlenih. V magistrskem delu analiziram trenutni sistem letnih razgovorov in rezultate oziroma koliko letni razgovori trenutno vplivajo na izboljšanje delovne uspešnosti. V magistrskem delu želim odgovoriti na vprašanje, kako zastaviti nov sistem, ki bi temeljil na razgovorih o uspešnosti. Glavni cilj magistrskega dela je zastaviti nov sistem razgovorov o delovni uspešnosti, in sicer z opredelitvijo metod razgovorov, pogostosti razgovorov, vsebine razgovorov, obrazcev ipd. Po uvedbi novega sistema so cilji večja delovna uspešnost za doseganje letnih ciljev posameznika, boljša delovna klima in odnosi med zaposlenimi, timsko delo, zmanjšanje bolniških in zadovoljstvo pacientov. V magistrskem delu poskušam odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšen je trenutni sistem ugotavljanja uspešnosti zaposlenih v zdravstvenih organizacijah? Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih in vodij? Katere odgovore daje vodjem trenutni sistem, kaj v trenutnem sistemu pogrešajo, kaj bi radi spremenili?
- Katere metode ugotavljanja uspešnosti uporabiti v prihodnje, da bo najbolj ustrezno tako za vodje kot zaposlene? Kako pogosto ocenjevati uspešnost zaposlenih, da bodo ocene čim bolj realne, hkrati pa to ne bo preveč obremenjujoče predvsem za vodje?
- Kaj bodo vodje in zaposleni pridobili z novim sistemom ugotavljanja uspešnosti? Kakšno korist bodo imeli zaposleni, pacienti, sodelavci, organizacija, vodje in ostali?

Najprej s pomočjo strokovne literature, dostopne na spletu, in fizičnih virov ugotovim, katere metode se uporabljajo za izvajanje razgovorov z zaposlenimi ter za spremljanje in ocenjevanje njihove uspešnosti. Na podlagi znanstvenoraziskovalnih člankov ugotovim, do kakšnih spoznanj so prišli raziskovalci in katere metode bi lahko bile uporabne za zdravstveno organizacijo. Na podlagi tega dognanja izberem metode, ki bi bile ustrezne za sistem ocenjevanja v zdravstvenih organizacijah in bi jih bilo mogoče izvajati tudi v praksi. Nato z anketo, ki sem jo s pomočjo poznanstva razdelil med zdravstvene delavce in jo je izpolnilo 131 anketirancev v času med 14.12.2022 in 16.12.2022, raziščem, ali se razgovori

z zaposlenimi in sistem ocenjevanja uspešnosti že izvajajo ter kako smiselno se jim zdi obstoječi sistem letnih razgovorov in kako ta vpliva na različne vidike njihovega dela. S petimi posamezniki, zaposlenimi v zdravstvu na različnih delovnih mestih, izvedem skupinski intervju, ki sem ga strukturiral na podlagi rezultatov ankete in z njim poskušal pridobiti predloge o vzpostavitvi ustreznega sistema ocenjevanja uspešnosti.

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij, štiri poglavja so namenjena proučitvi teoretičnih izhodišč v povezavi z obravnavano tematiko spremljanja ocenjevanja delovne uspešnosti. Prvo poglavje se nanaša na zagotavljanje delovne uspešnosti, sledi drugo poglavje, ki opisuje razgovore za zagotavljanje delovne uspešnosti. V tretjem poglavju se vsebina nanaša na izvedbo razgovorov. V četrtem poglavju sledijo teoretična izhodišča glede delovne uspešnosti v zdravstvenih organizacijah. S petim poglavjem se prične empirični del z raziskavo o izvajanju razgovorov o uspešnosti v zdravstvenih organizacijah, ki se nanaša na opis metodologije raziskave ter analizo raziskave, izvedeno s pomočjo anketnega vprašalnika. V istem poglavju predlagam še nov sistem spremljanja delovne uspešnosti, ki sem ga pripravil na podlagi rezultatov ankete in izvedenega skupinskega intervjuja z zdravstvenimi delavci, ki so podali predloge. Na koncu sledi poglavje s sklepnimi ugotovitvami.

1 ZAGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

1.1 Sistem zagotavljanja delovne uspešnosti

Zagotavljanje uspešnosti pomeni, da procese v organizaciji nenehno izboljšujemo, tako da so zaposleni pri opravljanju svojega dela uspešnejši, in v delovne procese nenehno uvajamo izboljšave, ki bodo prinesle večjo uspešnost (Zupan, 2021). Schleicher in drugi (2018) uspešnost opredeljuje kot stalen proces prepoznavanj, merjenja in razvoja uspešnosti, ki pripomore k uspešnosti celotne organizacije.

Zupan (2021) navaja, da je delovno uspešnost mogoče opredeliti tudi kot razliko med zastavljenimi in doseženimi rezultati v določenem obdobju, saj uspešnost pomeni, da delamo prave stvari, ki smo si jih zastavili na začetku obdobja skozi delovne cilje. Cilji pa so doseženi, če so ustrezno in pravilno zastavljeni, in sicer moramo za njihovo dosego vložiti tudi določen napor, poleg tega pa morajo biti postavljeni tako, da pripomorejo k rasti organizacije. Za uspešno poslovanje organizacije pa je treba uspešnost spremljati na več ravneh, in sicer na ravni celotne organizacije, posameznih organizacijskih enot in na koncu na ravni posameznika. Cilji pa morajo biti na ravni celotne organizacije povezani, saj je od posameznikov odvisna uspešnost organizacijske enote in nadalje tudi organizacije ter obratno, če bo celotna organizacija uspešna, bo tudi posameznik motiviran za uspešno opravljanje svojega dela. Posameznik je namreč osnovna enota uspešnosti celotne organizacije, saj skupaj z drugimi zaposlenimi prispeva k uresničevanju ciljev in vizije organizacije, zato je pomembno, da organizacije prenesejo svoje cilje in vizijo na vsakega

posameznika, sicer se ne bodo mogli uresničevati, saj mora vsak posameznik vedeti, kako mora delati, da bo njegovo delo uspešno opravljeno. Uspešnost opravljenega dela je odvisna tudi od dejavnikov, ki jih podjetje upošteva pri izpolnjevanju svojih ciljev, saj na delovno uspešnost vplivajo funkcija sposobnosti, motivacije in priložnosti iz okolja. Vsi ti trije dejavniki morajo biti med seboj uravnoteženi, sicer lahko zaradi neizkoriščenosti enega izmed dejavnikov trpi uspešnost celotne organizacije (npr. organizacija ima dobre delovne pogoje in motivirane zaposlene, vendar ti zaposleni nimajo ustreznega znanja za uspešno opravljanje dela).

Sistem zagotavljanja delovne uspešnosti mora biti do neke mere enostaven, in sicer da ne vzame preveč časa vodji in zaposlenemu. Poleg tega mora biti dobro informacijsko podprt, da je zbiranje informacij čim bolj enostavno in nezamudno, še posebej pa je treba paziti, da ne pripelje do rivalstva med zaposlenimi v smislu, kdo bo dobil boljšo oceno. V sistemu zagotavljanja uspešnosti se je treba osredotočiti na razvoj zaposlenega in povezavo z njegovo uspešnostjo ter motivacijo, ki ga bo pripeljala do večje uspešnosti (Gruban, 2012). Pri sistemu delovne uspešnosti gre za proces, ki je sestavljen iz vsakodnevnih aktivnosti, ki pripomorejo k izboljšanju uspešnosti. Aktivnosti, ki pripomorejo k večji uspešnosti, je mogoče opredeliti s postavljanjem ciljev, ki jih je potem treba tudi spremljati in na koncu ugotoviti delovno uspešnost ter zaposlenemu podati povratne informacije o doseženi uspešnosti oziroma ciljeh (Zupan, 2021):

- Določanje ciljev je ena izmed ključnih dejavnosti procesa zagotavljanja uspešnosti. Pri določanju ciljev je pomembno cilje organizacije prenesti na posameznika na način, da jih bo ta razumel in jih bo lahko uresničeval. Pri tem je tudi pomembno, da so cilji usklajeni med vodjo in zaposlenim v smislu, da so skladni tudi z interesi zaposlenega in bodo delovali motivacijsko. Pri postavljanju ciljev je treba predvidevati tudi ovire, saj s tem preprečimo nedoseganje cilja.
- Spremljanje delovne uspešnosti je pomembna dejavnost za spremljanje uspešnosti doseganja postavljenih ciljev. Pri tem je treba določiti načine, merila in metode spremljanja ter od koga bomo pridobivali informacije glede doseženih ciljev, prav tako moramo določiti časovno dimenzijo in frekvenco spremljanja.
- Povratne informacije o uspešnosti so nujna aktivnost v sistemu zagotavljanja uspešnosti, saj če zaposleni ne dobi povratnih informacij o svoji uspešnosti, nima informacij o predlogih za izboljšave. Povratne informacije morajo zato biti usmerjene v učenje, da jih zaposleni sprejme kot možnost za izboljšave pri doseganju ciljev.

1.2 Pridobivanje kadrov in ravnanje z novimi kadri

Eden izmed najpomembnejših dejavnikov za uspešnost organizacije so ustrezni kadri, ki bodo uspešno opravljali svoje delo, zato mora organizacija pridobiti kadre, ki bodo imeli ustrezne zmožnosti oziroma izobrazbo ter motivacijo za uspešno opravljanje dela (Svetlik, 2009). Kadar ima organizacija kadrovske primanjkljaje, je treba analizirati, na kakšen način

bo pokrila ta primanjkljaj. Možnosti je namreč veliko, in sicer preden gre v zaposlovanje novega kadra, lahko prouči možnosti reorganizacije delovnih procesov, pridobivanje kadrov iz drugih delovišč, uvajanje nadur, avtomatizacijo delovnih procesov, kombiniranje dela z drugimi delovnimi mesti in s tem večji izkoristek obstoječega kadra, zaposlovanje študentov, pripravnikov ipd. Če se organizacija odloči za novega zaposlenega, lahko išče kader znotraj organizacije (zaposleni, ki bi si želeli zamenjati delovno mesto) in potem išče nadomestni kader za delovno mesto, s katerega bo zaposleni premeščen. Prednost tega načina je, da zaposluje mo že poznan kader in vemo, kaj lahko od njega pričakujemo. Poleg tega se bo ta zaposleni čutil cenjenega, ker so mu izpolnili željo po premestitvi, tako bo bolj motiviran za opravljanje dela. Taki kadri so tudi bolj privrženi organizaciji in je manjša verjetnost, da jo bodo zapustili. Uvajalno obdobje je v tem primeru krajše, saj zaposleni deloma že pozna procese dela v organizaciji. Slabost tega načina pa je, da v primeru, da notranjega kandidata zavrnilo, se bo ta čutil necenjenega in bo manj motiviran za delo, lahko tudi zapusti organizacijo. Ponavljajoče se zaposlovanje notranjih kadrov pa ima tudi slabost, da ne dobivamo svežih kadrov z izkušnjami iz drugih organizacij in kadri znotraj organizacije imajo vzpostavljene delovne prakse, kar lahko v organizaciji privede do pomanjkanja inovacij (Svetlik, 2009).

Če ni ustreznega zaposlenega znotraj organizacije, potem organizacija išče nov kader iz zunanjih virov, pri čemer si lahko pomaga tako s formalnimi kot neformalnimi načini pridobivanja kadrov. Neformalne metode vključujejo poizvedovanje pri prijateljih, znancih, zaposlenih, nekdanjih zaposlenih, kolegih iz drugih podjetij, razne karijerne sejme ipd. Pri negovarjanju je potrebna pazljivost, saj si lahko v primeru, če nočejo zapustiti obstoječe organizacije, ustvarimo negativno sliko. Na tak način je mogoče priti do kadrov, ki imajo določena specifična znanja in jih je težko dobiti (Svetlik, 2009). Ti kandidati so sicer pasivni iskalci zaposlitve in jih podjetja poskušajo pridobiti prek lovcev na glave (angl. headhunters). V zadnjem času se uveljavlja tudi iskanje kandidatov s pomočjo umetne inteligence, ki z različnimi algoritmi išče primerne kandidate prek spleta. Splet sicer postaja eden od glavnih virov za iskanje kandidatov, saj se je dobro uveljavilo družabno omrežje LinkedIn, ki je namenjeno poslovnemu svetu in zaposlovanju. Omeniti velja še povratnike, ki so v organizaciji že delali in se po vmesni prezaposlitvi želijo vrniti nazaj v organizacijo (Kaše, Černe & Eržen, 2021). Drugi načini neformalnega pridobivanja kadrov so še, da se kandidati, ki hočejo delati v organizaciji, sami javljajo v kadrovsko službo, potem s stiki z različnimi šolami, največkrat pa se organizacija obrne na javne in zasebne organizacije za zaposlovanje, kjer se srečajo iskalci kadrov in zaposlitve. Nekoliko dražji način pridobivanja kadrov je najem specializiranih zasebnih agencij, katerih naloga je pridobiti kandidate, ki imajo specifična znanja za opravljanje določenega dela, zato se organizacije na njih običajno obrnejo, kadar težko najdejo kader za specifična delovna mesta (Svetlik, 2009).

Med prijavljenimi kandidati je treba izbrati ustrezne, ki se jim na koncu ponudi zaposlitev. Zavedati pa se je treba, da gre za dvosmerno komunikacijo in da ne le organizacija izbira delavca, ampak tudi delavec oziroma kandidat izbira organizacijo, kjer se bo zaposlil

(Svetlik, 2009). Pri tem je treba poudariti, da dobro izveden postopek privabljanja kandidatov pripomore k uspešnosti in učinkovitosti izbiranja kandidatov, saj s tem preprečimo prijavo neustreznih kandidatov, ki nam otežujejo sam končni izbor (Kaše, Černe & Eržen, 2021). Zavedati se je treba, da se kandidati zanimajo za organizacijo, preden se odločijo za zaposlitev, in sicer se pozanimajo o organizaciji na spletu, pri znancih, ki delajo v organizaciji ali organizacijo poznajo. Opaziti je tudi veliko natečajev oziroma nagrajevanj, kjer ocenjujejo zaposlovalce, in sicer so ocenjeni s strani zaposlenih (v Sloveniji Zlata nit). Poleg podjetja jih zanimajo tudi bodoči sodelavci, saj bodo z njimi morali delati in od njih sta odvisna tudi počutje in zadovoljstvo na morebitnem bodočem delovnem mestu. Pomembna je tudi kultura podjetja, saj se bo lahko v kulturi, ki se sklada z njegovo, v organizaciji počutil domače ter sproščeno in bo bolj motiviran za uspešno opravljanje dela (Buckingham & Goodall, 2019).

Uspešne in učinkovite zaposlene je mogoče prepoznati skozi naslednje skupne lastnosti (Buckingham & Goodall, 2019):

- navdušeni so nad poslanstvom organizacije,
- popolnoma razumejo, kaj se od njih pričakuje,
- radi delajo z ljudmi, ki imajo iste vrednote,
- svoje prednosti znajo odlično izkoristiti,
- nadrejeni jih običajno podpirajo pri svojem delu,
- zavedajo se, da bo njihovo dobro opravljeno delo tudi opaženo,
- zaupajo v prihodnost svoje organizacije,
- vedno vidijo priložnost za osebno in karierno rast.

Pri zaposlovanju novih kadrov se je treba zavedati, da bo organizacija prišla do dobrih novih kadrov, če bodo tudi trenutni kadri zadovoljni s svojim delom v organizaciji. Večina prosilcev za zaposlitev se namreč pred prijavo na delovno mesto pozanima pri trenutnih zaposlenih ali nekdanjih zaposlenih glede delovnih razmer v organizaciji, v katero se prijavljajo za zaposlitev (Buckingham & Goodall, 2019). Tako je za uspešno privabljanje kandidatov bistvena znamka delodajalca, ki posameznika spodbudi, da postavi določeno organizacijo v prednostni položaj. Od tega, kako močna je znamka delodajalca in kako ugledna je organizacija z vidika zaposlovanja, je odvisno, kakšni kandidati se bodo prijavljali za zaposlitev (Kaše, Černe & Eržen, 2021).

1.3 Ohranjanje obstoječih kadrov

V današnjem času je ključni uspeh zadržati zaposlene v organizaciji, saj odhod zaposlenega in zaposlovanje novega pomeni zelo visoke stroške, zato je treba veliko truda vlagati v ohranjanje obstoječih kadrov. To je mogoče doseči z ustvarjanjem varnega okolja, v katerem bodo zaposleni zadovoljni sami s sabo, s svojimi sodelavci, bodo pozitivni in srečni, se bodo počutili zaščitene in varne, prisotnost vodje pa jim ne ustvarja nelagodja. Za ustvarjanje takega okolja se mora vodja odreči kritiziranju, obtoževanju in pritoževanju (Tracy, 2006).

Zadovoljstvo zaposlenega s trenutno zaposlitvijo je odvisno tako od organizacije kot celote kot od ožjega tima, s katerim v večini sodeluje pri svojih nalogah. Tudi če je posameznik zaposlen v organizaciji, ki ima velik ugled kot zaposlovalec, se mogoče ne bo počutil dobro na delovnem mestu, če bo znotraj njegovega ožjega tima vladalo slabo vzdušje. Če nadrejeni slabega vzdušja znotraj svojega tima oziroma v sodelovanju z drugimi timi ne zazna in ne odpravi, obstaja tveganje, da ga bodo zaposleni zapustili zaradi tega slabega vzdušja. Vodja mora zato poskrbeti, da se poleg delovnih nalog in uspešnosti s svojimi zaposlenimi pogovarja tudi glede počutja in vzdušja na delovnem mestu. Lahko celo rečemo, da je vzdušje v določenem timu bolj odločilno pri ohranjanju obstoječih kadrov kot pa organizacija kot celota (Buckingham & Goodall, 2019). Poleg vzdušja v delovnih timih pa je za zaposlenega pomembno tudi delo, ki ga opravlja. Zelo pomembno je, da se zaposleni počuti vrednega v očeh nadrejenega, zato mora vodja prisluhniti željam svojim zaposlenih in jim omogočiti opravljanje dela, ki si ga želijo, če to omogočajo delovne razmere in so za opravljanje tega dela tudi kompetentni.

Za to, da se zadržijo najboljši zaposleni, je treba zadovoljiti tako njihove čustvene, fizične kot finančne potrebe. Zaposleni pri svojem delu organizaciji ne dajejo le svojega fizičnega vložka, ampak vse bolj tudi svojo kognitivno pozornost, osebno vključenost in čustva (Ulfsdotter Eriksson, Larsson & Adolfsson, 2021). Vsak zaposleni ima željo biti del neke uspešne organizacije, kjer se čuti pripadnega, spoštovanega in da dela nekaj dobrega za organizacijo. Prav tako mora biti prepričan, da se lahko kadarkoli obrne na svojega nadrejenega. Vodja mora biti sposoben komunicirati s svojimi podrejenimi, da vedo, da se v organizaciji čutijo pomembne in se lahko na nekoga oprejo, če imajo težave. Da se zaposlen počuti samozavestno, mu je treba tudi zaupati in dati določeno mero neodvisnosti, da si lahko delno sam prilagaja načine dela, če s tem dosega pričakovane rezultate in so naloge uspešno opravljene. Vodja mora povezati tudi svoje podrejene med seboj, da v timu dobro delujejo, si pomagajo in tako s skupnimi interesi dosežajo dobre rezultate v dobro oddelka in celotne organizacije (Tracy, 2006).

Za dobro delovno vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih mora vodja prisluhniti svojim zaposlenim, tudi ko gre za prilagodljivost delovnega časa, če proces dela to omogoča. Zaposlenim namreč zaradi raznih družinskih obveznosti veliko pomeni, če vodja prisluhne njihovim potrebam glede delovnega časa. Če bo vodja prisluhnil družinskim situacijam zaposlenega in se bo glede dela pripravil prilagoditi, bo zaposleni to čutil, kot da ga vodja spoštuje in mu je pomemben kot človek in ne le kot podrejeni (Tracy, 2006).

1.4 Izboljšanje odnosov med zaposlenimi in vodjo

Ustrezno vodenje lahko ima pomemben vpliv na delovno uspešnost zaposlenih, saj se zaposleni zaradi neustreznega vodenja lahko počutijo, kot da slabo opravljajo svoje delo in organizacija ni zadovoljna z njihovim delom, kar povzroči fluktuacijo in posledično slabšo uspešnost organizacije. Vodja mora zato pridobiti zaupanje, spoštovanja in občudovanje

svojih zaposlenih. Vodje lahko v organizacijah spodbujajo zaposlene, tako da jim omogočajo doseganje svojih potencialov in prevzemanje večje odgovornosti za doseganje svojih ciljev. Dober vodja bo zaposlenim pomagal do te mere, da jim bo ponudil več, kot je treba za to, da bodo dosegli svoje cilje, zato bodo od svojih zaposlenih tudi pričakovali preseganje svojih ciljev (Wang, Chen, Yang & Juan, 2021).

V sodobnem poslovnem svetu se naloge in zahteve delovnega mesta hitro spreminjajo in jih mora vodja neprestano podrejenim na novo dodeljevati. Da se vodja izogne negativnim odzivom svojih podrejenih, je potreben korekten odnos. Vodja mora zaposlenemu točno razložiti, kaj se pričakuje od njega. Pri dodeljevanju nalog se mora vodja prepričati, da zaposleni razume svoje naloge, da ne prihaja do nesporazumov in s tem do slabe volje (Tracy, 2006).

Dober vodja mora svojim zaposlenim dati tudi občutek varnosti, saj če se počutijo psihološko varne, bodo tudi samozavestnejši, saj bodo vedeli, da je njihova zaposlitev varna. Šele ko se bodo zaposleni počutili psihološko varne, si bodo prizadevali za boljše delovanje, bodo bolj angažirani in bodo več prispevali k uspešnosti organizacije. Zaposlenih, ki jih ne skrbi varnost zaposlitve, posledično ne skrbi, ali bo njihovo samoizražanje vplivalo na njihovo podobo, položaj, napredovanje in bodo bolj svobodno izražali svoje mnenje. Vodja z ustrežno podporo zaposlenemu razjasni njegovo vlogo v delovnem procesu, s čimer zaposleni doživlja večjo psihološko varnost in izboljša sposobnost pri reševanju težav pri svojem delu. Dober vodja z ustreznim vodenjem se osredotoča na vsakega zaposlenega posebej in se prilagaja njegovim čustvom in vedenjem, tako da zaposlenim vliva občutek varnosti ter zmožnosti pozitivnega mišljenja. Odprto in prijazno vodenje, ki upošteva situacijo posameznika, je namreč ključni dejavnik za psihološko varnost zaposlenega (Wang, Chen, Yang & Juan, 2021).

Tracy (2006) navaja, da je vodja dolžen za svoje zaposlene fizično in čustveno ustvariti okolje, kjer se bodo počutili varne, zaščitene in bodo imeli občutek, da so cenjeni ter spoštovani. Psihološko varnost zaposlenih omogoča vodja, ki (Wang, Chen, Yang & Juan, 2021):

- svoje znanje deli med zaposlene, vizijo organizacije predstavi na način, da je videti privlačna in jo zaposleni z veseljem zasleduje,
- z resnostjo in predanostjo delu izkazuje svojo resnost do dela,
- je pravičen, spodoben in predan,
- spodbuja in navdihuje zavest zaposlenih, da ti trdo delajo za doseganje svojih ciljev,
- ugleden in vreden zaupanja, da ga zaposleni spoštujejo in mu zaupajo,
- zaposlene spodbuja, da se dodatno izobražujejo,
- individualno obravnava vsakega posameznika in pozornost namenja vsakemu zaposlenemu.

Psihološka varnost se nanaša na prepričanje zaposlenih, da se lahko svobodno izražajo brez strahu in jih ne skrbi, da bi lahko to vplivalo na njihovo varnost v zaposlitvi ali na njihovo napredovanje. Poleg tega, kadar se zaposleni počutijo psihološko varne, imajo bolj sproščen odnos do dela in so s tem lahko bolj kreativni, pa tudi bolj uspešni pri opravljanju svojega dela. S tem postajajo tudi bolj navdušeni nad svojim delom, posledično se bolj potrudijo in pozitivno prevzamejo povečano delovno obremenitev (Wang, Chen, Yang & Juan, 2021).

Vodja se mora znati tudi soočiti s konfliktnimi situacijami v svojem delovnem okolju. Ko nastopijo težave znotraj delovnega tima, se mora vodja vedno odzvati mirno, izogniti se je treba jezi in predvsem obsojanju. Pomembno je tudi, da se vodja s težavo sooči takoj, ko ta nastane, saj se težave s časom v večini le poglobljajo. Pomembno je tudi, da se težave rešuje interno med vpletenimi, ne pa pred očmi vseh, saj to lahko še dodatno pokvari delovno vzdušje v celotnem timu. Prav tako je treba posameznika poslušati do konca, da pove svoje videnje težave. Če se posameznika spozna kot krivega, je treba priti do dogovora, kako se bo v prihodnosti izognil takim situacijam. Zavedati se je treba, da vsak posameznik ni sposoben sam rešiti težave, zato mu je treba pri tem pomagati. Tudi v prihodnje je nato treba spremljati, ali se je problem saniral ali se še naprej ponavlja in slabo vpliva na delo celotnega tima (Tracy, 2006).

1.5 Komunikacija in motivacija

Vodstvo v organizacijah lahko pričakuje dobre rezultate le v primeru zadovoljnih zaposlenih, kar pa je odvisno od motivacijskih dejavnikov, ki so jih deležni v svojem delovnem okolju. Wagener (2020) meni, da na uspešnost zaposlenih vpliva motivacija, ki je odvisna tudi od načina posredovanja informacij znotraj organizacije, ki jo zasleduje vodstvo. Mnoge organizacije se srečujejo s pomanjkanjem učinkovitosti in produktivnosti zaradi slabe motivacije zaposlenih, ki je povezana z neustrezno komunikacijo ter nagrajevanji za opravljeno delo. Nezadovoljstvo zaposlenih zaradi neustrezne komunikacije lahko negativno vpliva na učinkovitost in uspešnost organizacije. Razvoj organizacijskega komuniciranja je namreč lahko kritična komponenta, ki lahko motivira zaposlene. Učinkovita komunikacija namreč povečuje motivacijo zaposlenih, zadovoljstvo pri delu in s tem vpliva na večjo učinkovitost. Uspešnost organizacije je namreč bolj verjetna, kadar komunikacijski kanali znotraj organizacije potekajo neprekinjeno, zaposlenim pa je omogočeno, da dobivajo ustrezne informacije o svojem delu ter spodbude in potrebne vire za uspešno opravljanje svojega dela. Učinkovito komuniciranje je izjemnega pomena, saj če je komuniciranje neustrezno, lahko to organizaciji povzroča škodo. Če vodja ni sposoben ustrezne komunikacije, potem morda ni sposoben motivirati svojih zaposlenih, da bi svoje delo opravljali učinkovito. Prednosti dobrega notranjega komuniciranja so, da to spodbuja zadovoljstvo pri delu, povečuje učinkovitost, manj je odsotnosti z dela, izboljša se kakovost blaga in storitev, znižajo se stroški, povečuje se inovativnost, povečujeta se predanost organizaciji in občutek pripadnosti.

Komunikacija lahko poteka prek različnih komunikacijskih kanalov, in sicer na formalen ali neformalen način ter vertikalno in horizontalno (Wagener, 2020). Vertikalna komunikacija poteka po hierarhiji navzgor od zaposlenih proti vodjem ter obratno, medtem ko horizontalna komunikacija pomeni komuniciranje med zaposlenimi na isti hierarhični ravni. Poznana je tudi diagonalna komunikacija, ki poteka med zaposlenimi na različnih ravneh hierarhije in se običajno uporablja pri timskem delu.

Za uspešno organizacijo je pomembno, da je komunikacija tudi učinkovita, saj v nasprotnem primeru lahko to pripelje do slabše motivacije in zadovoljstva zaposlenih, izgube časa zaradi napačnega opravljanja dela in s tem do slabšega poslovanja organizacije (Wagener, 2020). Učinkovita komunikacija prispeva k temu, da zaposleni ostajajo v organizaciji dlje časa. Že preproste pohvale in zahvale so zaposlenim lahko v veliko zadovoljstvo in pripomorejo k temu, da se počutijo kot pomemben člen organizacije in s tem čutijo večjo pripadnost. Zaposleni so namreč največkrat konkurenčna prednost za organizacijo, zato je pomembno, da se v organizaciji ohranja uspešne in učinkovite zaposlene za dolgoročno uspešno delovanje organizacije.

Na končni stopnji je pomembno, da organizacija razume zaposlene in v skladu s tem izbere ustrezno komunikacijo, ki bo zaposlene motivirala pri uspešnem opravljanju dela. Čeprav je mogoče kdaj težko dovolj pogosto opravljati individualne razgovore z zaposlenimi, je zato pomembno, da takrat, ko je izveden, vodja zaposlenemu ustvari občutek pripadnosti, cenjenosti in vrednosti (Wagener, 2020).

Po mnenju strokovnjakov naj bi povprečni zaposleni delal le toliko, kot je treba, da uspešno opravi svoje delo in nima težav s svojim nadrejenim. Najdragocenejši prispevek za organizacijo bo, če vodja ustvari delovno okolje, v katerem zaposleni uživajo in so motivirani, da so pri svojem delu čim bolj učinkoviti (Tracy, 2006). To je mogoče doseči z vključenostjo zaposlenih v celoten proces dela. To pomeni, da so zaposleni vedno polno seznanjeni z delom in vodja mora poskrbeti za redna srečanja, pogovore, razprave, reševanje težav itd. Na srečanjih mora imeti vsak posameznik možnost poročati o svojem delu, težavah, predlogih za izboljšave itd. S tem se delovni tim bolj poveže, zaposleni si med seboj začnejo izmenjevati delovne izkušnje, spletejo trdnejše vezi in lažje sodelujejo. S tem je mogoče ustvariti močno, pozitivno ekipo visoko motiviranih ljudi.

1.6 Izobraževanje zaposlenih in vodij

Trenutno živimo v obdobju hitrih sprememb, na katere se morajo organizacije in zaposleni v njih neprestano prilagajati (Stachová, Papula, Stacho & Kohnová, 2019). V sodobnem svetu namreč izobraževanje pomeni vseživljenjsko učenje, ki se s pridobitvijo formalne izobrazbe nikakor ne konča, ampak je potrebno nenehno usposabljanje in dopolnjevanje, da zaposleni lahko sledi hitro spreminjajočim se tehnologijam in lahko organizaciji pomaga do uspešnega poslovanja (Bakan, 2000).

V organizacijah se zato vedno bolj poudarja trajnostni management človeških virov, ki temelji na konceptu intelektualnega kapitala, ki pa ga je mogoče dosežati z neprestanim izobraževanjem zaposlenih v organizaciji. V zadnjih letih se še posebej poudarja, da so največji kapital organizacij prav zaposleni in njihovo znanje (Stachová, Papula, Stacho & Kohnová, 2019). Zavedati se je treba, da je ne glede na pridobljeno formalno izobrazbo potrebno nenehno usposabljanje in izboljševanje ravni spretnosti zaposlenih. Potreba po usposabljanju, pridobivanju novih znanj in veščin je namreč postala redni del vsakega delovnega procesa. Za nenehno usposabljanje in pridobivanje ustreznega znanja sta pomembna tako posameznik kot vodja in delodajalec (Bakan, 2000).

Izobraženi zaposleni namreč organizaciji omogočijo, da je konkurenčna in napreduje ne le v stabilnem, temveč tudi v nestabilnem, hitro spreminjajočem se okolju. Na notranji potencial podjetja najmočneje vplivata potencial in zavzetost zaposlenih, na katere pa je mogoče vplivati s posameznimi aktivnostmi v okviru managementa človeških virov (Stachová, Papula, Stacho & Kohnová, 2019). Na uspešnost organizacije namreč vplivajo uspešnost opravljenega dela zaposlenih, njihova pozitivna naravnost, zadovoljstvo, zavzetost in pripravljenost za sodelovanje v notranjih aktivnostih organizacije. Ljudje, ki so zaposleni v organizacijah, ki vlaga veliko truda v njihov razvoj in njihovo počutje, so predani organizaciji tako na delu kot tudi zunaj organizacije, saj znajo organizacijo pozitivno predstaviti tudi navzven, kar je dobro tako za nove zaposlitve kot za morebitno pridobivanje novih strank.

Organizacija mora predvideti program usposabljanj in izobraževanj glede na več dejavnikov. Skozi ocene delovne uspešnosti lahko v organizaciji ugotavljajo, kje zaposlenim primanjkuje znanj, da bi lahko svoje delo opravljali bolj uspešno (Bakan, 2000). Skozi formalne in neformalne razgovore lahko vodje od zaposlenih ugotovijo, kje jim primanjkuje znanj in kje bi se lahko izboljšali. Bolj usposobljeni lahko z mentorstvom pomagajo manj izkušenim pri pridobivanju dodatnih znanj. Nova znanja lahko zaposleni pridobiva tudi s kroženjem na več deloviščih, da se spozna s celotnim delovnim procesom in razširi svoj spekter znanj. Bolj izkušeni zaposleni lahko organizirajo usposabljanja za več zaposlenih znotraj organizacije, organizacije pa lahko povabijo zunanje izobraževalne institucije, ki v organizacijo pridejo usposabljati večje število zaposlenih. Drugi način je, da se gredo zaposleni usposabljati zunaj organizacije, kar velja za bolj splošno usposabljanje, ki podaja širši spekter znanj, ki niso konkretno vezana le na specifične dela v organizaciji. Takšno usposabljanje je lahko zelo koristno z vidika vpeljave novosti v organizacijo, saj zaposleni lahko pridobijo veliko novih idej, ki jih v organizaciji še ne poznajo.

2 RAZGOVORI ZA ZAGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

2.1 Pomen razgovorov

Sistem zagotavljanja delovne uspešnosti je sestavljen iz vsakodnevnih aktivnosti, ki so usmerjene v izboljšanje uspešnosti, zato mora organizacija imeti vzpostavljen sistem, v katerem vsak zaposleni dobi povratno informacijo o delovni uspešnosti v primerjavi s postavljenimi cilji (Zupan, 2021). Vodja in zaposleni se zato pogovorita o njegovi delovni uspešnosti v preteklem obdobju ter predlagata morebitne ukrepe za izboljšanje delovne uspešnosti in se pogovorita o morebitnih napredovanjih oziroma dodatnih usposabljanjih, ki bodo izboljšala delovno uspešnost zaposlenega.

Ocene uspešnosti so ključnega pomena za posamezne zaposlene, poleg tega pa tudi za učinkovitost organizacije kot celote. Ocenjevanje uspešnosti je namreč podlaga za odločitve glede napredovanja in dviga plač, s čimer postavljajo pomembne razvojne cilje (Meinecke, Lehmann-Willenbrock & Kauffeld, 2017).

Razgovori so pomembni tudi za zaposlene, saj zaposleni z razgovorom dobi možnost, da (Majcen, 2004):

- izrazi svoje mnenje, ideje in pripombe, s čimer se mu omogoči, da v prvi vrsti izboljša svojo uspešnost in uspešnost organizacije. S tem dobi tudi občutek, da je cenjen, upoštevan in spoštovan;
- vodstvo lahko skozi razgovore bolje spozna svoje zaposlene, kar olajša njihovo vodenje, usmerjanje in motiviranje;
- z razgovori se omogoči večji pretok informacij oziroma dvosmerna komunikacija med vodjo in zaposlenim. S tem se lahko zaposleni vodji bolj odpre in pove tudi težave, o katerih bi običajno molčal;
- razgovor je pravi trenutek za zaposlenega pohvaliti za preteklo delo, prizadevanje in ga spodbuditi za doseganje nadaljnjih dobrih rezultatov. Zaposleni si zaslužijo pohvale tudi ob drugih priložnostih, če so te res utemeljene, ne smejo pa biti prepogoste, sicer postanejo navada in izgubijo svoj namen.

2.2 Vrste razgovorov glede na vsebino

2.2.1 Ocenjevanje delovne uspešnosti

Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces pridobivanja, analiziranja in beleženja informacij o zaposlenih z namenom izboljšanja njihove uspešnosti. Proces ocenjevanja delovne uspešnosti zajema vrsto ukrepov, s katerimi si organizacije prizadevajo izmeriti uspešnost zaposlenih ter izboljšati njihovo usposobljenost, da bodo prispevali k uspešnosti celotne

organizacije (Padmaja & Rao, 2015). Ocena delovne uspešnosti je odgovor na prizadevanja tako organizacije kot zaposlenega, da sistematično merijo, kaj je zaposleni dosegel in kako je bila naloga opravljena. Merila za ocenjevanje pa razkrivajo, kaj organizacija ceni v smislu uspešnosti in vedenja posameznika. Pri tem je treba izpostaviti, da uspešnost posameznika ne pomeni le doseganja delovnih ciljev, ampak je pomembna tudi družbena vrednota, ki je povezana z vedenjem in delovanjem v medsebojnih odnosih v delovnem okolju (Ulfsson, Larsson & Adolfsson, 2021).

Običajno letno ocenjevanje uspešnosti pomeni osebni sestanek med zaposlenim in njegovim vodjo, ki se izvede enkrat letno. Razprava poteka o preteklih in prihodnjih delovnih aktivnostih, vsebino razprave se običajno zabeleži na poseben obrazec. V zadnjem času pa se pojavljajo dileme o učinkovitosti takšnega letnega ocenjevanja uspešnosti, zato so naprednejše organizacije začele uvajati druge načine ocenjevanja uspešnosti (Taylor, 2021). Vsak vodja se mora zavedati, da delovni dosežki posameznikov močno vplivajo na dosežke celotne organizacije. Za spremljanje delovne učinkovitosti posameznih zaposlenih je med drugim dobro orodje ocenjevalni letni razgovor, kjer vodja oceni svoje zaposlene (Nendl, 2009). To je sistematičen pogovor med vodjo in zaposlenimi, skozi katerega vodja oceni delovno uspešnost zaposlenega. Na podlagi ocene delovne uspešnosti bo zaposleni ustrezno denarno nagrajen in bo imel možnost napredovanja.

Ko gre za ocenjevanje delovne uspešnosti, morajo biti izpolnjeni določeni pogoji, da bo zaposleni svojo oceno lahko sprejemal (Brownell, 1994; Clarke, Harcourt & Flynn, 2013; Majidi, Daneshkohan, Zarei & Ashktorab, 2021; Stanton, 2000):

- Obveščенost. Zaposleni mora biti ustrezno obveščen o tem, kako sistem uspešnosti deluje in kako bi lahko vplival nanj v smislu napredovanja, plačil, izobraževanja in razvoja. Zaposleni mora imeti možnost razpravljati s svojimi nadrejenimi glede kriterijev in predpostavk, na katerih je bila podana ocena. Prav tako mora zaposleni redno in pravočasno dobivati informacije glede svoje uspešnosti, da lahko pravočasno izboljša svojo učinkovitost, še preden je dokončno ocenjen. Zaposleni morajo razumeti, kako se meri njihova uspešnost, kakšne standarde morajo izpolnjevati in kaj se zgodi v primeru, če so izpolnjeni oziroma neizpolnjeni. Zaposleni morajo namreč vedeti, kaj se od njih pričakuje, in imajo priložnost, da ta pričakovanja izpolnjujejo. Če so dobro seznanjeni z vsemi potrebnimi informacijami glede procesa ocenjevanja, je manjša verjetnost, da bodo slabo oceno sprejemali kot nepravilno.
- Poštenost. Tukaj ne gre le za to, da mora biti ocena s strani vodje podana pošteno. Potrebno je tudi, da ima zaposleni možnost govoriti o svoji oceni z vodjo v smeri, da zagovarja svoje mnenje in videnje glede njegove delovne uspešnosti. Tukaj je mišljena tudi možnost samoocenjevanja. Pomembno je tudi to, ali vodja upošteva mnenje zaposlenega, ali trdno zagovarja svoja stališča in zaposlenemu daje možnosti, da brani svojo uspešnost.
- Dokazi. Pri ocenjevanju je zelo pomembno, da se ocena podkrepi z dokazi v smeri, da vodja oziroma zaposleni na korektnih primerih povedo, v katerih primerih so bili

(ne)uspešni. V dokaze se lahko vključi tudi razne pohvale in pritožbe s strani ostalih deležnikov iz delovnega procesa zaposlenega (sodelavci, stranke, vodje drugih področij itd.).

- Doslednost. Zaposleni bodo naklonjeni sistemu ocenjevanja le tako, da se bodo vodje držale svojih obljub. Če vodja zaposlenemu namerno ali nenamerno poda določene obljube v primeru doseganja njegove uspešnosti in se potem teh obljub ne bo držal, se bo zaposleni počutil prevaranega in ne bo več verjel koristim ocenjevanja uspešnosti in se mu ne bo zdelo vredno truditi v prihodnje.
- Zasebnost. Vodja mora poskrbeti, da so razgovori zasebni, in o vsebini posameznega razgovora ne razglablja z drugimi, ki niso vključeni v proces razgovora. Prav tako se mora vodja vzdržati vprašanj, ki so povezana z zasebnim življenjem zaposlenega.
- Spoštovanje. Vodja mora biti do zaposlenih spoštljiv, tako pri vedenju kot pri komunikaciji z njim. Pomembno je, da ga ne žali, kritizira, graja, zmerja ali se čustveno znese nad njim. Kritike mora komunicirati na spoštljiv način, tako da jih zaposleni dojame kot možnosti za izboljšave.

2.2.2 Razvojni razgovori

Razvojni razgovor se od ocenjevalnega razgovora precej razlikuje, zato ga je smiselno izpeljati ločeno. Razvojni razgovor je namreč usmerjen v zmožnosti razvoja posameznega zaposlenega, v izboljševanje njegovih zmožnosti in usmerjanje njegove kariere (Nendl, 2009).

Zaposleni in vodja pogledata rezultate v preteklem obdobju in se pogovorita o razvoju zaposlenega v prihodnosti. Razvojni razgovor se običajno opravi enkrat letno, saj gre za daljšo obliko pogovora, ki je namenjena predvsem razvoju v prihodnosti. Pri razvojnem razgovoru je priporočljivo, da ima pobudo zaposleni, saj le tako dobi priložnost sooblikovati svoj razvoj, vodja pa mora podati svoje videnje, če je razvoj v skladu s pričakovanji vodje oziroma v skladu s tem, kar mu vodja lahko ponudi. Vsekakor je za dobro izveden razgovor bistvena dobra priprava zaposlenega in vodje. Poleg vsebine se je treba pripraviti tudi na način komuniciranja, saj je to bistveno pri daljših razgovorih, kjer je pomembno, ali bomo dosegli namene, ki smo si jih zastavili. Pri razvojnem razgovoru sodeluje tudi kadrovska služba, ki zaposlene seznanja s potekom razgovorov in skrbi, da bo razgovor ustrezno dokumentiran (Zupan, 2021).

2.2.3 Redni pogovori med vodjo in zaposlenim

Cilje za prihodnje obdobje se običajno določi za eno leto, vendar dolgoročni cilji običajno niso vzdržni oziroma jih ni mogoče realizirati, zato se je treba z zaposlenimi pogosteje pogovoriti glede doseganja zastavljenih ciljev (Buckingham & Goodall, 2019). V zadnjih letih vse več organizacij nadomešča letne razgovore s pogostejšimi neformalnimi razgovori med vodjo in zaposlenimi z namenom pregleda trenutne uspešnosti (Cappelli & Tavis,

2016). Za učinkovito doseganje zastavljenih ciljev zaposleni redno potrebujejo povratne informacije o tem, ali je doseganje cilja v skladu s pričakovanji. Še posebno je to pomembno pri zaposlenih, ki so na svojem področju še bolj novi in še nimajo izkušenj, da bi vedeli, kako učinkovito dosežati zastavljeni cilj (Tracy, 2006).

Zelo koristno je, če so ti pogovori na tedenski ravni, saj je to obdobje še dovolj kratko, da zaposleni lahko priključijo iz spomina, kaj je naredil v tem tednu in katere cilje je realiziral. Poleg tega se vodja in zaposleni pogovorita še o tem, kje nastajajo težave pri doseganju določenega cilja ter načrta dela za naslednji teden. Vsak tak pogovor je priložnost, da vodja svojemu zaposlenemu ponudi pomoč ali idejo, ki bo lahko zaposlenemu pomagal pri razrešitvi neke težave, da bo lažje izpolnil svoje cilje in s tem tudi cilje celotnega oddelka oziroma službe. Poleg tega se vodja lahko z zaposlenim sprti pogovori o morebitnem izboljšanju znanj, ki bi olajšala izpolnjevanje zastavljenih ciljev in odpravila šibkosti. Pri tem je treba izpostaviti, da ni toliko pomembna kakovost takega razgovora kot to, da je tak razgovor redno opravljen, in tako imata možnost tako vodja kot zaposleni povedati stvari, ki bi bile v daljšem obdobju že pozabljene. Pri takem načinu razgovora je velika težava časovna izvedba, saj če ima vodja večje število zaposlenih pod sabo, bo zelo težko opravljal tedenske razgovore z vsemi zaposlenimi. Ti razgovori ne bi smeli biti dolgi, trajati bi morali največ 15 minut za hiter pregled stanja. Pri večjem številu podrejenih je smiselno razdeliti skupino na več timov in jim določiti vodje, ki bodo imeli razgovore z ostalimi, samo vodja službe pa bo imel razgovor le z vodji timov, ki mu bodo poročali tudi o morebitnih težavah v njegovem timu (Buckingham & Goodall, 2019).

Ljudje imajo namreč radi občutek uspeha in sodelovanja, kar pomeni, da morajo vedeti, da tisto, kar delajo, delajo prav. Še posebej nam je všeč, če dobimo pozitiven odziv in smo pohvaljeni za dobro opravljeno delo, zato mora vodja zadovoljiti te potrebe zaposlenih skozi redne razgovore o doseganju ciljev (Tracy, 2006).

2.3 Določanje ciljev

Vse organizacije si zastavijo določene cilje, ki jih je treba doseči, in si nato prizadevajo cilje doseči na učinkovit način. Organizacije so pri doseganju svojih ciljev odvisne od zaposlenih, zato je treba poslovne cilje organizacije ustrezno prenesti na zaposlene (Chopra, 2017).

Cilji omogočajo, da zaposleni svoje sposobnosti in znanje še izpopolnijo in s tem v nekem časovnem obdobju dosežejo vidne rezultate, ki pripomorejo k boljši uspešnosti organizacije. Cilji namreč zaposlene vlečejo naprej, da si jih prizadevajo dosežati, ter jih imajo neprestano v podzavesti, kljub morebitnim preprekam jih motivirajo za njihovo doseganje (Buckingham & Goodall, 2019).

Določanje ciljev je ena izmed ključnih aktivnosti v okviru zagotavljanja uspešnosti, saj se uspešnost zaposlenega meri tako, da primerjamo zastavljene cilje z rezultati. Zaposleni se mora zavedati pomembnosti ciljev, da jih bo potem lahko tudi dosegel. Cilji delujejo

motivacijsko, če so usklajeni med zaposlenim in vodjo, saj morajo biti skladni z njegovimi interesi (Zupan, 2021). Če zaposleni sodeluje pri zastavljanju njegovih ciljev, bo razumel njegov namen, si ga bo znal predstavljati in bo točno vedel, kaj mora početi, da bo cilj dosegel. Zastavljeni cilji pa morajo biti tudi dovolj visoki, da bo zaposleni s tem prispeval k doseganju ciljev oddelka in organizacije. Cilji zaposlenih v organizaciji morajo biti določeni kaskadno, kar pomeni, da cilje organizacije prenesemo na posamezne zaposlene, pri čemer si pomagamo z drevesom ciljev, ki pomeni razčlenjevanje najvišjih ciljev na več manjših ciljev, in sicer hierarhično navzdol vse do posameznika.

Dobri delovni cilji morajo biti povezani s poslovno strategijo podjetja in poslovnimi cilji, pri tem pa morajo zaposlenim dajati dober signal, kaj je v podjetju zares pomembno. Dobre cilje so tako strokovnjaki označili s kraticami SMART (Zupan, 2021):

- Specifični (angl. Specific), kar pomeni jasni in nedvoumni.
- Merljivi (angl. Measurable) – v cilju je treba opredeliti mero, ki bo kazala, ali je cilj izpolnjen ali ne. Določimo lahko več mer, s čimer povečamo jasnost cilja (npr. količina, kakovost, čas in stroški).
- Realni in dosegljivi (angl. Achievable), saj morajo biti dovolj visoko postavljeni, da zaposlenemu predstavljajo izziv, hkrati pa ne smejo biti pretežki, saj v tem primeru delujejo demotivacijsko, ker zaposleni ve, da jih ni mogoče doseči.
- Smiselni (angl. Relevant) glede na strategijo podjetja in glede na specifičnost delovnega mesta in naloge posameznega zaposlenega. Obstajati mora namreč povezava med cilji posameznika in nalogami na delovnem mestu.
- Časovno opredeljeni (angl. Timescaled), tako da je jasno določen rok, do kdaj mora biti cilj dosežen. Časovni rok mora biti ustrezen, tako da zaposlenega hkrati motivira k hitrejšemu opravljanju nalog, ne sme pa biti prekratek, sicer lahko vpliva na kakovost opravljenega dela, in tudi demotivacijsko v primeru, da je rok glede na realnost prekratek.

V zadnjem času se je zaradi hitro spreminjajočega se okolja in s tem potreb po hitrih prilagoditvah uveljavila kratica FAST (Zupan, 2021):

- Pogoste razprave (angl. Frequently debated) – težijo k nenehnim razpravam z namenom pregledovanja dosežkov, razporejanja resursov, določanja prioritet in dajanja povratnih informacij.
- Visoko zastavljeni (angl. Ambitious) – biti morajo visoko zastavljeni, da jih je težko, vendar še vedno mogoče doseči.
- Specifični (angl. Specific) – biti morajo specifični, kar pomeni, da so jasno določeni, prav tako so jasno določene meje za njihovo doseganje.
- Transparentni (angl. Transparent) – cilji in dosežki morajo biti javno vidni vsem.

V zadnjem času se uveljavlja sistem oblikovanja ciljev, ki ga označujemo z angleško kratico OKR (angl. Objectives & Key Results), in sicer gre za metodo, ki temelji na postavljanju

ciljev, ki opredeljuje, kaj želimo doseči, v naslednjem koraku pa opredelimo ključne rezultate, ki morajo biti merljivi in časovno opredeljeni, povedo pa, kaj je treba narediti, da bo cilj dosežen. Pri tem določimo 2–5 ključnih rezultatov, za katere pa je bistveno, da redno spremljamo napredek pri doseganju in ustrezno ukrepamo z namenom izboljšanja delovnih procesov (Zupan, 2021).

Pri postavljanju ciljev je treba paziti, da se posamezniku ne postavi preveliko ciljev, saj to razprši njegovo pozornost in je težje izbrati prioritete, katere cilje bo uresničeval (primerno število je 3–5 ciljev) (Zupan, 2021). Cilji morajo biti zastavljeni v skladu z razpoložljivimi sredstvi ter sposobnostmi in znanjem posameznika (Schleicher in drugi, 2018).

2.4 Spremljanje uspešnosti

Ocena uspešnosti pomeni presojo sposobnosti zaposlenega pri izpolnjevanju njegovih nalog in ugotoviti, kako koristen je bil zaposleni za organizacijo (Chopra, 2017). Ocena uspešnosti je potrebna za merjenje uspešnosti zaposlenih in organizacije, da se preveri napredek pri doseganju zelenih ciljev. Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti pomaga zaposlenemu, da bolje razume njegove delovne naloge in funkcije, bolje razume svoje osebne prednosti in slabosti glede na pričakovanja, spodbuja k razmišljanju o razvoju, spodbuja komunikacijo med vodjo in zaposlenim ter samorefleksijo zaposlenega in individualno postavljanje ciljev. Pri spremljanju uspešnosti lahko pridobi tako zaposleni kot organizacija, saj organizacija na podlagi ocen lažje sprejema kadrovske odločitve, zaposleni pa se zaveda, da ima z uspešnim delom možnost napredovanja (Padmaja & Rao, 2015).

Pri spremljanju uspešnosti se spremlja doseganje ciljev posameznika, ki so bili postavljeni na začetku obdobja. Pri tem se je treba najprej odločiti, kaj točno bomo spremljali in na kakšen način bomo opredelili uspešnost. Pri spremljanju uspešnosti je treba zajeti čim več ključnih dejavnikov, ki celovito vplivajo tako na uspešnost posameznika kot oddelka in organizacije. Pri merjenju uspešnosti moramo tako upoštevati kombinacijo rezultatov dela, vedenja in zmožnosti zaposlenega (Zupan, 2021).

2.4.1 Metode spremljanja delovne uspešnosti

Podatke o uspešnosti lahko pridobimo na različne načine. Najlažje je, če imamo informacijsko podprt sistem pridobivanja podatkov, saj tako zbiranje ni časovno potratno. Delovno uspešnost lahko spremljamo s tremi metodami, s katerimi primerjamo doseženo (Zupan, 2009; Zupan, 2021):

- Primerjava dosežkov s cilji: Gre za metodo, ko na začetku obdobja postavimo cilje, na koncu obdobja pa ugotavljamo, če so bili ti doseženi. Cilje, ki so postavljeni za daljše obdobje, je treba v vmesnem obdobju spremljati, tako da lahko tako zaposleni kot vodja

- vidita napredek pri uresničevanju cilja. Metoda je primerna predvsem za delovna mesta, kjer je mogoče na enostaven način postaviti merljive cilje in jih nato tudi spremljati.
- Primerjava dosežkov s standardi oziroma pričakovanji: Pri tej metodi je treba najprej opredeliti pričakovano uspešnost in nato oceniti, če je pričakovanja dosegel ali mogoče celo presegel. Pri tej metodi se najpogosteje ocenjuje na podlagi ocenjevalnih lestvic. Pri tovrstnem ocenjevanju lahko s pravilnim oblikovanjem meril in ocenjevalnih lestvic dobro povežemo vedenje zaposlenega z uspešnostjo in s tem zaposleni lahko spozna, kje so možnosti za izboljšanje uspešnosti.
 - Primerjava dosežkov med zaposlenimi: Podlaga za oceno uspešnosti pri tej metodi je primerjava med zaposlenimi na podlagi skupne ocene, ki je sestavljena iz ocen posameznikov. Tako posameznikovo uspešnost ocenimo na podlagi splošnega vtisa ali analitično. Tako ocenimo posameznike v skupini, da jih razvrstimo od najuspešnejšega do najmanj uspešnega. Mogoče je tudi ocenjevanje v paru, in sicer tako, da ocenimo, kateri izmed dveh zaposlenih je bolj uspešen. Najpogosteje se uporablja metodo prisilne razvrstitve na podlagi kvot. Ta metoda je dobra za podlago o nagrajevanju in napredovanju. Slabost te metode je, da zaposleni ne dobi povratne informacije, kje bi moral izboljšati svojo uspešnost.
 - Opisne metode: Na razpolago imamo tri oblike opisnih metod. Pri metodi kritičnih dogodkov ocenjevalec zapiše posamezne dogodke in oblike vedenja, ki so pozitivno ali negativno vplivale na uspešnost zaposlenega. Dnevnik je podobna metoda, in sicer ocenjevalec kronološko zapisuje dogodke in vedenja, ki vplivajo na uspešnost. Poznamo še opisno poročilo, kjer ocenjevalec opiše prednosti in slabosti zaposlenega.

2.4.2 Pridobivanje informacij o delovni uspešnosti

Najbolj klasičen način spremljanja delovne uspešnosti temelji na tem, da uspešnost ocenjuje neposredno vodja, saj naj bi ta najbolje poznal svoje zaposlene in ima največ informacij za podajo realne ocene o delovni uspešnosti (Zupan, 2021). Uspešnost posameznega zaposlenega lahko ocenijo različni deležniki, ki so neposredno povezani z delom posameznega zaposlenega (Chopra, 2017; Pak, 2009; Zupan, 2021; Gruban, 2007):

- Nadrejeni. Najpogosteje oceno uspešnosti za posameznega zaposlenega pripravijo neposredni vodje ob uporabi vnaprej predpisane metode. Predvideva se namreč, da vodja najbolje pozna delo svojega podrejenega in najlažje pridobi informacije o uspešnosti in se o tem tudi pogovori s svojim zaposlenim. Poleg tega je prav vodja tisti, ki prenese naloge na svoje podrejene in spremlja, kako uspešno so te opravljene. Problem nastane, če vodja nima veliko stikov s svojimi podrejenimi in na podlagi opazovanja težko oceni uspešnost zaposlenega.
- Podrejeni. Podrejeni lahko ocenjujejo svoje vodje in tako zagotovijo dragocen vir informacij o uspešnosti vodenja managerjev na različnih ravneh organizacije. Prednost tovrstnega ocenjevanja je, da le podrejeni lahko oceni svojo vodjo z vidika, kako dobro je znal voditi svojo ekipo, razdeljevati naloge, prisluhniti njihovim težavam in jim

priskočiti na pomoč. Slabost tovrstnega ocenjevanja je subjektivnost posameznika, vodje se zaradi tega lahko izogibajo nezaželenim ukrepom, da se ne bi zamerili svojim ocenjevalcem, tako da s tovrstnim ocenjevanjem podrejeni pridobivajo določeno moč nad svojim vodjo.

- Samoocena. Koristna je z razvojnega vidika, saj posameznika spodbuja, da razmišlja o svojih dosežkih, kje so možnosti za izboljšave ter kje so naleteli na težave pri izpolnjevanju svojih ciljev. Pri tem je treba biti previden, saj je lahko ocena pristranska in končni rezultati lahko povzročijo, da postane zaposleni samovšečen.
- Stranke. Primerne so za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih, ki delajo neposredno s strankami. Za ocenjevanje se običajno uporablja ankete, ki pa znajo biti težavne z vidika motivacije strank za izpolnjevanje, saj ne vidijo koristi zase. Poleg tega je tovrstno ocenjevanje tudi subjektivno, saj se nekatere stranke navežejo na zaposlene.
- Sodelavci. Zaposlenega lahko imajo možnost v kombinaciji z drugim oceniti tudi sodelavci na isti hierarhični ravni, ki neposredno sodelujejo z njim. Zaposleni namreč prav z ožjimi sodelavci načeloma preživi večino časa in z njimi tudi komunicira. Na ta način organizacija dobi vpogled, kako zaposleni sodeluje z ostalimi sodelavci, ali se z njimi obnaša korektno, ali je konflikten ipd. Še posebej je taka ocena koristna, če neposredni vodja nima možnosti stalnega nadzora nad svojimi podrejenimi in posledično ne ve, kaj se dogaja med delom. Ocenjevanje s strani sodelavcev ima tudi svoje slabosti, saj si sodelavci v primeru velike kolegialnosti med sabo dodelijo le dobre ocene, v primeru slabih odnosov in tekmovalnosti so ocene lahko izrazito negativne. Zaradi tega je treba tovrstno ocenjevanje vzeti z rezervo, mogoče pa je vseeno dobiti dober vpogled v razmere med sodelavci na delovnem mestu.
- Metoda 360°. Ta metoda zajema povratno informacijo vseh, s katerimi zaposleni sodeluje v svojem delovnem procesu. V večini vključuje notranje vire podjetja (nadrejeni, podrejeni, sodelavci), v nekaterih primerih pa so zaposleni ocenjeni tudi s strani zunanjih virov (kupci, dobavitelji). Metoda je smiselna le v organizacijah, kjer je delovna klima pozitivna, sicer lahko prihaja do obračunavanj skozi podajanje ocen o uspešnosti. Pomembno je tudi, da je zbiratelj vseh ocen neodvisna oseba, saj če bi jih zbral vodja, bi lahko končna ocena imela preveliko težo z njegove strani. Uporablja se bolj za ocenjevanje vodstvenih in ključnih kadrov, manj pa za vsesplošno ocenjevanje uspešnosti, ki je podlaga za napredovanje in nagrajevanje. Glavne prednosti metode so, da zaposleni pridobi večdimenzionalno oceno, iz katere lahko razbere zadovoljstvo z njim s strani različnih deležnikov, na podlagi česar lahko izvede ustrezne izboljšave. Slabosti pa so, da je ta metoda precej kompleksna, stroškovno potratna, saj je treba čakati oceno s strani vseh deležnikov, prav tako je treba paziti na subjektivnost s strani ocenjevalcev. Organizacije se v večji meri odločajo, da v ocenjevanje vključijo več virov za pridobivanje informacij (npr. poleg vodje še sodelavci, podrejeni in samoocena, medtem ko je vključevanje strank manj pogosto).
- Skupinski razgovor o delovni uspešnosti. Skupina vodij vrednoti delovno uspešnost timov, skupin, oddelkov ali služb. Prednost te metode je, da je več ocenjevalcev in s tem manjša možnost subjektivne ocene. Poleg tega se je treba zavedati dejstva, da vodja ne

ve vsega o zaposlenemu, ki ga ocenjuje, saj ga ne nadzoruje ves delovni čas in ne pozna morebitnih posledic za (ne)uspeh. S tem načinom ocenjevanja se je mogoče izogniti tudi šikaniranju oziroma pristranskim ocenam posameznih vodij, saj mora vodja znati argumentirati svojo oceno, še posebej, če se ta precej razlikuje od ocene ostalih ocenjevalcev.

2.5 Ukrepanje glede delovne uspešnosti

Načrtovanje ciljev in spremljanje delovne uspešnosti izgubita ves svoj namen, če ne upoštevamo povratnih informacij, ki smo jih v tem procesu pridobili. Na podlagi pridobljenih informacij je treba izvesti določene ukrepe, ki so v skladu s tem in bodo pripomogli k boljši uspešnosti tako posameznika kot oddelka in organizacije (Zupan, 2021). Tudi Chandra (2006) navaja, da večina zaposlenih želi povratno informacijo o delovni uspešnosti ne glede na to, s kakšno oceno je ta ocenjena. Te informacije so namreč v pomoč tako posamezniku kot organizaciji z namenom ustreznega ukrepanja za izboljšanje delovne uspešnosti organizacije. Zupan (2021) nadaljuje, da kadar načrtujemo ukrepe za izboljšanje delovne uspešnosti, je treba najprej analizirati preteklo delovno uspešnost. V primeru, da je uspešnost manjša od pričakovane, je treba najti vzroke, zakaj je prišlo do tega. Pri tem je treba upoštevati tako dejavnik zmožnosti zaposlenega kot tudi dejavnik motivacije (Zupan, 2021):

- Pomanjkanje zmožnosti je lahko posledica neustreznega kadrovanja, zaposlitve neizkušenega zaposlenega, ki ni zmožen opravljati nalog na tako zahtevnem delovnem mestu. Prav tako je pomanjkanje zmožnosti posledica sprememb na delovnem mestu, ki se jim zaposleni ni mogel prilagoditi. Pomanjkanje zmožnosti je mogoče rešiti z dodatnim izobraževanjem.
- Pomanjkanje motivacije je običajno povezano s tem, ali je zaposleni zadovoljen s svojim delovnim mestom, z dodeljenimi nalogami, kako se razume s sodelavci in vodjo ter ali je zadovoljen s plačilom in nagrajevanjem. Nenaden padec motivacije je mogoče tudi posledica osebnih težav. Za zaposlene, ki imajo ustrezne zmožnosti, je smiselno premisliti, če je upad motivacije mogoče rešiti z napredovanji, dodatnim plačilom ipd.

Posebno pozornost je treba dati zaposlenim, ki so neprestano neuspešni in nimajo motivacije za delo, saj ti zaposleni lahko negativno vplivajo tudi na ostale sodelavce. Običajno so ukrepi za te zaposlene skrajno neprijetni, saj so povezani s finančnimi posledicami in odpuščanji, vendar toliko bolj pomembni, saj taki zaposleni lahko negativno vplivajo na uspešnost celotnega podjetja, saj poslabšujejo medsebojne odnose v podjetju in velikokrat povzročajo nezadovoljstvo uspešnih zaposlenih, ki se tako odločajo za zamenjavo službe, kar pa organizaciji povzroča veliko škodo (Zupan, 2021).

Ukrepe za izboljšanje delovne uspešnosti načrtujemo skupaj z zaposlenim in v sklopu razgovora o delovni uspešnosti (Zupan, 2021). Ocena delovne uspešnosti namreč mora zaposlenim dati nekaj smernic glede področij, ki bi jih morali v prihodnje izboljšati. Skozi

oceno uspešnosti morajo zaposleni razumeti, kako lahko v prihodnje izboljšajo svojo oceno. Če zaposleni teh usmeritev ne dobi, pomeni, da bo tudi v prihodnje deloval neuspešno, kar lahko vpliva na njegovo plačo in motivacijo. Vodje morajo zaposlenemu pomagati pri podajanju ustreznih predlogov glede ukrepov za izboljšanje delovne uspešnosti (Chandra, 2006). Pri tem izhajamo iz dobro opredeljenih sprememb, ki jih želimo doseči, in na podlagi teh določimo dejavnosti in ukrepe, ki nas bodo pripeljali do teh sprememb. Opredeliti je treba tudi, kako lahko k temu prispeva zaposleni sam in kje bo potreboval pomoč vodje, sodelavcev ali mogoče kakšno dodatno izobraževanje. Ne smemo pozabiti niti na določitev rokov izpeljave posameznih aktivnosti. Pri izvedbi ukrepov je treba paziti, da se ne bo izvajalo preveč ukrepov naenkrat, saj sta učinkovitost in uspešnost izvedbe v tem primeru slabša. Treba je tudi predvideti potrebna sredstva za izvedbo ukrepov (finančna sredstva, človeški viri, oprema itd.). Pri izvajanju ukrepov je potrebno sprotno spremljanje, če se ti ukrepi izvajajo v skladu z načrtovanim, saj če bodo ukrepi neustrezno izvedeni, se bo zmanjšalo tudi zaupanje v izvajanje tovrstnih ukrepov (Zupan, 2021).

3 IZVEDBA RAZGOVOROV

3.1 Priprava na razgovor

Na razgovor se morata vnaprej pripraviti tako vodja kot zaposleni, saj bo tako razgovor potekal bolj tekoče, lahko se pripravijo na različne scenarije in med razgovorom ni presenečenj, poleg tega si je s predpripravo mogoče dvigniti samozavest. S pripravo bo vodja zaposlenemu lažje razložil strategijo, cilje, predviden razvoj programa dela organizacijske enote, ki jo vodi. Vodja mora tudi poznati zaposlenega, s katerim ima razgovor, in sicer podatke o formalni izobrazbi, dodatnih funkcionalnih znanjih, dosedanjem napredovanju in projektih, pri katerih je zaposleni sodeloval oziroma sodeluje. Pogledati mora tudi, kako je bil zaposleni ocenjen v preteklosti (Majcen, 2004). Pred vsakim razgovorom se mora vodja vprašati, kaj želi skozi razgovor doseči oziroma kaj želi izvedeti od svojega zaposlenega.

Organizacija, ki izvaja razgovore, mora imeti vzpostavljen interni pravilnik, kako naj se razgovori izvajajo, in z njim morajo biti zaposleni seznanjeni. Zaposleni in vodje morajo vedeti, kako potekajo razgovori, da se lahko ustrezno pripravijo na njih. Pred izvedbo razgovora si mora vodja pripraviti načrt vodenja razgovora, definirati potek razgovora in opredeliti izhodiščna vprašanja. Pri tem mora upoštevati izhodiščna vprašanja iz dokumentacije, ki je namenjena beleženju razgovora (Mihalič, 2006).

3.2 Vsebina razgovora

Vsebina razgovora mora biti usklajena na ravni celotne organizacije, saj mora celotna organizacija zasledovati iste cilje, zato je pomembno, da se razgovori časovno pomikajo po hierarhiji navzdol, in sicer od višjega vodstva proti nižjim hierarhičnim ravnam, saj so lahko

cilji organizacije le tako usklajeno komunicirani na nižje ravni vse do zaposlenega na najnižji ravni (Majcen, 2004). Vsak vodja pa mora znati oceniti, katere informacije mora posredovati določenemu zaposlenemu in bodo za njega koristne ter jih bo znal uporabiti. Zaposlenega namreč ni smiselno zasipati z informacijami, ki nimajo veze z njegovim delom in ga bodo le dodatno obremenjevale (Buckingham & Goodall, 2019).

Osrednji del ocenjevanja je uradni razgovor med vodjo in zaposlenim, v katerem vodja zaposlenemu sporoči oceno uspešnosti in jo tudi argumentira. Z zaposlenim se pogovorita o dani oceni ter o tem, ali je zaposleni zadovoljen s svojo oceno oziroma ali je v skladu s pričakovanji. Poleg tega se morata pogovoriti o ciljih za prihodnost, morebitnem napredovanju, prevzemanju novih nalog, na kakšen način izboljšati oceno oziroma ohranjati visoko oceno za uspešnost (Meinecke, Lehmann-Willenbrock & Kauffeld, 2017).

Na razgovoru se vodja z zaposlenim pogovarja o opravljenem delu in rezultatih, in sicer naredita pregled opravljenega dela ter preverita glavne naloge, ki so bile opravljene, in jih ocenita ter se pogovorita o neopravljenih nalogah in razlogih za to. Na razgovoru vodja ne sme pozabiti omeniti dobrih rezultatov, ki jih je zaposleni dosegel, saj ga bodo pohvale motivirale. Če vodja zaposlenega, ki si zasluži pohvalo, ne pohvali, ga lahko to celo demotivira, saj se počuti nevrednega. Prav tako se je treba pogovoriti o njegovih delovnih navadah, ali si zna postavljati prioritete pri opravljanju nalog, kako ravna s časom, ali zna skrbeti za urejen delovni prostor, načrtovati svoje delo, ali dosega zastavljene roke ipd. (Majcen, 2004).

Chandra (2006) ocenjuje, da se proces ocenjevanja lahko zaključi, kadar so na razgovoru obravnavane vse predvidene točke, se udeleženca pogovorita o vseh dosežkih in težavah, dosežeta nek dogovor glede ocene in se strinjata, da sta razjasnila vse dileme okrog delovne uspešnosti ter se dogovorila glede ukrepanja v prihodnje.

3.3 Tehnike komuniciranja

Pri razgovorih je mogoče uporabiti različne tehnike komuniciranja, ki bodo pripomogle k temu, da bo razgovor čim bolj učinkovit (Majcen & Omerzel, 2001):

- Razlaganje: pri razlaganju hočemo doseči, da sogovornik sprejme našo vsebino in jo tudi razume. Pri razlaganju se moramo osredotočiti na sogovornika tako, da uporabimo izražanje, ki ga bo točno določen sogovornik razumel.
- Postavljanje vprašanj: uporabimo lahko zaprt ali odprt tip vprašanj, povratna oziroma reflektivna vprašanja ali usmerjevalna vprašanja.
- Izražanje nestrinjanja: Sogovornika najprej dobro poslušamo, se vživimo v njegovo razmišljanje oziroma situacijo, nato mu povemo, da ga razumemo, in povemo svoje mnenje oziroma videnje situacije.
- Preverjanje razumevanja sporočila: Kar nam sogovornik pove, ponovimo, da vidimo, če smo pravilno razumeli, kar nam je hotel povedati.

- Motiviranje in spodbujanje sogovornika.
- Pogovor o izboljšanju šibkih točk zaposlenega oziroma ga moramo pohvaliti, v čem je dober.
- Sprejeti moramo tudi kritike, ki jih mogoče ima zaposleni za nas.
- Pogajanje, prepričevanje.

Posebej problematično je sporočanje negativnih ocen o uspešnosti zaposlenega. Čeprav je negativna ocena sestavni del ocenjevanja uspešnosti, slaba ocena v veliki večini velja kot družbeno nesprejemljiva, zato jo zaposleni običajno sprejema z uporom in se obnaša obrambno. Zaradi tega je mogoče smiselno, da so negativne lastnosti vključene v obrazec za letni razgovor kot nujna vsebina, s čimer bo zaposleni že vnaprej pripravljen tudi na negativno kritiko. Sicer je pomembno, da vodja sporoči negativno oceno na ustrezen način, da zaposleni tega ne razume kot grožnjo, ampak kot priložnost za izboljšave. Vodja mora zaposlenemu dati priložnost, da opredeli vzroke za slabšo delovno uspešnost in se tudi o tem iskreno pogovorita in naredita načrt za izboljšanje delovne učinkovitosti (Asmuß, 2008).

3.4 Dokumentiranje razgovorov

Čeprav se večina managerjev upira pisnemu ocenjevanju uspešnosti, se večina zaveda, da je to nujno. Če je sistem pisnega ocenjevanja učinkovito postavljen, je mogoče pričakovati realno postavljeno oceno posameznika (Arthur, 2008), zato se je pri pripravi ocenjevalnih obrazcev treba izogibati ocenjevanja lastnosti, ki jih je objektivno težko oceniti in bi obstajala velika nevarnost, da bi jih vodja ocenil subjektivno (Chandra, 2006). Če je obrazec izpolnjen v skladu s tem, kar sta se zaposleni in vodja dogovorila na razgovoru o uspešnosti, se zaupanje zaposlenega do vodje okrepi. Pisne ocene namreč postanejo trajen zapis o uspešnosti zaposlenega za določeno obdobje in se lahko uporabljajo za (Arthur, 2008; Crawford, 2003):

- Povišanje plače. Organizacije povišanje plač običajno povežejo z letnim pregledom uspešnosti, saj je povišanje plač običajno posledica zaslug. Zaposleni, ki so dobro ocenjeni, zato običajno pričakujejo povišanje plače. Za ta namen mora biti obrazec o ocenjevanju ustrezno zastavljen, vodja pa mora ustrezno oceniti zaposlenega. Tukaj je treba paziti, saj vodja lahko za določeno delovno mesto daje določeni kategoriji ocen večjo težo, ker je ta lastnost za konkretno delovno mesto bolj pomembna. Obstajati mora tudi doslednost pri povišanju plač, in sicer da je vodja pri predlogih za povišanje plač enako pravičen do vseh zaposlenih.
- Premestitev, napredovanje, spremembe pogodbe. V sistemu zaposlovanja se zaposlenim nenehno ponujajo priložnosti za napredovanje, premestitve na druga delovna mesta ter spremembe nalog na trenutnih delovnih mestih. Ocene delovne uspešnosti pa v teh primerih delujejo kot dokument, ki je pogosto argument za podporo ali pa za zavrnitev zgoraj omenjenih sprememb.

- Disciplinske ukrepe. V primeru slabe delovne uspešnosti in slabših ocen je dokument z razgovora tudi dobra podkrepitev za disciplinske ukrepe ali v najslabših primerih za odpoved delovnega razmerja. Če vodje evidentirajo vse disciplinske prekrške skozi leto in jih na razgovoru o uspešnosti dokumentirajo, je lahko ta dokument dober argument za disciplinsko ukrepanje proti zaposlenemu.

Vodje se morajo zavedati pomembnosti ocenjevanja uspešnosti in ne smejo gledati na to kot na nujno opravilo, ampak kot na uporabno orodje za čim bolj učinkovit odnos med delodajalcem in zaposlenim (Arthur, 2008).

Sistem ocenjevanja uspešnosti mora biti postavljen tako, da je dosleden in enoten za vse zaposlene, kar pomeni, da vsi sledijo istemu formatu. Zaposleni se morajo zavedati, da so vsi ocenjeni po istih standardih in da so ocene, ki se uporabljajo za izboljšanje statusa na delovnem mestu, postavljene po istih standardih kot pri sodelavcih (Arthur, 2008).

Vprašanja, namenjena razgovoru, morajo biti zastavljena tako, da so v skladu s poslanstvom, vizijo in kulturo zavoda. Vprašanja morajo dati odgovor na to, ali zaposleni deluje v skladu s predpisanimi standardi organizacije (Kumar & Rehman, 2000). Ocenjevalni obrazci morajo navajati lastnosti, ki jih nameravamo ocenjevati, in kriterije, po katerih se bodo te lastnosti merile (Chandra, 2006). Ocenjevalne obrazce se v organizaciji pripravi glede na specifične, ki so značilne za delovne procese v tisti organizaciji, v vsak obrazec pa je treba nujno vključiti (Arthur, 2008):

- Povzetek uspešnosti zaposlenega od njegovega zadnjega pregleda uspešnosti. Izogibati se je treba posebnih dogodkov.
- Pregled prednosti zaposlenega, ki so podprte s posebnimi primeri. Izpostaviti je treba primere, kjer se je zaposleni v različnih situacijah ustrezno odzval. Poudariti je treba napredek zaposlenega v času od zadnjega razgovora in prednosti, ki jih je od takrat pridobil.
- Področja, kjer so potrebne izboljšave.

4 RAZISKAVA IZVAJANJA RAZGOVOROV O USPEŠNOSTI V ZDRAVSTVENIH ORGANIZACIJAH

4.1 Delovna uspešnost v zdravstveni organizaciji

Zdravstveni sistemi so pod vse večjim pritiskom, saj zaradi staranja prebivalstva povpraševanje po zdravstvenih storitvah narašča (Clarke, Harcourt & Flynn, 2013). Chandra (2006) navaja, da so cilji v zdravstveni organizaciji pogosto bolj zahtevni kot v drugih dejavnostih, saj gre za dejavnost, ki se ukvarja z zdravjem prebivalstva. V zdravstvenih organizacijah se pričakuje vedno večjo kakovost oskrbe, ki pa je v veliki meri odvisna od dela medicinskih sester. Delo medicinskih sester je namreč povezano s krajšim časom

bivanja pacienta v bolnišnici, nižjo stopnjo bolnišničnih okužb in drugih dodatnih zdravstvenih zapletov (Gardulf in drugi, 2008). Homauni, Mosadeghrad in Jaafaripooyan (2021) prav tako navajajo, da so človeški viri bistveni pri zagotavljanju kakovostnih zdravstvenih storitev in se štejejo kot najboljša konkurenčna prednost zdravstvene organizacije. Tudi Clarke, Harcourt in Flynn (2013) se strinjajo, da imajo ocene uspešnosti zdravstvenega osebja ključno vlogo, saj je zdravstveno osebje ključno pri zagotavljanju kakovostne oskrbe pacientov, posredno pa so vpleteni tudi v stroškovno učinkovitost zdravstvene ustanove. Gardulf in drugi (2008) še dodajajo, da medicinske sestre zaradi vedno večjih zahtev in slabih plačil zapuščajo zdravstvene organizacije in iščejo delovna mesta zunaj zdravstva, ki so boljše plačana in manj zahtevna. Visoka fluktuacija negativno vpliva na kakovost oskrbe, saj so novo zaposleni na začetku zaradi obdobja uvajanja manj učinkoviti, poleg tega pa to obremenjuje tudi izkušene, saj se morajo ukvarjati z uvajanjem, namesto da bi več časa posvetili pacientu.

Homauni, Mosadeghrad in Jaafaripooyan (2021) navajajo, da ustrezno vrednotenje uspešnosti zaposlenih z merjenjem, spremljanjem in ustreznim sistemom samokontrole in samoocene lahko ima ključno vlogo pri izboljšanju njihove odgovornosti, s čimer se izboljša uspešnost organizacije. Glavni namen ocenjevanja uspešnosti v zdravstvenih ustanovah pa je povečanje motivacije zaposlenih in na končni stopnji povečanje zadovoljstva pacientov. Ocenjevanje ima korist tudi pri oblikovanju izobraževalnega sistema za namen odpravljanja slabosti zaposlenih ter pri razvoju sistema spodbud in kaznovanja.

V slovenskih javnih zdravstvenih organizacijah moramo upoštevati, da so zaposleni javni uslužbenci, za katere zakon navaja, da se ocenjevanje uradnikov izvaja za namen spodbujanja kariere in za pravilno odločanje o njihovem napredovanju (Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3), Ur. l. RS, št. 63/2007).

V zdravstvenih organizacijah pri ocenjevanju uspešnosti pogosto naletimo na problem, da zaposlene ocenjujejo vodje, ki niso usposobljeni za ocenjevanje, in uporabljajo tehnike ocenjevanja, ki so neprimerne, neučinkovite in netočne. Razlog za to je, da je tak način ocenjevanja že dlje časa znan in je s tega vidika priročen, ker ni potrebnega veliko dodatnega vložka. Pri teh metodah ocenjevanja pa se še v večji meri pojavlja to, da so tako zaposleni kot vodje negativno naravnani do ocenjevanja. Tovrstni načini ocenjevanja delovne uspešnosti namreč pogosto vključujejo kritiziranje zaposlenega, standardizirani obrazci pa so neustrezno nastavljeni in nejasna so merila ocenjevanja uspešnosti (Chandra, 2006).

4.2 Namen raziskave in metodologija

Zdravstvene organizacije potrebujejo zadovoljne, motivirane zaposlene, ki so pri opravljanju svojega dela uspešni in s tem prispevajo k boljši zdravstveni oskrbi prebivalstva, zato jim je treba ponuditi sistem ocenjevanja uspešnosti, ki jim bo lahko to zagotavljal. Večina zdravstvenih organizacij že ima vzpostavljene sisteme ocenjevanja uspešnosti, za katere pa menim, da so neustrezni in neučinkoviti. Za dejansko ugotovitev stanja sem izvedel

raziskavo s pomočjo ankete, v kateri sem poskušal izvedeti več o načinih spremljanja uspešnosti in splošnem zadovoljstvu z zaposlitvijo. S tem sem poskušal ugotoviti povezavo med sistemom spremljanja uspešnosti in drugimi dejavniki, ki so pomembni za uspešno delovanje zdravstvene organizacije, ter vplive na različne vidike dela.

V anketnem vprašalniku sem uporabil več sklopov vprašanj, na podlagi katerih sem lahko ocenil povezanost med različnimi dejavniki zadovoljstva in načinom spremljanja uspešnosti. Anketni vprašalnik sem strukturiral na podlagi dognanj pri proučevanju literature. Anketni vprašalnik sem razdelil na naslednje sklope:

- zadovoljstvo z delovno organizacijo, v kateri je anketiranec zaposlen,
- zadovoljstvo z neposrednim vodjo,
- zadovoljstvo glede počutja na delovnem mestu,
- načini razgovorov z zaposlenimi in njihova pogostost,
- način podaje ocene o delovni uspešnosti,
- na podlagi česa se oceni delovna uspešnost,
- mnenje glede ocenjevanja delovne uspešnosti,
- vpliv letnih razgovorov na različne vidike dela,
- splošna vprašanja (spol, starost, delovno mesto, delovna organizacija, delovna doba, dnevi bolniške).

Pri vprašanjih glede zadovoljstva sem za odgovore uporabil Likertovo petstopenjsko lestvico, kjer ocena 1 pomeni popolno nestrinjanje, ocena 5 pa popolno strinjanje. Glede načinov razgovorov, ki so jih deležni anketiranci, sem hotel ugotoviti, kako pogosto se izvajajo razgovori v organizaciji, kjer so zaposleni. Za vsak razgovor so imeli možnost odgovarjati s petimi tipi pogostosti, od najmanj pogostega enkrat letno do najbolj pogostega enkrat na mesec ali pogosteje, imeli pa so tudi možnost odgovoriti, da se določenega razgovora v njihovi organizaciji ne izvaja. Pri vprašanju glede načina ugotavljanja delovne uspešnosti sem podal več možnih odgovorov in možen odgovor Drugo. Na podoben način so anketiranci odgovarjali glede podlage ocene delovne uspešnosti v organizaciji. V anketi sem spraševal tudi o tem, ali imajo v organizaciji vzpostavljen sistem ocenjevanja uspešnosti. Anketiranci so lahko odgovorili z da, ne ali ne vem. V primeru pozitivnega odgovora so odgovarjali še na vprašanja glede ocenjevanja delovne uspešnosti, in sicer z odgovori po Likertovi petstopenjski lestvici. Prav tako so po petstopenjski Likertovi lestvici odgovarjali glede vpliva letnih razgovorov na različne vidike dela (1 – zelo negativno; 5 – zelo pozitivno). Sledila so še splošna demografska vprašanja (spol, delovno mesto, delovna organizacija, delovna doba in dnevi bolniške v zadnjem letu). Celotna anketa je v prilogi 1.

Glede na rezultate ankete sem oblikoval predlog ustreznega načina spremljanja uspešnosti in izvajanja razgovorov o uspešnosti, ki bi odpravil ugotovljene slabosti in upošteval priporočila stroke. Nato sem izvedel intervju z ožjo ekipo, s katero smo ovrednotili ustreznost predlaganega načina ter spregovorili o dodatnih predlogih za izboljšave ter o dilemah glede vpeljave prenovljenega sistema. Pogovor je potekal 19. 12. 2022 v izbrani

zdravstveni organizaciji, udeležili pa so se ga vodja zdravstvene nege na pediatričnem oddelku, predstojnik urgentnega centra, diplomirana medicinska sestra v urgentnem centru, diplomirana medicinska sestra, zadolžena za izobraževanja kadrov, ter sodelavka iz kadrovske službe. Pogovor je trajal 90 minut, zapis pogovora pa je v prilogi 4.

Anketni vprašalnik sem razdelil med kolege, ki so zaposleni na različnih delovnih mestih in hierarhičnih ravneh v različnih zdravstvenih organizacijah po vsej Sloveniji. Vzorec anketirancev je priložnostni, saj sem anketo razdelil med svoje znance, zaposlene v zdravstvu, in sem jih po principu snežne kepe prosil, da anketo razdelijo naprej med svoje kolege. Celoten proces anketiranja sem izpeljal v spletnem orodju Ika, na anketo so anketiranci odgovarjali tri dni, med 14. 12. 2022 in 16. 12. 2022. Na anketo je skupaj odgovorilo 143 anketirancev, v celoti izpolnjenih anket je bilo 131.

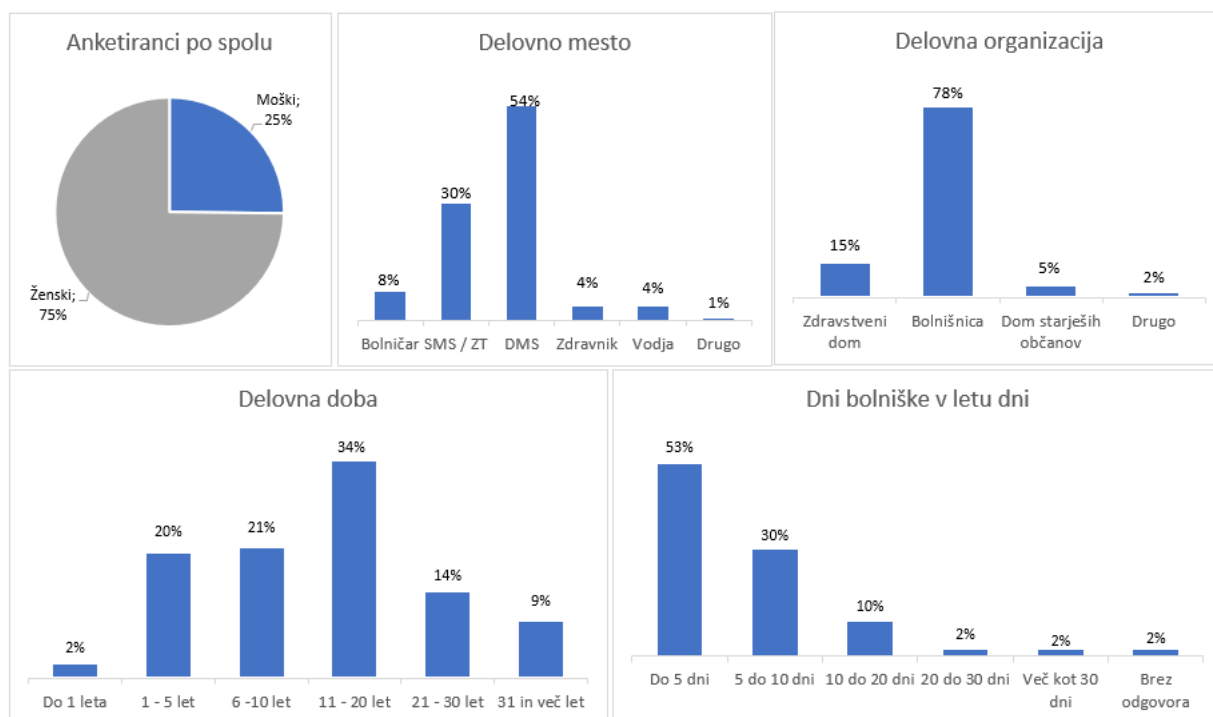
Na spletnem portalu Ika sem izdelal anketo s skupno 14 vprašanji, osem vprašanj je bilo vezanih na obravnavano tematiko, medtem ko je bilo pet vprašanj demografskih. Povezavo do anketnega vprašalnika sem pošiljal prek elektronskih kanalov približno 200 kolegom, ki so zaposleni v zdravstvenih organizacijah. Anketo je pričelo izpolnjevati 180 anketirancev (vendar jih jo je nekaj 10 zaprlo pred začetkom reševanja), v celoti pa jih jo je izpolnilo 131.

Po pregledu rezultatov ankete sem opazil dve napaki, ki sem jih naredil pri sestavljanju ankete. Ti sem nato pred analizo ustrezno odpravil, saj mi je analiza tako povzročala manj težav:

- Pri vprašanju glede pogostosti izvajanja raznih razgovorov je bila vrednost odgovora obratno sorazmerna s pogostostjo, kar pomeni, da so pogosti razgovori predstavljali nižjo vrednost. Predvsem zaradi računanja korelacij med različnimi vprašanji sem vrednosti zamenjal, sicer je bila korelacija obratna od ugodnosti izida.
- Pri delovni dobi sem skupino 11–20 let pomotoma navedel dvakrat, tako da sem za potrebe analize ta dva razreda združil.

Podrobne demografske podatke o anketirancih prikazuje slika 1. V anketi je sodelovalo 25 % anketirancev moškega spola in 75 % anketirancev ženskega spola. Več kot polovica anketirancev je zaposlenih na delovnem mestu diplomirane medicinske sestre oz. diplomiranega zdravstvenika, 30 % jih je na delovnem mestu srednje medicinske sestre oz. zdravstvenega tehnika, le peščica jih je bolničarjev, zdravnikov in vodij. Kar 34 % anketiranih ima delovne dobe med 11 in 20 let, tudi ostale skupine delovne dobe so dobro zastopane, le peščica jih ima delovno dobo do 1 leta. Več kot polovica anketirancev je bila v obdobju leta dni na bolniški manj kot pet dni, do 10 dni jih je bilo 30 %, ostali so bili na bolniški več kot 10 dni, vendar je med njimi zelo malo tistih, ki so bili na bolniški več kot 20 dni.

Slika 1: Prikaz splošnih oziroma demografskih podatkov o anketirancih



Vir: lastno delo.

Analizo rezultatov ankete sem opravil v programskem orodju Microsoft Excel s pomočjo vrtilnih tabel. Uporabil sem izračune opisne statistike, kot je izračunavanje frekvenc, povprečnih vrednosti in standardnih odklonov. Izračunal sem korelacije med različnimi spremenljivkami in tako lahko videl, med katerimi obstajajo povezave, kar je potem bilo smiselno upoštevati pri oblikovanju predloga novega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti.

4.3 Pregled obstoječega stanja z analizo anketnega vprašalnika

Z anketo sem poskušal ugotoviti, kakšen sistem spremljanja uspešnosti imajo vzpostavljen v zdravstvenih organizacijah oziroma v delovnem okolju, iz katerega prihajajo zaposleni. Prav tako sem poskušal ugotoviti njihovo zadovoljstvo z organizacijo oziroma z delovnim mestom in vodjo.

4.3.1 Vprašanja glede zadovoljstva in počutja

Anketiranci so najprej odgovarjali na vprašanja glede počutja in zadovoljstva z organizacijo, delovnim mestom in vodjo. Iz odgovorov v tabeli 1 lahko razberemo, da so anketiranci povprečno zadovoljni z organizacijo. Največje strinjanje so izrazili s tem, da jim organizacija nudi možnost izobraževanja ter da ne razmišljajo o tem, da bi zapustili organizacijo, čeprav je bil pri tem vprašanju standardni odklon kar velik (24 % anketirancev

je podalo odgovor, ki ni odrazil strinjanja). Pri drugem vprašanju glede zadovoljstva z vodjo so anketiranci bili še nekoliko bolj naklonjeni strinjanju, povprečna ocena znaša 3,8. Tukaj je izstopala predvsem trditev glede pripravljenosti vodje za prilagoditev urnika, kjer je bila povprečna ocena 4,2 z razmeroma nizkim standardnim odklonom 1,09. Anketiranci so najmanj strinjanja izrazili s trditvijo glede rednih splošnih sestankov v namen odpravljanja težav (povprečni odgovor je bil 3,5 z visokim standardnim odklonom 1,41, kar pomeni, da je veliko anketirancev izrazilo tudi popolno nestrinjanje). Tudi glede počutja na delovnem mestu je ocena strinjanja v povprečju 3,9. Najmanj so se strinjali s trditvijo, da prihajajo v službo z veseljem, s povprečno oceno 3,6 in standardnim odklonom 1,01, torej lahko sklepamo, da je večina anketirancev oddala sredinske možnosti odgovorov. Povzetki prvega sklopa vprašanj so vidni v tabeli 1, medtem ko so celotni rezultati ankete v prilogi 3.

Tabela 1: Odgovori v povezavi z zadovoljstvom

Num	Vprašanje / odgovor	Delež odgovorov					Avg vrednost	Std. Odklo
		Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam, niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)		
1.	Zadovoljstvo z organizacijo	8%	18%	23%	33%	18%	3,3	1,18
1.1.	Nasploh sem zadovoljen(a) z organizacijo v kateri sem trenutno zaposlen(a).	4%	24%	24%	37%	10%	3,3	1,05
1.2.	Ne nameravam iskati zaposlitve v drugi organizaciji še najmanj 2 leti.	8%	15%	11%	33%	33%	3,7	1,30
1.3.	Organizacija se trudi zagotavljati dobro delovno okolje.	11%	23%	32%	21%	13%	3,0	1,18
1.4.	Organizacija brez težav odobri izobraževanja, ki jih predlagam sam ali moj vodja.	7%	15%	17%	39%	22%	3,5	1,19
1.5.	Organizacija mi nudi ustrezno mentorstvo, da lahko uspešno opravljam svoje naloge.	11%	13%	29%	34%	13%	3,3	1,17
2.	Zadovoljstvo z vodjo	7%	9%	16%	30%	37%	3,8	1,21
2.1.	Zadovoljen(a) sem s svojo vodjo.	5%	11%	17%	34%	34%	3,8	1,17
2.2.	Vodja mi nameni dovolj časa za pogovor, kadar ga potrebujem.	6%	11%	14%	28%	40%	3,9	1,24
2.3.	Vodja mi pomaga pri premostitvi težav za doseg večje uspešnosti.	6%	13%	20%	32%	29%	3,6	1,20
2.4.	Kadar izrazim željo, se imam možnost pogovoriti z vodjo glede doseganja delovnih ciljev.	5%	10%	21%	26%	38%	3,8	1,20
2.5.	Vodja je pripravljen prisluhniti glede želj pri delovnem urniku.	5%	5%	9%	31%	50%	4,2	1,09
2.6.	Počutim se, da me vodja ceni in spoštuje ter spodbuja pri doseganju delovnih ciljev.	5%	8%	17%	29%	40%	3,9	1,18
2.7.	Vodji lahko izrazim svoje mnenje, ne da bi se bal, da bi bil zaradi tega kakorkoli kaznovan(a).	7%	6%	17%	31%	39%	3,9	1,19
2.7.	Vodja poskrbi za redne sestanke, na katerem se lahko v kolektivu pogovorimo o morebitnih težavah, predlogih in drugih zadevah v okviru delovnih nalog.	14%	11%	18%	30%	28%	3,5	1,37
3.	Počutje na delovnem mestu	2%	5%	22%	42%	29%	3,9	0,92
3.1.	Na trenutnem delovnem mestu se počutim dobro.	3%	5%	24%	43%	26%	3,8	0,97
3.2.	Z ožjimi sodelavci na delovnem mestu se odlično razumemo.	1%	5%	18%	42%	35%	4,1	0,88
3.3.	Sodelavci so pripravljeni priskočiti na pomoč ob morebitnih težavah.	2%	2%	11%	51%	34%	4,1	0,82
3.4.	V službo redno prihajam z veseljem.	3%	8%	34%	34%	22%	3,6	1,01

Vir: lastno delo.

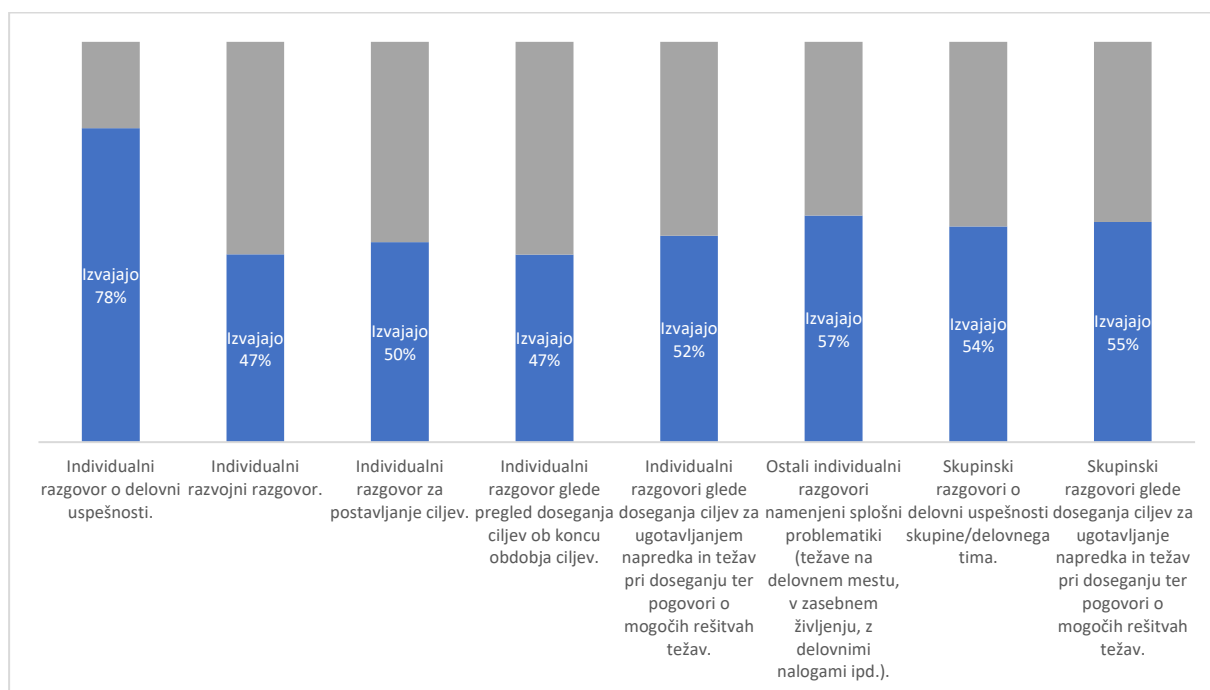
Rezultati prvega sklopa vprašanj, analizirani glede na demografske dejavnike (tabela 1 v prilogi 3), kažejo, da ne bi smelo biti razlike v zadovoljstvu z zaposlitvijo, medtem ko bi lahko bile precejšnje razlike med delovnimi mesti. Na podlagi podatkov bi namreč lahko sklepali, da bolničarji izražajo bistveno višje strinjanje glede dobrega počutja v primerjavi z

drugimi delovnimi mesti. Podobno velja tudi za podatke med delovnimi organizacijami, in sicer so zaposleni v zdravstvenih domovih bolj zadovoljni z organizacijo, vodjo in počutjem na delovnem mestu od zaposlenih v bolnišnici in domu za starejše občane. Za zaposlene iz domov za starejše občane pa se zdi, da so sicer manj zadovoljni z organizacijo, medtem ko bi lahko bilo zadovoljstvo z vodjo in počutjem ter delovnim mestom bistveno boljše od zaposlenih v bolnišnici. V splošnem je iz podatkov razvidno, da je počutje v sorazmerju z delovno dobo podobno, razen za zaposlene z delovno dobo do enega leta, kjer je iz rezultatov mogoče predvidevati, da izražajo večje zadovoljstvo od ostalih. Kar se tiče bolniških odsotnosti, se zdi, da so anketiranci z več bolniške odsotnosti v povprečju nekoliko manj zadovoljni od ostalih.

4.3.2 Razgovori in sistem ocenjevanja delovne uspešnosti

Sledil je sklop vprašanj glede razgovorov, ki jih imajo anketiranci v organizacijah, v katerih so zaposleni, ter vprašanj glede sistema delovne uspešnosti, ki ga imajo vzpostavljenega v organizaciji. Iz rezultatov na sliki 2 lahko sklepamo, da se pri največ anketirancih v organizacijah izvajajo individualni razgovori o delovni uspešnosti, in sicer pri kar 78 % anketiranih. Tudi drugi razgovori se izvajajo pri več kot polovici anketirancev, z izjemo individualnega razgovora in individualnega razgovora glede delovnih ciljev na koncu obdobja, ki se izvajata pri manj kot polovici anketirancev.

Slika 2: Delež izvajanja različnih razgovorov v organizacijah anketiranih

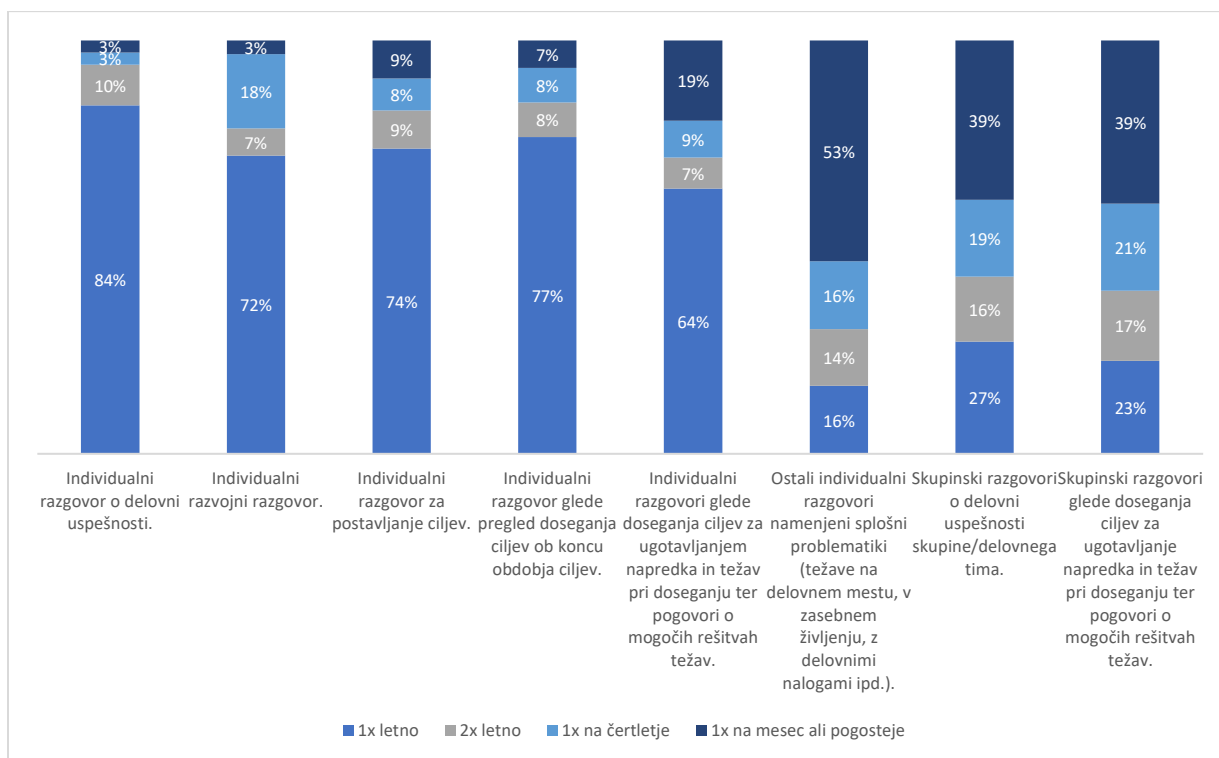


Vir: lastno delo.

Na sliki 3 lahko vidimo pogostost izvajanja posameznih razgovorov, in sicer odstotkovno za vse anketirance, ki so odgovorili, da v njihovih organizacijah izvajajo posamezne razgovore. Vidimo lahko, da se individualni razgovori o delovni uspešnosti pri približno 85 % omenjenega vzorca izvajajo enkrat letno, približno pri 10 % na polletje, zanimivo pa je tudi, da se skoraj pri 20 % anketirancev razvojni razgovor izvaja četrletno. Medtem se razgovori o delovni uspešnosti, skupinski razgovori ter individualni razgovori izvajajo tudi večkrat na leto oziroma pri večini enkrat mesečno ali celo pogosteje.

Sicer bi iz izračunov v tabeli 3 v prilogi 3 lahko sklepali, da ima pogostost izvajanja letnih razgovorov šibko povezavo s stopnjo zadovoljstva z različnimi dejavniki dela iz prvega sklopa vprašanj. Povezava je pozitivna, kar pomeni, da so bolj pogosti razgovori z zaposlenimi povezani z višjo stopnjo zadovoljstva s svojo zaposlitvijo nasploh. Če v tabeli 4 v prilogi 3 pogledamo vrednosti po demografskih podatkih anketirancev, posebnih razlik ni opaziti, nekatere vrednosti sicer malo odstopajo, kot npr., da je pri zdravnikih izvajanje nekoliko pogostejše kot na drugih delovnih mestih, vendar je vzorec anketiranih zdravnikov manjši in je vrednosti nemogoče primerjati z ostalimi delovnimi mesti. Podobno velja za druge manjše vzorce, kot je bolniška odsotnost na 20 dni.

Slika 3: Pogostost izvajanja različnih razgovorov v organizacijah anketiranih

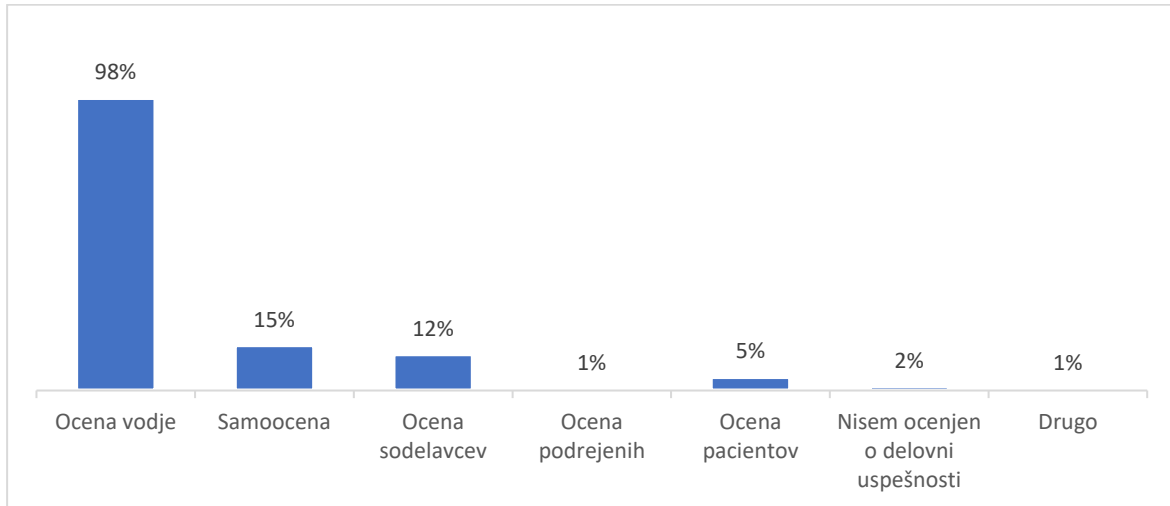


Vir: lastno delo.

Na sliki 4 so predstavljeni odgovori na vprašanje glede načina ocenjevanja delovne uspešnosti. Skoraj za vse anketirance lahko sklepamo, da so ocejeni s strani vodje, 15 % jih

poda tudi samooceno, 12 % pa jih je ocenjenih s strani sodelavcev, neocenjenih je le 2 % anketirancev.

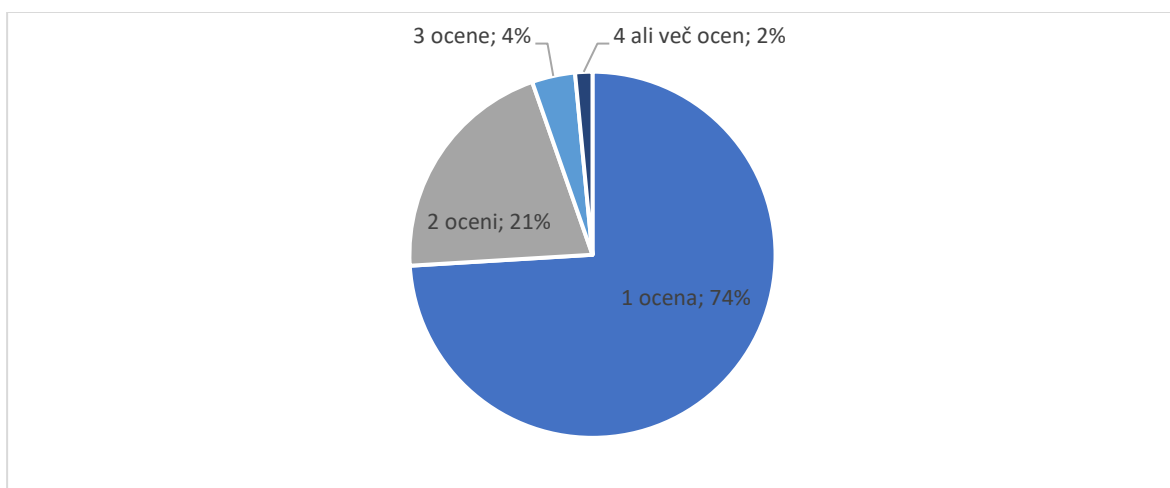
Slika 4: Delež anketirancev, ocenjenih po različnih podajah ocene



Vir: lastno delo.

Zanimivo je tudi na sliki 5 videti, s kolikimi ocenami so ocenjeni anketiranci, in sicer se zdi, da jih je skoraj 75 % ocenjenih le z eno oceno, z dvema ocenama jih je ocenjenih dobrih 20 %, medtem ko jih je le peščica ocenjenih z več kot dvema ocenama. Korelacijska povezava med številom ocen anketirancev in ostalimi dejavniki, ki jo lahko vidite v tabelah 5 in 6 v prilogi 3, je večinoma pozitivna, a zelo šibka.

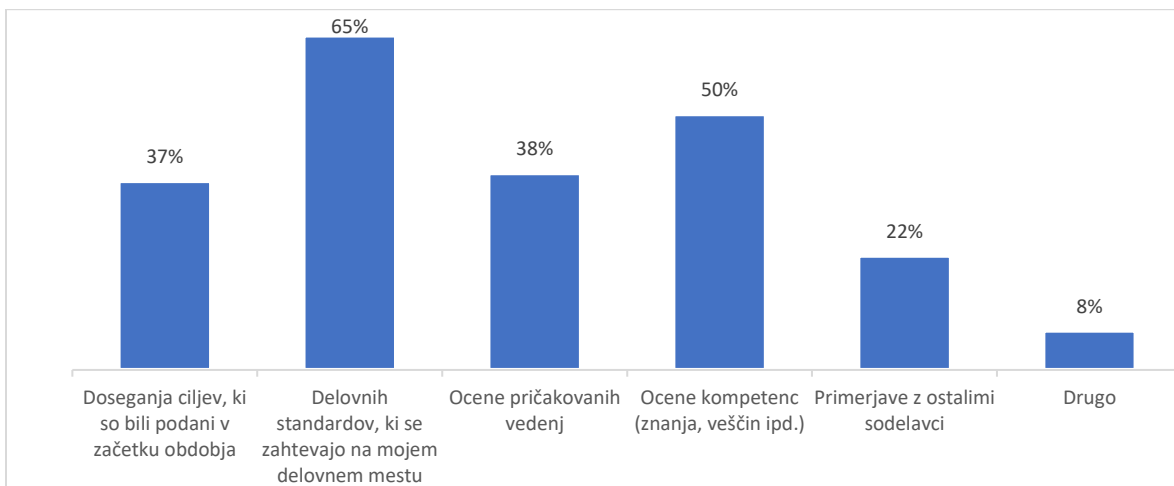
Slika 5: Delež po številu pridobljenih ocen oziroma ocenjevalcev delovne uspešnosti anketiranih



Vir: lastno delo.

Po rezultatih iz slike 6 lahko sklepamo, da so anketiranci v svoji organizaciji za delovno uspešnost ocenjeni na podlagi več dejavnikov, in sicer jih 65 % navaja, da so ocenjeni na podlagi delovnih standardov, polovica je ocenjenih tudi na podlagi kompetenc, nekaj manj kot 40 % pa je ocenjenih na podlagi doseganja ciljev, ki so jim postavljeni v začetku obdobja, in na podlagi ocene pričakovanih vedenj.

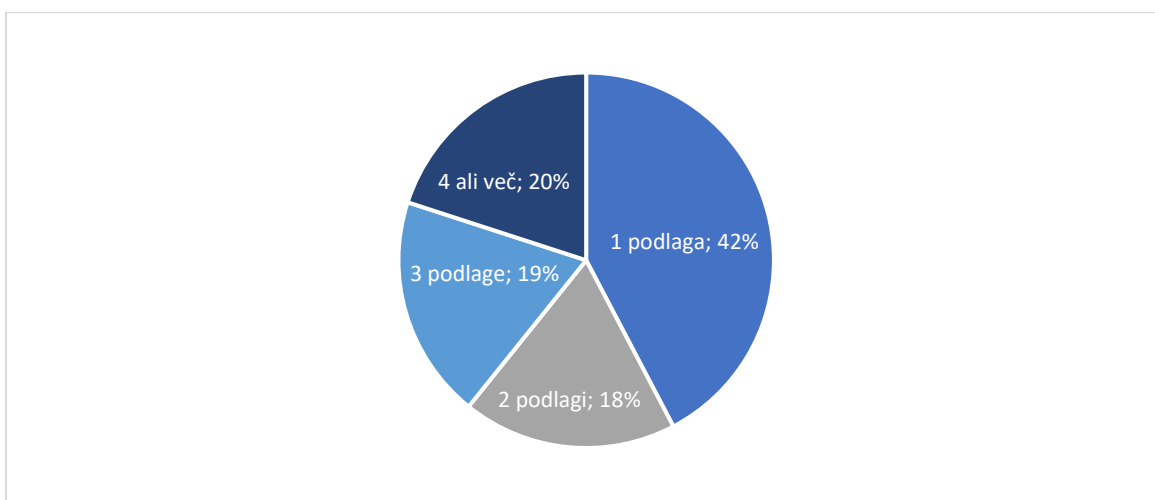
Slika 6: Delež anketirancev, ocenjenih po podlagah za oceno uspešnosti



Vir: lastno delo.

Iz rezultatov na sliki 7 sledi, da je največ anketirancev (42 %) ocenjenih na podlagi enega dejavnika, približno 20 % anketiranih je ocenjenih na podlagi dveh, treh, štirih ali več dejavnikov (slika 7).

Slika 7: Delež glede na število podanih podlag za ocenjevanje delovne uspešnosti anketiranih



Vir: lastno delo.

Iz tabel 8, 9 in 10 v prilogi 3 bi lahko sklepali, da je korelacijska povezava med podlago ocene delovne uspešnosti in drugimi spremenljivkami (različni vidiki zadovoljstva in način izvedbe razgovorov) v večini šibka. Občutno višja pozitivna povezava se kaže pri ocenjevanju na podlagi doseganja ciljev iz začetka obdobja, in sicer kot višje zadovoljstvo z organizacijo, zadovoljstvo z vodjo ter pogostejši razgovori z zaposlenimi.

V naslednjem vprašanju sem anketirance spraševal o tem, če imajo v organizaciji, v kateri so zaposleni, vzpostavljen sistem ocenjevanja uspešnosti. Če so odgovorili z da, takih je bilo 76 %, so odgovarjali na trditve glede sistema ocenjevanja uspešnosti v njihovi organizaciji. Kot bi lahko razbrali iz tabele 2, se anketiranci v večini strinjajo s podanimi trditvami. Skoraj 20 % anketirancev, ki imajo vzpostavljen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, se zdi, da za namen ocenjevanja uspešnosti nimajo ustreznega razgovora, saj so na to vprašanje odgovorili s (sploh) se ne strinjam. Podoben delež nestrinjanja lahko opazimo tudi pri ostalih trditvah in rečemo, da ima 20 % anketirancev, ki so odgovarjali na ta vprašanja, slabo postavljen sistem ocenjevanja uspešnosti.

Pozitivno povezavo je mogoče zaznati med trditvami o pogostosti izvajanja razgovorov (tabela 12 v prilogi 3). Glede na delovno mesto iz tabele 16 v prilogi 3 bi lahko sklepali, da so bolničarji izrazili občutno večje strinjanje s trditvami v tabeli 2, prav tako zdravniki, medtem ko se anketiranci z ostalih delovnih mest povprečno ne strinjajo s trditvami.

Tabela 2: Strinjanje s trditvami glede ocenjevanja delovne uspešnosti

Trditve glede sistema ocenjevanja uspešnosti	Niti se ne strinjam, niti se strinjam					Avg vrednost	Std. Odklon
	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam, niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolno ma se strinjam (5)		
Dobro sem obveščen o sistemu ocenjevanja delovne uspešnosti (način ocenjevanja ter na kaj ocena vpliva npr. napredovanje, povišanja plače, izobraževanje,...).	8%	8%	23%	37%	23%	3,6	1,17
Za namen ocenjevanja delovne uspešnosti imamo tudi razgovor, na katerem se z vodjo pogovorim o moji oceni.	12%	7%	13%	36%	32%	3,7	1,32
Za razgovor o delovni uspešnosti si vodja vzame dovolj časa v katerem se lahko pogovoriva o vsem glede ocene in o ukrepanju.	9%	10%	23%	30%	27%	3,6	1,25
Vodja svojo oceno podkrepi z ustreznimi dokazi oziroma jo ustrezno argumentira.	8%	10%	21%	33%	27%	3,6	1,22
Razgovori o delovni uspešnosti (in oceni) se mi zdijo koristni in mi ne predstavljajo »nujnega zla«.	3%	8%	17%	39%	32%	3,9	1,04
Na razgovorih imam možnost izraziti svoje mnenje.	5%	9%	13%	33%	39%	3,9	1,16
Ocenjen(a) sem korektno glede na moje opravljeno delo.	3%	9%	17%	33%	37%	3,9	1,09
Možnost se imam zagovarjati glede ustreznosti ocene, ki mi jo poda vodja in vodja tudi po potrebi moje zagovore upošteva pri končni oceni.	6%	11%	21%	34%	28%	3,7	1,18
Ocena o delovni uspešnosti je podlaga za razne ukrepe (napredovanja, povišanje plače, izobraževanja, izplačil bonusov,...).	2%	7%	11%	42%	37%	4,1	0,98
Vodja se drži obljub, ki jih poda pri podaji ocene delovne uspešnosti (napredovanja, povišanje plače, izobraževanja, ukrepi za izboljšanje,...).	2%	4%	26%	36%	31%	3,9	0,96
Za pripravo na razgovor si namenim dovolj časa, da sem na razgovor dobro pripravljen(a).	9%	10%	27%	34%	19%	3,4	1,18
Vodja je na razgovorih spoštljiv in varuje zasebnost pogovora.	3%	5%	15%	37%	39%	4,1	1,01
Dokumentiranje ocene o uspešnosti se mi zdi ustrezno (ustrezno izpolnjen obrazec z oceno, argumenti za podano oceno in predlogi za ukrepanje).	3%	6%	14%	47%	29%	3,9	0,98

Vir: lastno delo.

V zadnjem sklopu trditev so anketiranci izražali strinjanje glede vpliva ocenjevanja delovne uspešnosti na različne vidike dela. Prav tako so na to vprašanje odgovarjali le anketiranci, kjer imajo vzpostavljen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti. Na podlagi rezultatov iz tabele 3 bi lahko povzeli, da ima sistem ocenjevanja delovne uspešnosti pri različnih vidikih dela le pri manjšini anketirancev negativen vpliv na različne vidike dela. Nekoliko več anketirancev se je opredelilo, da ima ocenjevanje delovne uspešnosti negativen vpliv na stres na delovnem mestu ter na počutje na delovnem mestu. Sicer pa je večina ocenila, da ima ocenjevanje delovne uspešnosti pozitiven vpliv ali pa nima vpliva na različne vidike dela. Še posebej dobro naj bi ocenjevanje delovne uspešnosti vplivalo na motivacijo za delo ter uvajanje izboljšav v delovne procese, prav tako lahko visoko povprečno oceno razberemo pri kakovosti dela in produktivnosti.

Iz rezultatov tabele 17 v prilogi 3 lahko sklepamo, da so pozitivni učinki ocenjevanja delovne uspešnosti povezani z višjo stopnjo zadovoljstva z zaposlitvijo. Prav tako bi lahko sklepali, da se kaže pozitiven učinek pri večji pogostosti izvajanja razgovorov, kar lahko ocenimo iz tabele 18 v prilogi 3. Iz tabele 19 v prilogi 3 ni razvidne neke povezave z načinom ocenjevanja, lahko pa bi sklepali, da je pozitivna povezava s podlago za oceno z izjemo ocenjevanja v primerjavi s sodelavci, kjer lahko iz rezultatov sklepamo, da gre za negativno povezavo. Iz tabele 21 v prilogi 3 lahko tudi sklepamo, da se učinek ocenjevanja uspešnosti razlikuje glede na demografske značilnosti. Za vodje se zdi, da na ocenjevanje delovne uspešnosti najbolj vplivata višina plače in nagrajevanje. Pri bolničarjih imajo najboljši vpliv poznavanje ciljev in pričakovanj, motivacija za delo, uvajanje izboljšav v delovne procese ter odnosi do pacientov, medtem ko ima najnižjo povprečno vrednost stres na delovnem mestu.

Tabela 3: Vpliv ocenjevanja delovne uspešnosti na različne vidike dela

Vpliv razgovor na različne vidike dela	% odgovorov					Avg vrednost	Std. Odklo
	Zelo negativno (1)	Negativno (2)	Ni vpliva (3)	Pozitivno (4)	Pozitivno (5)		
Poznavanje ciljev in pričakovanj	2%	2%	32%	41%	22%	3,80	0,88
Motivacija za delo	2%	4%	25%	46%	22%	3,83	0,89
Produktivnost	1%	4%	28%	47%	19%	3,80	0,83
Kakovost dela	1%	2%	33%	42%	21%	3,81	0,83
Uvajanje izboljšav v delovne procese	1%	5%	25%	47%	21%	3,83	0,86
Obseg izobraževanj	1%	3%	43%	39%	14%	3,62	0,81
Karierni razvoj	1%	6%	35%	41%	16%	3,66	0,86
Višina plače in nagrajevanja	3%	3%	32%	45%	16%	3,69	0,89
Stres na delovnem mestu	4%	14%	47%	26%	8%	3,20	0,93
Počutje na delovnem mestu	2%	11%	35%	38%	13%	3,49	0,93
Odnos do pacientov	0%	1%	45%	36%	18%	3,71	0,77
Odnos z vodjo	3%	7%	31%	34%	24%	3,70	1,01
Odnosi med sodelavci	1%	8%	44%	33%	13%	3,49	0,86
Zadovoljstvo z delom	1%	5%	35%	44%	14%	3,66	0,82
Namera po odhodu iz organizacije	7%	8%	56%	21%	8%	3,15	0,94

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju navajam glavne povzetke ugotovitev ankete, ki so bile upoštevane pri sestavi predloga novega sistema spremljanja delovne uspešnosti:

- pogostejši razgovori imajo pozitiven vpliv na zadovoljstvo z vodjo,
- pomembnejši med razgovori se kažejo razgovori, povezani z delovnimi cilji, delovno uspešnostjo, ter razvojni razgovor,
- anketiranci, ki so ocenjeni na podlagi zastavljenih ciljev, so bolje ocenili zadovoljstvo v zvezi s počutjem, prav tako so ti zaposleni deležni bolj pogostih razgovorov,
- anketiranci, ki so ocenjeni na podlagi primerjave s sodelavci, pa so slabše ocenili zadovoljstvo na delovnem mestu, prav tako se pri teh anketirancih razgovori izvajajo manj pogosto (rahlo negativna korelacija),
- pri sistemu ocenjevanja delovne uspešnosti je treba dati večji poudarek temu, da se za ta namen izvede razgovor, pri čemer si vodja vzame dovolj časa in dano oceno podkrepi z ustreznimi dokazi, zaposleni mora imeti možnost oceno zagovarjati in ustrezno mnenje mora vodja upoštevati pri končni oceni, ravno tako si mora zaposleni vzeti dovolj časa za razgovor in se ustrezno pripraviti,
- ocenjevanje delovne uspešnosti je treba zaposlenim predstaviti kot možnost za izboljšave in osebno rast, saj je skoraj petina anketirancev navedla, da ocenjevanje negativno vpliva na stres na delovnem mestu,
- nekateri anketiranci navajajo tudi, da ocenjevanje delovne uspešnosti negativno vpliva na počutje na delovnem mestu in da razmišljajo o odhodu iz organizacije. Vzpostaviti je treba sistem ocenjevanja uspešnosti, ki bo zaposlenim dajal dodatno zadovoljstvo in motivacijo za uspešno opravljanje dela.

4.4 Predlog novega sistema spremljanja delovne uspešnosti

Sistem spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti mora biti tak, da zaposlene motivira in spodbuja k čim bolj uspešnemu opravljanju dela. Zaposleni mora v vsakem trenutku vedeti, kateri so njegovi cilji oziroma delovne naloge. Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti mora biti standardizirano, transparentno in enostavno, da ga lahko vsak zaposleni razume. Na podlagi odgovorov iz anketnega vprašalnika in lastnih izkušenj iz razgovorov sem sestavil predlog sistema ocenjevanja delovne uspešnosti, ki bi ga uvedel v zdravstveno organizacijo.

4.4.1 Intervjuji glede predlogov novega sistema ocenjevanja uspešnosti

Mnenja glede ustreznega sistema spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti sem hotel pridobiti še od izbranih zaposlenih iz organizacije, kjer sem zaposlen. Vprašanja sem postavljajal v skladu z rezultati ankete, in sicer z namenom pridobiti odgovore, kako izboljšati splošno zadovoljstvo v delovnem okolju, ter pridobiti predloge za vzpostavitev ustreznega

sistema spremljanja in ocenjevanja uspešnosti. Od intervjuvancev sem dobil predloge, ki sem jih navedel v nadaljevanju po sklopih. Zapis skupinskega intervjuja je v prilogi 4.

Izboljšanje zadovoljstva in počutja:

- Zaposleni bodo zadovoljni z organizacijo, če bodo čutili, da jih vodstvo spoštuje. Vodstvo jim mora stati ob strani, jih ceniti in reševati tekočo problematiko.
- Boljši in urejeni delovni pogoji (ustvariti pogoje za prijetno, zaupljivo in varno delovno okolje).
- Možnost zaposlenih za sodelovanje pri oblikovanju delovnih procesov ter vključenost pri predlaganju izboljšav.
- Možnost opolnomočenja za delo, spodbujanje samoiniciativnosti in predanosti do dela.
- Razvijanje sposobnosti za hitro prilagajanje spremembam.
- Zagotavljanje spoštljivih medsebojnih odnosov.
- Razloge za visoko fluktuacijo zaposlenih je treba raziskati in razloge za odhajanje zaposlenih iz organizacije je treba odpraviti.
- Za večje zadovoljstvo z zaposlitvijo bi morala organizacija poskrbeti za druženje v prostem času (izleti, team buildingi, plesi itd.). Vodstvo lahko zadovoljstvo v veliki meri izboljša s tem, da bi delovalo bolj spodbudno pri ambicioznih zaposlenih in jim poskušalo omogočiti pogoje za razvoj kariere.
- Vodja mora biti dostopen vsem zaposlenim, znati mora prisluhniti njihovim težavam in jih tudi aktivno reševati. Vodja bi zadovoljstvo dvignil že s tem, če bi bil več časa prisoten na delovišču in vključen v proces dela. Dobro bi bilo tudi, da bi zaposleni poznali dela in naloge vodje, saj bi tako bolje razumeli, zakaj je veliko časa odsoten z delovišča.
- Vodja se mora ustrezno izobraziti, saj je trenutno izobražen iz strokovnih vsebin. Dodatno naj se izobrazijo iz managementa, upravljanja s človeškimi viri, komunikacije, kompetenc in veščin vodenja ter procesov sprememb.
- Strokovni vodje morajo biti manj vpeti v dnevne procese dela v kliničnem okolju in bi se morali več ukvarjati z optimizacijo procesov, človeških virov, predvsem pa bi morali določen čas nameniti za komunikacijo s celotnim timom in posamezniki.
- Vodstvo bi moralo redno prihajati med zaposlene tudi neformalno (na kavo) in jih povprašati o počutju in morebitnih težavah.
- Vodje bi morali imeti dodatna usposabljanja oziroma izobraževanja o osnovah komuniciranja z zaposlenimi.

Kateri razgovori naj se izvajajo v organizaciji:

- Izvajati bi se morali individualni razgovori na strukturiran način, ki bi zajemali postavitev ciljev, oceno njihove realizacije, prilagoditev načrta glede na evalvacijo načrta ob neuspešni oziroma delni realizaciji.
- Nujni bi morali biti redni letni karierni razvojni razgovori, in sicer strukturirani na način, da zajamejo posameznikove karierni cilje, podajo oceno njihove realizacije, vsebujejo

prilagoditev glede na reevalvacije načrta ob neuspešni oziroma delni realizaciji. Izvedeni morajo biti individualno in ob zaznavi težav bi bili potrebni vmesni razgovori in reevalvacija stanja ter prilagoditev načrta.

- Skupinski pogovori o delovni uspešnosti so primerni, če se vsebina pogovorov omejuje na procese dela in izrabo kadra ter obravnavo odklonov. Primerni so za skupno reševanje problematike in iskanje optimalnih rešitev.
- Izvajati bi bilo smiselno čim več razgovorov, nekatere individualno, druge skupinsko.

Ocenjevanje delovne uspešnosti:

- Oceno naj podajo vodje in sodelavci (anonimno). Samoocena je v veliki večini nerealna, prav tako tudi ocena pacientov, saj je večkrat vezana na specifično situacijo ali izkušnjo posameznikov in ne poda realnega stanja.
- Zaposleni bi morali biti ocenjeni na podlagi več ocenjevalcev. Oceno bi morali podati tudi sodelavci, in sicer naj bi bila ocena anonimna. Za zdravstvene delavce je smiselno tudi ocenjevanje s strani pacientov, vendar bi moralo biti to digitalno podprto, nezamudno in enostavno.
- Ocena bi morala biti sestavljena tako, da zajema vidik pacienta, ožjih sodelavcev in neposrednega vodje.
- V organizaciji bi morali uvesti postavljanje delovnih ciljev, saj zaposleni nimajo pravih usmeritev glede opravljanja dela, posledično je uspešnost manjša in je ocenjevanje oteženo.
- Ocena vodje naj bi bila skupek več ocen, vsekakor je pomemben del ocene upoštevanje delovnih standardov na posameznem področju dela in ocena pričakovanih vedenj na delovnem mestu (točnost, urejenost, strokovnost, odzivnost, sodelovanje v timu itd.).
- Glede doseganja ciljev, ki so podani v začetku obdobja, in ocene kompetenc je treba upoštevati veliko število variacij in odstopanj (pogoji dela, obremenitve, odsotnosti, nerazpoložljivost mentorjev itd.).
- Najmanj primerna je podaja ocene v primerjavi s sodelavci, saj je vsak človek individuum s svojim lastnim načinom delovanja in taka ocena je potem tudi najmanj objektivna.
- Zaposleni bi bili realno in korektno ocenjeni, če bi jih ocenjevali tudi sodelavci in pacienti.

Obveščенost o sistemu ocenjevanja:

- Obveščенost o sistemu ocenjevanja bi bilo mogoče med zaposlenimi izboljšati tudi na skupinskih pogovorih, kjer bi se vodje morale bolj potruditi pri razlagi sistema ocenjevanja delovne uspešnosti. Vodja lahko tudi priložnostno ob kavi v sproščенem neformalnem okolju skozi pogovor poda več informacij glede sistema ocenjevanja uspešnosti.
- Vsak zaposleni bi moral biti pisno obveščен o sistemu ocenjevanja uspešnosti.
- Spisan mora biti dokument oziroma navodila, ki so dostopna vsem zaposlenim.

- Vodje naj opravijo izobraževanja glede sistema vodenja uspešnosti pri zunanjih izvajalcih, zaposleni naj se izobrazijo pri vodji.
- Ob zaposlitvi bi moral vsaki novo zaposleni prejeti osebno mapo z vsemi pomembnimi podatki o delovanju zavoda in podatkih, ki se tičejo urejanja statusa zaposlenega, njegovih zadolžitev in pravic (bolniška odsotnost, izraba letnega dopusta, registracija delovnega časa, pravilnik o napredovanju, sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, pomembni kontakti in telefonske številke itd.). Sistem ocenjevanja mora biti dostopen tudi na intranetni strani zavoda.
- Ob nastopu poskusne dobe bi bilo treba, da strokovni vodja določi neposrednega mentorja, ki je zadolžen za izvajanje programa uvajanja v delovne procese in ima istočasno povezovalno vlogo med strokovnim vodjem in zaposlenim vsaj v prvih letih zaposlitve, predvsem pa bi bila njegova vloga, da kandidata uvede v vse procese dela, kakor tudi, da mu razloži strukturo, procese in način delovanja v zavodu. Mentor bi lahko glede na poznavanje napredka novo zaposlenega podal tudi predlog ocene za napredovanje, ki bi se potem upošteval pri oblikovanju ocene.
- Ocena o delovni uspešnosti mora biti dokumentirana in navedeni morajo biti tudi argumenti oziroma dokazi za podano oceno.
- Postavi se jasne standarde, kaj in na kakšen način se ocenjuje.
- Vodja mora pozvati zaposlenega k temu, da poda pripombo k oceni, ki mu jo je podal.
- Vodja čez celo leto vodi seznam dodatnih zadolžitev, izobraževanj, pritožb in pohval ter predlogov za izboljšanje delovnih procesov. Ob ocenjevanju tako lahko oceno ustrezno argumentira.
- Ocena mora biti skupek predhodno pridobljenih preverljivih informacij, pohval, pritožb, pisnih zabeležk in morebitnih vmesnih razgovorov.

Izvajanje razgovorov:

- Priprava terminskega načrta razgovorov, ki bo podlaga za to, da bosta tako vodja kot zaposleni imela dovolj časa priprave na razgovor. Zaposlenega in vodjo se pravočasno obvesti o terminu razgovorov.
- Opređeljeno mora biti, kdaj v letu morajo biti opravljeni razgovori, vodja ima vnaprej določene termine za vsakega zaposlenega, nadrejeni vsakega vodjo nadzoruje, da je res opravi razgovore.
- Razgovore je treba opraviti v času, ko je manj dela, tudi če je to zunaj delovnega časa vodje. V primeru velikega števila zaposlenih vodja določi vodje timov, ki mu pomagajo pri ocenjevanju zaposlenih.
- Zaposleni mora biti vnaprej obveščen o datumu in uri razgovora, da se ima možnost pripraviti nanj. Zaposleni prav tako dobi v vpogled obrazec, da se lahko ustrezno pripravi.
- Redno izvajanje enkrat letno individualno, brez motenj in ob odsotnosti ostalih oseb. Zaposleni pripravi pisno samooceno za preteklo leto in načrt aktivnosti za tekoče leto.

Temu sledi pisna ocena strokovnega vodje. Obe oceni in načrt se nato uskladita v skladu z možnostmi (kader, finančna sredstva itd.).

- Priprava in izvedba razgovorov o delovni uspešnosti, postavitvi ciljev in razvojni razgovor morajo spadati v obvezne naloge vodje.
- Izvajati se morajo sproti razgovori skozi vse leto, kjer se rešuje sprotne težave glede doseganja uspešnosti oziroma delovnih ciljev. Tako je konec obdobja lažje izvesti končni formalni razgovor in podati oceno o delovni uspešnosti.
- Termin razgovora mora biti posredovan zaposlenemu vsaj en teden pred predvidenim datumom izvedbe razgovora. Za posameznega zaposlenega bi bil predvideni čas razgovora ena ura, vodja bi imel razgovor z največ dvema zaposlenima.

Motivacija za razgovor:

- Vodja in zaposleni morata biti seznanjena s pomembnostjo razgovorov. Vodja mora upoštevati dobre ideje zaposlenega, ki jih poda na razgovoru, in jih implementirati v delovni proces.
- Zaposlenim je treba predstaviti pomen in prednosti razgovorov.
- Vodja zaposlenega oceni pravično in poda argumente na oceno.
- Razgovor mora biti pripravljen na način, da zaposlenega pripravi do aktivnega sodelovanja oziroma zavedanja, da lahko sam vpliva in aktivno sodeluje pri oblikovanju karierni poti in pridobivanju znanja na njegovih interesnih področjih. Zaposleni mora razgovor videti kot priložnost.
- Razgovori se morajo izvajati od vrha navzdol. Skrbno in redno izvajanje razgovorov na višjih ravneh organizacije je dober zgled za vse zaposlene.

Podlaga za ukrepanje:

- Dobra ocena delovne uspešnosti ne bi smela imeti vpliva na večji obseg izobraževanj, slabše ocenjeni zaposleni bi se morali izobraževati, da bi si izboljšali teoretična znanja, ki bi jih nato lahko nadgradili v delovnem okolju.
- Ocena uspešnosti bi morala biti podlaga za napredovanje in dvig plače, in sicer v okviru predpisov, ki so določeni za javne ustanove. Več možnosti je pri izobraževanjih, in sicer se izobraževanja načrtuje v skladu z dogovori na letnem razgovoru, lahko kot nagrada za dobro delovno uspešnost ali kot možnost za izboljšanje slabše delovne uspešnosti, če se izkaže, da je delovna uspešnost posledica pomanjkanja specifičnih znanj.

Obrazci:

- Obrazec mora biti kratek in jedrnat, enostaven za izpolnjevanje, obrazec se izpolni v času razgovora skupaj z zaposlenim.
- Pregleden dokument, poenoten za vse profile. Na obrazcu so strukturirano opisani vsi elementi ocenjevanja, vmesna ocena, pripombe, ocena ocenjevalca in razlaga ocene. Obrazec mora vsebovati tudi datum seznanitve in rubriko za pripombe oziroma pritožbe zaposlenega.

4.4.2 Predlog za uvedbo različnih vrst razgovorov

Pri sistemu ocenjevanja delovne uspešnosti so potrebni različni razgovori, da je mogoče speljati celoten proces ocenjevanja od začetka do konca. Če hočemo zaposlenega oceniti, mu je treba najprej postaviti cilje, ki naj bi jih zasledoval. Ker so cilji predvidoma postavljeni za daljše obdobje, je pomembno med obdobjem večkrat preveriti, kje je zaposleni pri doseganju cilja, in mu ob morebitnih težavah ponuditi pomoč. Ob koncu obdobja postavljenega cilja je pomembno preveriti končno doseganje cilja zaposlenega in na podlagi tega in drugih dejavnikov zaposlenega tudi oceniti. Misliti pa je treba tudi na nenehni razvoj zaposlenih, zato se je pomembno vsaj enkrat letno z vsakim zaposlenim pogovoriti o pričakovanem razvoju v prihodnje. Prav tako je treba z raznimi individualnimi in skupinskimi razgovori reševati sprotno problematiko in iskati izboljšave pri optimizaciji procesov:

- Individualni razgovor za postavljanje ciljev. Če želimo spremljati in ocenjevati delovno uspešnost, je treba najprej postaviti cilje, ki bodo zaposlenemu dajali usmeritve, da bo lahko uspešno opravljal svoje delo. Zaposleni namreč težko uspešno opravlja svoje delo, če ne ve, kaj se od njega pričakuje. Tako je nujno z vsakim zaposlenim opraviti razgovor glede ciljev, da se bodo lahko na svojem delovnem mestu soočali z novimi izzivi in nenehno napredovali ter težili k izpolnjevanju svojih ciljev. Vodja mora z vsakim zaposlenim letno opraviti razgovor glede ciljev za prihodnje obdobje, ki pa bodo morali biti usklajeni s cilji, ki jih je dobil od vodstva. S tem bo vodja poskrbel, da bo celoten oddelek izpolnjeval pričakovanja vodstva. Postavljene cilje je treba formalno zavesti in s tem morajo biti seznanjeni tako vodja, zaposleni kot kadrovska služba. Na razgovor za postavljanje ciljev se morata pripraviti vodja in zaposleni. Zaposleni namreč lahko izrazi želje glede postavljanje ciljev, ki jih nato uskladi z vodjo. Cilji bodo postavljeni na način OKR, kjer bosta vodja in zaposleni skupaj opredelila 3–5 ciljev, pod vsak cilj pa bosta napisala 2–3 akcije, ki bodo zaposlenega pripeljale do uspešno izpolnjenega cilja. Cilji morajo biti ambiciozni, vendar realno postavljeni, v akcijah znotraj ciljev pa morajo biti opredeljeni roki za doseg cilja in mera, ki bo povedala, ali je cilj dosežen.
- Individualni razgovor, namenjen pregledu doseganja ciljev. Šlo bi za neformalni razgovor, ki bi ga vodja opravil z zaposlenim najmanj enkrat mesečno, in sicer z namenom pregleda doseganja zastavljenih ciljev pri zaposlenemu. Vodja in zaposleni bi se pogovorila, kako zaposleni napreduje pri doseganju ciljev, in o morebitnih težavah, ki jih ima zaposleni pri njihovem doseganju. Razgovora ne bi bilo treba uradno zavajati, za vodjo bi bilo koristno, da bi si zapisal iztočnice pogovora, ki bi mu prišle prav pri končnem ocenjevanju uspešnosti. Razgovor bi moral biti kratek, opravi se ga lahko tudi ob priložnosti, ko ima zaposleni kakšno težavo in se hoče obrniti na vodjo.
- Individualni razgovor za pregled doseganja ciljev ob koncu obdobja. Po izteku obdobja postavljenih ciljev bi vodja in zaposleni opravila razgovor na to temo. Na tem razgovoru se opravi tudi ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenega, saj bo glavna podlaga za oceno uspešnosti doseganje ciljev v obdobju. Ocene drugih ocenjevalcev pridobi vodja

predhodno in jih upošteva pri končni oceni. Na razgovoru se vodja in zaposleni pogovorita o doseženih ciljih in oceni delovne uspešnosti. V razgovoru se pogovorita tudi glede posledic za slabo oziroma dobro delovno uspešnost ter podata predloge za prihodnje izboljšanje delovne uspešnosti. Razgovor se formalno dokumentira po predhodno formiranem obrazcu. Tako vodja kot zaposleni se na razgovor predhodno pripravita ter predizpolnita obrazec, na razgovoru le svoja mnenja uskladita in dokončno izpolnita obrazec. Razgovor se opravi enkrat letno na koncu obdobja postavljenih letnih ciljev.

- Individualni razvojni razgovor. Opravi se enkrat letno, vodja in zaposleni se pogovorita o nadaljnjem razvoju zaposlenega. Pogovorita se o morebitnih napredovanjih, dodatnih izobraževanjih, mentorstvu in napredovanju glede delovnih nalog. Vodja posluša želje zaposlenega in jih poskuša uskladiti s svojimi pričakovanji glede zaposlenega. Pogovor se zabeleži v obrazec, ki je podlaga za načrtovanje izobraževanj in ostalih kadrovskih zadev kadrovske službi.
- Individualni razgovori za reševanje tekoče problematike. Vodja lahko z zaposlenim kadarkoli opravi neformalni razgovor, če se pojavi potreba po tem. Tovrsten razgovor se lahko združi tudi z razgovorom za sproti pregled ciljev. Razgovor je namenjen temu, da vodja zaposlenemu priskoči na pomoč, če se ta znajde v težavah. Prav tako lahko vodja zaposlenega skliče na razgovor, če se pojavi potreba po tem.
- Skupinski razgovori glede doseganja ciljev. Razgovori naj se opravijo znotraj rednih tedenskih sestankov, in sicer na mesečni ravni. Namen razgovora je, da se pogleda doseganje ciljev celotne službe in se skupinsko pogovori o morebitnih težavah ter se najde ustrezno rešitev. Sicer pa so pomembni redni tedenski sestanki službe, kjer imajo zaposleni za izpostaviti redne težave, s katerimi se soočajo na delovnem mestu, ter predlagati možnosti za izboljšave, ki pripomorejo k boljši uspešnosti celotne službe.

Pri načrtovanju izvajanja razgovorov ne smemo prezreti časa, ki ga bodo terjali tovrstni razgovori. Za zaposlene sicer to ne predstavlja take težave, ker načeloma imajo razgovor le z vodjo, vendar vodja mora imeti razgovor z vsemi svojimi neposredno zaposlenimi. Ker pa imajo nekateri vodje neposredno podrejenih tudi 50 zaposlenih, se je treba zavedati, da razgovori z zaposlenimi vodji lahko vzamejo veliko časa.

V tabeli 4 sem ocenil čas, ki bi ga posamezni razgovori vzeli zaposlenemu in vodji, in izračunal, koliko časa bi to vzelo na letni ravni in v % delovnega časa. Pri 10 podrejenih znaša porabljen čas za razgovore 4 % celotnega časa, kar je sprejemljiv delež. Pri 50 zaposlenih pa bi vodji razgovori vzeli kar 21 % delovnega časa, kar pa predstavlja kar visok %, ki pomeni zanemarjanje ostalega dela. Pri velikem številu zaposlenih bi tako predlagal vodjem, da zaposlijo vodje timov, ki jim zaupajo in lahko z zaposlenimi opravljajo pogostejše razgovore. V tem primeru ne smemo pozabiti, da mora pri ocenjevanju zaposlenega sodelovati tudi vodja tima, ki je vse leto spremljal uspešnost zaposlenega in njegovo prizadevnost za doseganje postavljenih ciljev.

Tabela 4: Ocena porabljenega časa za razgovore

Razgovor	Formalno			Zaposleni			Vodja (na zaposlenega)		
	Obrazec	Frekvenca		Priprava zaposleni	Trajanje zaposleni	Letno (ur)	Priprava (min)	Trajanje (min)	Letno (ur)
1. Individualni razgovor za postavljanje ciljev	da	da	1	60	60	2	30	60	1,5
2. Individualni razgovori glede doseganja ciljev za ugotavljanjem napredka in težav pri doseganju ter pogovori o mogočih rešitvah težav	ne	ne	12	15	15	6	0	15	3
3. Individualni razgovor za pregled doseganja cilje ob koncu obdobja in ocenjevanje delovne uspešnosti	da	da	1	60	60	2	60	60	2
4. Individualni razvojni razgovor	da	da	1	30	60	1,5	30	60	1,5
5. Skupinski razgovori glede doseganja ciljev	ne	ne	12	15	15	6	15	15	6

Poraba časa (ur/leto)	ur	%	Komentar
Zaposleni	17,5	1%	
Vodja 1 zaposleni	14	1%	
Vodja 10 zaposlenih	86	4%	Upoštevani razgovori 1. - 4. za 10 zaposlenih, 5. enkrat saj je skupinski
Vodja 50 zaposlenih	406	21%	Upoštevani razgovori 1. - 4. za 50 zaposlenih, 5. enkrat saj je skupinski
Vodja 50 zaposlenih z vodji timov.	262	13%	Upoštevani razgovor 1., 3., 4. za 50 zaposlenih, 2. za dva (poročanje vodji timov), 5. enkrat

Vir: lastno delo.

4.4.3 Predlog različnih virov informacij za ocenjevanje uspešnosti

Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti je tesno povezan tudi z izvajanjem razgovorov, saj so razgovori del sistema ocenjevanja delovne uspešnosti. Delovna uspešnost zaposlenih pa je lahko ocenjena na različne načine, pri čemer je pomembno, da je znotraj organizacije vzpostavljen sistem, ki se ga držijo in razumejo vse vodje in zaposleni. Ocena delovne uspešnosti bo sestavljena iz več ocen, saj je zaposleni tako bolj objektivno ocenjen:

- Ocena vodje, ki mora biti objektivna in dobro argumentirana. Iz katerih dejavnikov mora biti ocena vodja sestavljena, opredelimo pri navedbi podlage za oceno delovne uspešnosti.
- Samoocena zaposlenega. Zaposleni mora podati tudi svojo oceno, pri čemer mora biti realen. Svojo oceno mora znati argumentirati in podkrepiti z dokazi. Vodja mora samooceno upoštevati pri svoji končni oceni, če je ta realna in dobro argumentirana.
- Ocena sodelavcev. Sodelavci z zaposlenim preživijo največ časa, z njim skupaj opravljajo naloge, vidijo, kako funkcionira v timu, kakšna so njegova prizadevanja, pripravljenost priskočiti na pomoč, delovne navade in vedenje na splošno. Sodelavci lahko zaposlenega ocenijo na podlagi vedenja, oceno morajo ustrezno argumentirati. Vodja mora pri oceni sodelavcev paziti na morebitno dogovarjanje med sodelavci in mora znati razsoditi, če ocene sodelavcev niso realne. Sodelavci naj oddajo ocene za svoje sodelavce na za to pripravljenem obrazcu, kjer imajo možnost tudi na kratko

obrazložiti svojo oceno. Po potrebi se vodja s posamezni sodelavci pogovori glede ocene, če meni, da ocene niso v skladu z njegovimi pričakovanji.

Ocena za delovno uspešnost je lahko podana na podlagi več dejavnikov. Pomembno je, da za dano oceno obstajajo argumenti in se ne ocenjuje glede na priljubljenost in druge subjektivne razloge. Vodja pri svoji oceni upošteva tudi ocene drugih ocenjevalcev, na koncu pa poda oceno, ki je sestavljena iz naslednjih dejavnikov:

- Doseganje ciljev, ki so bili podani na začetku obdobja. Vodja najbolj pozna cilje, ki jih zaposleni dobi na začetku obdobja, zato ga lahko le on oceni na podlagi doseženih ciljev. Podlaga doseganja ciljev mora imeti tudi največjo težo v končni oceni, saj je zaposleni na začetku dobil letne cilje z namenom, da jih dosega. Vodja pri vsakem cilju označi delež doseganja cilja, ocena iz doseganja cilja je sestavljena na podlagi doseganja vseh ciljev. Pri tem lahko vodja nekaterim ciljem pripiše večjo težo, vendar mora to poudariti že pri določanju cilja, da bodo imeli pri končni oceni določeni cilji višjo težo.
- Delovnih standardov, ki se zahtevajo na delovnem mestu. V zdravstvu je zelo pomembno doseganje standardov, saj so ti podlaga za ocenjevanje ravni storitve zdravstvene oskrbe in s tem višine prejetih sredstev iz zdravstvene blagajne. Zaposleni se morajo držati predpisanih standardov pri izvajanju storitev, zato je pomembno, da vodja oceni tudi raven delovnih standardov, ki jih zaposleni zasleduje.
- Ocena pričakovanih vedenj. Vodja lahko prek celotnega obdobja vodi dnevnik kritičnih dogodkov in pohval, kjer so lahko zabeležene tudi opazke ostalih sodelujočih v delovnih procesih zaposlenega (pacienti, ostali nadrejeni, ostali zaposleni v organizaciji itd.). Ob razgovoru o uspešnosti lahko vodja utemelji oceno na podlagi zabeleženih dogodkov. Vodja in zaposleni morata že sproti razčističevati tovrstne dogodke in v primeru negativnih vedenj tudi poskušati te ustrezno odpravljati. V primeru nepripravljenosti zaposlenega za odpravljanje slabih vedenj lahko vodja pri ocenjevanju utemeljeno zaposlenemu zniža oceno o uspešnosti in mu zagrozi tudi z ostalimi sankcijami, če je potrebno.
- Ocena kompetenc. Oceni na podlagi kompetenc naj daje vodja manjšo težo, še posebej, če so te kompetence že dlje časa pridobljene. Ocena na podlagi kompetenc lahko ima vpliv na končno oceno v primeru, da si je zaposleni v zadnjem obdobju prizadeval in se trudil, da je pridobil nove kompetence. Prav tako lahko vodja zniža končno oceno, če meni, da določen zaposleni ne vlaga nič truda v pridobivanje novih kompetenc.

4.4.4 Predlog načina komuniciranja o delovni uspešnosti

Sistem ocenjevanja uspešnosti je mogoče približati vodjem in zaposlenim z ustreznim komuniciranjem. Vsi sodelujoči v procesu ocenjevanja uspešnosti morajo namreč sistem dobro poznati, da ga bodo lahko pozitivno sprejeli ter ga ustrezno izkoristili v svoj prid. Za ta namen je treba v zdravstveni organizaciji izvesti naslednje:

- Napisati pravilnik oziroma navodila o sistemu ocenjevanja uspešnosti. V njem mora biti opredeljeno, kateri razgovori se v organizaciji izvajajo, kako pogosto se izvajajo, kdo so udeleženci, kateri obrazci služijo kateremu namenu, točen potek sistema ocenjevanja uspešnosti ter na koga se lahko obrnejo v primeru vprašanj. Prav tako je koristno po določenem času dodati seznam najbolj pogosto zastavljenih vprašanj oziroma navodila dopolniti z odgovori na pogosto zastavljena vprašanja. Navodila so na dosegu vsem zaposlenim v organizaciji, prav tako morajo biti z njimi seznanjeni vsi novo zaposleni.
- Ob vzpostavitvi sistema ocenjevanja uspešnosti je treba tako za vodje kot za zaposlene pripraviti izobraževanja. Vodje so deležni ločenih, bolj podrobnih izobraževanj, kjer so podrobno seznanjeni s potekom procesa ocenjevanja uspešnosti, z obrazci in roki za oddajo obrazcev. Prav tako jih je treba seznaniti z namenom in jih pripraviti na pozitivno sprejemanje sistema ocenjevanja. Če namreč vodje pozitivno sprejmejo sistem ocenjevanja, je večja verjetnost, da ga bodo pozitivno sprejeli tudi zaposleni, saj vodja z ustreznim komuniciranjem z zaposlenim pri razgovorih daje zgled, zato je v veliki meri od vodje odvisno, kako bodo sistem ocenjevanja sprejeli zaposleni. Vodja je tudi tisti, ki mora znati odgovoriti na dodatna vprašanja zaposlenega glede sistema ocenjevanja, prav tako mora vodja znati zaposlenega pomiriti in skozi proces ocenjevanja voditi spoštljiv pogovor. S sistemom ocenjevanja je treba izobraziti tudi zaposlene, da ga bodo razumeli, bodo vedeli, kaj je za njih pomembno, in predvsem, da bodo pomirjeni in pozitivno naravnani ter s tem dodatno motivirani pri uspešnem opravljanju svojega dela. Vodja mora skozi razgovore pri podaji ocene in ocenjevanju znati zaposlenemu tudi razložiti, iz česa je ocena sestavljena in na kaj vpliva.
- V organizaciji se nujno opravi dva razgovora v letu, in sicer razgovor za določitev ciljev in razgovor za ocenjevanje delovne uspešnosti. Na koncu razgovora vodja kadrovske službi odda podpisan obrazec s strani vodje in zaposlenega, ki s podpisom potrjujeta, da sta razgovor opravila in sta se pogovorila o vseh tematikah, vezanih na konkreten razgovor.
- Zaposleni dobijo obrazce pred razgovori vnaprej, da si jih ogledajo in jih izpolnijo. S tem sprožimo samorefleksijo in se lahko na razgovor pripravijo, tako so pogovori bolj koristni, pa tudi manj zamudni.

4.4.5 Potrebni obrazci za izvedbo procesa spremljanja uspešnosti in razgovorov o uspešnosti

Pri sistemu ocenjevanja uspešnosti je treba poskrbeti tudi za ustrezno dokumentacijo. Razgovor namreč ni pomembno le izvesti, ampak je treba poskrbeti, da bodo vsi dogovori med vodjo in zaposlenim tudi zapisani ter bodo podlaga na nadaljnje ukrepanje. Smiselno bi bilo, da bi bili obrazci digitalizirani in bi bili dostopni na intranetu. Z digitalizacijo je mogoče izpolnjevalca bolje voditi skozi pravilno izpolnjevanje in je manj možnosti za napake. Prav tako je z digitalizacijo mogoče vzpostaviti sistem obveščanja o rokih za izpolnjevanje posameznih obrazcev. Težavo pa zna povzročiti postavitve tovrstnega sistema, če ima organizacija omejena sredstva za digitalizacijo procesa ocenjevanja delovne uspešnosti.

V nadaljevanju navajam obrazce, ki jih je smiselno uvesti za učinkovit sistem ocenjevanja uspešnosti:

- Obrazec za določitev obdobjnih ciljev. Pri določanju letnih ciljev zaposlenih je te treba ustrezno zavesti. V organizaciji mora biti enoten obrazec za določanje ciljev posameznega zaposlenega. Poleg polja za izpolnitev osnovnih podatkov mora obrazec vsebovati polja, ki so namenjena navedbi ciljev. Polja za cilje so sestavljena tako, da se najprej vpiše 3–5 splošnih ciljev, nato se pod navede aktivnosti, ki bodo pripeljale do izvedbe cilja. Pod splošni cilj ima izpolnjevalec možnost izpolniti težo posameznega cilja, pri čemer mora paziti, da je seštevek teže vseh ciljev enak 1. Prav tako se pod posamezen cilj izpolni, kdaj je rok za uresničitev cilja v celoti. Pod posamezne aktivnosti, ki predstavljajo točen opis, kako bo zaposleni prišel do cilja, je treba poleg aktivnosti navesti rok za izvedbo aktivnosti in morebitna sredstva, ki jih bo zaposleni potreboval za doseg cilja.
- Obrazec za podajanje ocene delovne uspešnosti. Podobno kot obrazec za določitev ciljev mora imeti tudi obrazec za podajanje delovne uspešnosti polja za izpolnitev splošnih podatkov zaposlenega. Obrazec za ocenjevanje uspešnosti je sestavljen po sklopih, po katerih bo zaposleni ocenjen. V tabeli 5 lahko vidimo primer ocenjevanja delovne uspešnosti na več ravneh. Na vsaki ravni dobi zaposleni oceno, če ima ta podravni, je izračunana iz te, sicer pa oceno poda posamezen ocenjevalec. Na vsaki ravni so določene tudi teže posameznih ocen, ki pa naj bi bile vnaprej določene in bi jih vodja po potrebi spreminjal z ustrezno argumentacijo. Po spodnjem primeru ima ocena vodje težo 70 % skupne ocene, vendar je ta sestavljena iz ocenjevanja ciljev (kjer lahko imajo cilji ponovno različno težo), ocene na podlagi standardov, ocene na podlagi pričakovanih vedenj ter ocene na podlagi kompetenc z različnimi težami za posamezno oceno. Samoocena ima 15 % skupne ocene, prav tako ocena sodelavcev. Skupna ocena se izračuna kot uteženo povprečje vseh podanih ocen, in sicer postopoma po ravneh. Na obrazcu za ocenjevanje delovne uspešnosti mora biti namenjen prostor tudi za navedbo ustreznih ukrepov glede na podano oceno.

Tabela 5: Primer ocene delovne uspešnosti

	Nivo 1		Nivo 2		Nivo 3	
	Teža	Ocena	Teža	Ocena	Teža	Ocena
1. Ocena vodje	0,7	4,2				
1.1. Ocena iz ciljev			0,5	4,3		
1.1.1. Cilj1					0,3	4
1.1.2. Cilj2					0,5	5
1.1.3. Cilj3					0,2	3
1.2. Ocena na podlagi delovnih standardov			0,2	4		
1.3. Ocena na podlagi pričakovanih vedenj			0,2	5		
1.4. Ocena na podlagi kompetenc			0,1	2		
2. Samoocena	0,15	5,0				
3. Ocena sodelavcev	0,15	4,0				
KONČNA OCENA		4,3				

Vir: lastno delo.

- Obrazec ocenjevanja sodelavcev. Če se odločimo, da zaposlene ocenjujejo tudi sodelavci, morajo oceno podati v za to namenjen obrazec. Pri ocenjevanju naj bo obrazec sestavljen tako, da določen zaposleni naenkrat oceni vse svoje sodelavce, ki spadajo pod istega vodjo, ter vodji posreduje obrazec, ki ga uporabi pri oceni posameznega sodelavca. Ocenjevanje naj bo čim bolj enostavno in časovno nezamudno. Uporabi se petstopenjsko Likertovo lestvico, kjer zaposleni za posameznega sodelavca obkroži oceno.
- Obrazec za razvojni razgovor. Obrazec za razvojni razgovor mora vsebovati vprašanja glede dosedanjega razvoja zaposlenega in načrta nadaljnjega razvoja. Pri nadaljnjem razvoju obrazec vsebuje polja glede tega, kje se zaposleni vidi v prihodnosti oziroma kje ga vidi vodja. V obrazec se vpiše še korake, kako bo to dosegel, in se postavi cilje, ki bodo zasledovali to (npr. dodatno izobraževanje, usposabljanje, mentorstvo, dodatne zadolžitve itd.).

4.5 Prednosti novega sistema spremljanja uspešnosti

Pri uvedbi novega sistema spremljanja uspešnosti sem upošteval teoretične vidike in priporočila glede razgovorov z zaposlenimi in ocenjevanja njihove uspešnosti. Poleg tega sem anketiral zaposlene v zdravstvenih organizacijah in iz anket poskušal izvedeti, koliko so učinkoviti obstoječi sistemi ocenjevanja uspešnosti oziroma zakaj niso. V novem podanem predlogu sem upošteval vse ugotovitve, zato menim, da bo nov sistem spremljanja uspešnosti prinesel veliko prednosti:

- Sistem ocenjevanja bo sestavljen iz aktivnosti, ki skozi vsakodnevni proces pripomorejo k boljši uspešnosti organizacije (Zupan, 2021), in sicer iz določanja ciljev, spremljanja delovne uspešnosti in povratne informacije o uspešnosti. Cilji, ki so ena izmed pomembnejših podlag za oceno delovne uspešnosti, bodo postavljeni od vrha navzdol, kar pripomore k uspešnosti celotne organizacije. Ukrepi za izboljšanje delovne uspešnosti bodo podani v okviru razgovora o oceni delovne uspešnosti, saj bo tako vodja zaposlenemu dal smernice za izboljšanje delovnih področij v prihodnosti.
- Zaposleni bodo bolj zadovoljni z zaposlitvijo v organizaciji, se bodo bolj sproščeno počutili na delovnem mestu in v odnosu z vodjo ter bodo bolj motivirani za opravljanje svojega dela. Buckingham & Goodall (2019) pa trdita, da so prav zadovoljni zaposleni najboljše zagotovilo za privabljanje novih kadrov, saj se kandidati za zaposlitve glede prihodnjega delodajalca pozanimajo pri zaposlenih. Obstoječi zaposleni pa se ne bodo odločali zapuščati organizacije, kar bo povečalo učinkovitost organizacije, saj po navedbah Tracy (2009) prav zapuščanje zaposlenih za organizacije predstavlja največji strošek.
- Vodja in zaposleni bosta med seboj več komunicirala, kar bo izboljšalo odnos med njima, povečalo se bo medsebojno zaupanje, vodja bo zaposlenemu omogočil doseganje večje odgovornosti, kar bo po navedbah Wang, Chen, Yang in Juan (2021) dalo zavedanje, da ga vodja ceni in spoštuje. Za ustrezno in učinkovito komunikacijo pa

- Wagener (2020) pravi, da povečuje motivacijo zaposlenih, zadovoljstvo pri delu in s tem vpliva na večjo učinkovitost.
- Z določanjem delovnih ciljev bo vodja zaposlenemu točno sporočil, kaj se od njega pričakuje, katere so njegove delovne naloge. S sprotnimi razgovori bosta zaposleni in vodja reševala težave pri doseganju ciljev, kar bo preprečilo poglobljanje težav (Tracy, 2006).
 - V kombinaciji z razvojnimi razgovori se bosta povečala obseg izobraževanj in karierni razvoj zaposlenih, saj se bodo z vlaganjem truda v razvoj zaposlenih ti počutili bolje, bodo predani organizaciji in svojemu delu tako znotraj kot zunaj organizacije in bodo organizacijo tako pozitivno predstavili tudi navzven (Stachová, Papula, Stacho & Kohnová, 2019).
 - Redni pogovori med vodjo in zaposlenim bodo pripomogli k večji uspešnosti pri doseganju ciljev, saj Tracy (2006) trdi, da zaposleni redno potrebujejo povratne informacije o tem, če dosegajo cilje v skladu s pričakovanji.
 - Obrazce za razgovore bodo zaposleni prejeli dovolj časa pred razgovorom, da se bodo na razgovor lahko ustrezno pripravili in bodo razgovori tako bolj uspešni. Vnaprejšnja priprava namreč pripomore k bolj tekoči izvedbi razgovora, pripravljene so na različne scenarije, kar pomeni, da je med razgovorom manj možnosti za presenečenja, poleg tega si je mogoče s predhodno pripravo dvigniti samozavest (Majcen, 2004).
 - Zaposleni in vodje bodo ustrezno obveščeni o sistemu ocenjevanja uspešnosti, saj bodo temu namenjena izobraževanja. Poleg tega bo pripravljen pravilnik oz. navodila, ki bodo na razpolago vsakemu zaposlenemu v organizaciji (Mihalič, 2006).
 - Razgovori bodo ustrezno dokumentirani in zaposleni in vodja si bosta lahko kadarkoli pogledala vsebino razgovorov iz preteklosti, kar je po trditvah Arthur (2008) in Crawford (2013) mogoče uporabiti kot argument za povišanje plače, napredovanje in disciplinske ukrepe.

SKLEP

V zdravstvenih organizacijah imajo človeški viri veliko vlogo, saj so ljudje najpomembnejši dejavnik pri zagotavljanju kakovosti opravljenih storitev. Veliko je mogoče slišati, da imajo zdravstvene organizacije velike težave z zagotavljanjem ustreznega števila kadrov, saj zaposleni zapuščajo organizacije in zdravstveno stroko nasploh, zato se poraja vprašanje o zadovoljstvu kadra v zdravstvenih organizacijah. Kakovostno in stabilno zdravstvo pa je pomembno pri ohranjanju zdravja prebivalstva, ki je pomembno tudi za gospodarsko rast. Pri tem se poraja vprašanje, koliko zdravstvene organizacije naredijo za to, da bi se zaposleni na delovnih mestih počutili dobro in cenjeno. Na dobro počutje zaposlenih, motivacijo za delo in odpravljanje njihovih težav je mogoče vplivati z ustrezno komunikacijo. Čeprav je samoumevno, da komunikacija med sodelavci in vodjem poteka spontano, običajno ni tako. V ta namen mora organizacija poskrbeti za sistem komuniciranja, ki bo zaposlene znotraj organizacije prisilil, da bodo na različnih ravneh komunicirali med sabo in si predajali delovne naloge ter s tem enotno zasledovali cilje za uspešno poslovanje organizacije.

Organizacije zato vzpostavijo sistematiziran sistem razgovorov, ki je sestavljen iz postavljanja delovnih ciljev do ravni posameznika, sprotnega pregledovanja doseganja ciljev ter končne ocene doseženih zastavljenih ciljev in ocene delovne uspešnosti. Poleg tega je treba redno izvajati razgovore glede razvoja zaposlenih, ki so priložnost, da zaposleni vodji izrazijo željo glede napredovanja pri svojih delovnih nalogah. Nenehna komunikacija mora potekati ves čas, da lahko zaposleni izpostavi težave vodji in vodja lahko pomaga pri njihovem odpravljanju. Le z ustrezno in učinkovito komunikacijo so zaposleni pri svojem delu lahko uspešni, saj lahko delajo prave stvari na pravi način in s tem pripomorejo tudi k uspešnosti organizacije.

V magistrskem delu sem se najprej seznanil s teoretičnimi izhodišči glede celotnega sistema ocenjevanja uspešnosti, ki poleg ocene uspešnosti vsebuje vrsto razgovorov z zaposlenimi skozi leto, na podlagi katerih je mogoče postaviti temelje, torej cilje za opredelitev uspešnosti, med letom z razgovori spremljati doseganje ciljev in ob koncu obdobja pregledati obseg doseženih ciljev ter podati oceno uspešnosti. Del sistema uspešnosti je tudi razvoj zaposlenih, saj bodo zaposleni težili k uspešnosti le, če bodo videli, da jih vodja ceni in spodbuja k nadaljnjemu razvoju. Z dobro postavljenim sistemom uspešnosti je mogoče zaposlene motivirati in spodbujati k temu, da bi dobro opravili svoje delo. S tem, ko vodja redno opravlja razgovore z njim in mu pomaga pri premostitvi težav in doseganju ciljev, se počutje na delovnem mestu izboljšuje. S pomočjo ankete, na katero je v celoti odgovorilo 131 zaposlenih v zdravstvu v različnih zdravstvenih organizacijah po Sloveniji, sem lahko ugotovil, kakšno je splošno zadovoljstvo s trenutno zaposlitvijo, na kakšni ravni sta sistem razgovorov z zaposlenimi in ocenjevanje delovne uspešnosti. Iz tega sem poskušal tudi ugotoviti, koliko so seznanjeni s sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti v njihovi organizaciji in kako ga zaznavajo skozi različne vidike svojega dela. Po analizi ankete sem prišel do rezultatov, da je ocena zadovoljstva z delovnim mestom na srednji ravni, še bolj pereči so razgovori, ki jih izvajajo, in sistem ocenjevanja delovne uspešnosti. O ocenjevanju so namreč premalo obveščeni, ocenjeni so brez postavljenih ciljev, pogosto na podlagi subjektivne ocene vodje, ki ni podkrepljena z argumenti. Vodja in zaposleni si vzamejo premalo časa za razgovore, nekateri so ocenjeni brez razgovora. Prav tako ne vedo, kakšni so ukrepi glede ocene delovne uspešnosti. Za razgovore se vnaprej ne pripravijo, saj ne dobijo možnosti, da bi imeli vnaprej vpogled v obrazce. Zaradi tega prihaja do slabe motiviranosti tako glede izvedbe razgovorov kot pri prizadevanju za čim boljše delovno uspešnost. Anketirani sistem ocenjevanja delovne uspešnosti sicer v večini dojemajo kot pozitiven vpliv na različne vidike dela. Po analizi ankete sem zbral glavne ugotovitve in izbral pet intervjuvancev, s katerimi sem se individualno pogovoril glede predlogov uvedbe novega sistema ocenjevanja uspešnosti.

Na podlagi analize ankete in predlogov iz intervjujev sem predlagal sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, ki bi prinesel več komunikacije med vodjo in zaposlenim. Sistem temelji na strukturiranem vodenju razgovorov z zaposlenimi skozi čas in nenehnem komuniciranju z več vmesnimi razgovori. Temelj za ocenjevanje uspešnosti pa bi bili cilji, ki bi jih vodja

postavil vsakemu zaposlenemu na začetku obdobja. V primeru težav se bo zaposleni imel možnost pogovoriti z vodjo in vodja bo moral pomagati pri premostitvi težav in doseganju ciljev. Cilj zaposlenega bo namreč tudi mozaik v cilju vodje, saj bodo cilji postavljeni od vrha navzdol. Na koncu obdobja se bo opravil razgovor o doseženih ciljeh in podaja končne ocene delovne uspešnosti, ki bo morala biti podkrepljena z argumenti. Ocena bo v največji meri sestavljena iz ocene vodje, sodelavcev, svoj del k oceni pa bo podal tudi zaposleni s samooceno. Vodja bo ocenjeval na podlagi doseženih ciljev, kar bo imelo največjo težo pri oceni vodje, v oceni bo upošteval tudi doseganje pričakovanih vedenj, standardov in kompetenc. Tako razgovor ob začetku obdobja pri postavljanju ciljev kot razgovor na koncu obdobja bosta ustrezno dokumentirana s standardiziranim obrazcem. Tako zaposleni kot vodja se bosta morala vnaprej pripraviti na razgovor s tem, ko bosta izpolnila obrazec pred izvedbo razgovora, na razgovoru bosta predloge uskladila in spisala končno usklajeno različico obrazca. Pravilnik sistema ocenjevanja delovne uspešnosti in navodila bo spisala kadrovska služba ter jih objavila na intranetu, kjer bodo vedno na voljo. Za vodje in zaposlene bo kadrovska služba organizirala izobraževanja, ki bodo posneta in bodo na voljo tudi novo zaposlenim kot obvezno gradivo pri zaposlitvi.

Menim, da je predlagani sistem ocenjevanja uspešnosti celovit in zajema tako vidike zasledovanja delovne uspešnosti kot tudi dobrega počutja na delovnem mestu. Spremembe, ki se tičejo ocenjevanja in ukrepov, so običajno med zaposlenimi slabo sprejete, vendar če so ustrezno predstavljene, da jim lahko prinašajo koristi, lahko zaposlene dodatno motivirajo k uspešnem opravljanju dela. Zavedati se je tudi treba, da predlagani sistem vodji vzame več časa za ukvarjanje z raznimi razgovori in problematiko zaposlenih, vendar se je treba zavedati, da so naloge vodje dejansko odrejanje nalog svojim podrejenim ter pomoč pri odpravljanju težav, da delovni procesi tečejo nemoteno in je lahko organizacija uspešna.

LITERATURA IN VIRI

1. Arthur, D.. (2008). *Performance Appraisals : Strategies for Success, AMA Self-Study*. New York: American Management Association.
2. Asmuß, B. (2008). Performance appraisal interviews: Preference organization in assessment sequences. *The Journal of Business Communication*, 45(4), 408–429.
3. Bakan, I. (2000). The importance of formal employee education in the world of growing uncertainty. *Challenges for Business Administrators in the New Millennium*, 341–355.
4. Brownell, J. (1994). The performance appraisal interview: A multi-purpose communication assignment. *The Bulletin of the Association for Business Communication*, 57(2), 11–21.
5. Buckingham, M. & Goodall, A. (2019). *Nine lies about work: A freethinking leader's guide to the real world*. Harvard Business Press.
6. Cappelli, P. & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58–67.

7. Chandra, A. (2006). Employee Evaluation Strategies for Healthcare Organizations—A General Guide. *Hospital Topics*, 84(2), 34–38.
8. Chopra, R. (2017). 360 degree performance assessments: an overview. *Global Journal of Enterprise Information System*, 9(3), 102–105
9. Clarke, C., Harcourt, M. & Flynn, M. (2013). Clinical governance, performance appraisal and interactional and procedural fairness at a New Zealand public hospital. *Journal of business ethics*, 117(3), 667–678.
10. Crawford, B. A. (2003). Performance appraisals: the importance of documentation. *Fire Engineering*, 156(7), 100–103.
11. Gardulf, A., Orton, M. L., Eriksson, L. E., Undén, M., Arnetz, B., Kajermo, K. N. & Nordström, G. (2008). Factors of importance for work satisfaction among nurses in a university hospital in Sweden. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 22(2), 151–160.
12. Gruban, B. (2007). *Dobre in slabe strani ocenjevanja delovne uspešnosti*. Pridobljeno 17. decembra 2022 iz https://www.zbornica-zveza.si/sites/default/files/kongres_zbn_7/pdf/313B.pdf
13. Gruban, B. (2012). Nasvet: Kako izvesti letne razvojne pogovore. *Finance*. Pridobljeno 23. oktobra 2022 iz <https://www.finance.si/3324643/Nasvet-Kako-izvesti-letne-razvojne-pogovore>
14. Homauni, A., Mosadeghrad, A. M. & Jaafaripooyan, E. (2021). The effectiveness of employee performance appraisal system in health sector: Evidence from Iranian organizations. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 16(4), 36–44.
15. Kaše, R., Černe, M. & Eržen, L. (2021). Privabljanje sodelavcev in znamka delodajalca. V A. Kohont in I. Svetlik (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 187–217). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Kumar, C. S. & Rehman A., S. (2000). Employee Interviews Are a Tool You Can Use to Measure Effectiveness. *Journal of Health Care Compliance*, 2(5).
17. Lukhanin, O., Šprajc, P. & Lukhanina, Y. (2022). Management: Izbrana poglavja. *Management v zdravstvu*. Maribor: Univerzitetna založba.
18. Majcen, M. (2004). *Redni letni razgovor: priročnik za vodje*. Ljubljana: GV založba.
19. Majcen, M. & Omerzel, K. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci: priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Ljubljana: GV založba.
20. Majidi, S., Daneshkohan, A., Zarei, E. & Ashktorab, T. (2021). Perspectives of health workers on annual performance appraisal: A study in primary health care. *International journal of healthcare management*, 14(4), 1190–1197.
21. Meinecke, A. L., Lehmann-Willenbrock, N. & Kauffeld, S. (2017). What happens during annual appraisal interviews? How leader–follower interactions unfold and impact interview outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(7), 1054.
22. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

23. Nendl, T. (2009). Letni razgovori – izkušnje iz prakse. 7. kongres zdravstvene in babiške nege Slovenije. Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije - Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije .
24. Padmaja, B. & Rao, N. V. (2015). A Study of Performance Appraisal Practices in APSPDCL (Andhra Pradesh Southern Power Distribution Company Ltd). *Journal of Commerce and Management Thought*, 6(1), 110.
25. Pak, D. (2009). Implement Strategic 360 Degree Appraisal for a University. *Global Business & Management Research*, 1(2).
26. Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C. & Barros-Rivera, B. A. (2018). Putting the system into performance management systems: A review and agenda for performance management research. *Journal of management*, 44(6), 2209–2245.
27. Stachová, K., Papula, J., Stacho, Z. & Kohnová, L. (2019). External partnerships in employee education and development as the key to facing Industry 4.0 challenges. *Sustainability*, 11(2), 345.
28. Stanton, J. M. (2000). Reactions to employee performance monitoring: Framework, review, and research directions. *Human Performance*, 13(1), 85–113.
29. Svetlik, I. (2009). Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V I. Svetlik, N. Zupan, M. Stanojević, S. Možina, A. Kohont & R. Kaše (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 283–336). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Taylor, V. K. (2021). Advance Your Career! *Business Spotlight*, 11/2021.
31. Tracy, B. (2006). *Zaposlite in zadržite najboljše: 21 praktičnih in preizkušenih tehnik, ki jih lahko uporabite takoj*. Katarina Zrinski.
32. Ulfsdotter Eriksson, Y., Larsson, B. & Adolfsson, P. (2021). Employees of greatness: Signifying values in performance appraisal criteria. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11(1), 1–21.
33. Wagener, M. J. (2020). *The Impact of communication on employee's performance in a Retail chain's head office in Cape Town* (Doctoral dissertation). Cape Peninsula University of Technology.
34. Wang, H. F., Chen, Y. C., Yang, F. H. & Juan, C. W. (2021). Relationship between transformational leadership and nurses' job performance: The mediating effect of psychological safety. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(5), 1–12.
35. Zupan, N. (2009). Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih. V I. Svetlik, N. Zupan, M. Stanojević, S. Možina, A. Kohont & R. Kaše (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 409–465). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Zupan, N. (2021). Zagotavljanje uspešnosti sodelavcev. V A. Kohont & I. Svetlik (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 295–334). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spremljanje delovne uspešnosti v zdravstveni organizaciji

Spremljanje delovne uspešnosti v zdravstveni organizaciji

Vprašalnik

Kratko ime ankete: Anketa magistrsko delo - končna
Število vprašanj: 17
Število spremenljivk: 76
Status: Aktivna od: 15.12.2022 Aktivna do: 15.03.2023
Avtor: Aljoša Juretič, 14.12.2022
Spreminjal: Aljoša Juretič, 18.12.2022

Spremljanje delovne uspešnosti v zdravstveni organizaciji

Pozdravljeni, sem Aljoša Juretič, zaposlen v SB Nova Gorica (Urgentni center) in v okviru magistrskega dela opravljam raziskavo glede spremljanja delovne uspešnosti v zdravstvenih organizacijah.

Prosim, če si vzamete nekaj minut in s klikom na "Naslednja stran" pričnete z izpolnjevanjem ankete.

Q17\ _ 2 - Najprej prosim odgovorite na vprašanja glede zadovoljstva s svojo trenutno zaposlitvijo.

Q2 - Prosim podajte strinjanje glede zadovoljstva z organizacijo, v kateri ste zaposleni.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam, niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Nasploh sem zadovoljen(a) z organizacijo v kateri sem trenutno zaposlen(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne nameravam iskati zaposlitve v drugi organizaciji še najmanj 2 leti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija se trudi zagotavljati dobro delovno okolje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija brez težav odobri izobraževanja, ki jih predlagam sam ali moj vodja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija mi nudi ustrezno mentorstvo, da lahko uspešno opravljam svoje naloge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 - Prosim podajte strinjanje s trditvami glede zadovoljstva s svojim vodjo.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam, niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Zadovoljen(a) sem s svojo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spremljanje delovne uspešnosti v zdravstveni organizaciji

vodjo.					
Vodja mi nameni dovolj časa za pogovor, kadar ga potrebujem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja mi pomaga pri premostitvi težav za doseg večje uspešnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadar izrazim željo, se imam možnost pogovoriti z vodjo glede doseganja delovnih ciljev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja je pripravljen prisluhniti glede želj pri delovnem urniku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počutim se, da me vodja ceni in spoštuje ter spodbuja pri doseganju delovnih ciljev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodji lahko izrazim svoje mnenje, ne da bi se bal, da bi bil zaradi tega kakorkoli kaznovan(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja poskrbi za redne sestanke, na katerem se lahko v kolektivu pogovorimo o morebitnih težavah, predlogih in drugih zadevah v okviru delovnih nalog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 - Prosim podajte strinjanje s trditvami glede počutja na delovnem mestu (v oddelku oziroma timu, v katerem trenutno delate).

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam, niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Na trenutnem delovnem mestu se počutim dobro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z ožjimi sodelavci na delovnem mestu se odlično razumemo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodelavci so pripravljeni priskočiti na pomoč ob morebitnih težavah.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V službo redno prihajam z veseljem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 - Spodaj odgovorite na vprašanja glede razgovorov z zaposlenimi v vaši organizaciji in ocenjevanja delovne uspešnosti.

Q6 - Spodaj označite, kako pogosto se v vaši organizaciji izvajajo posamezni razgovori.

	1x letno	2x letno	1x na četrtoletje	1x na mesec ali pogosteje	Ne izvajamo
Individualni razgovor o delovni uspešnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individualni razvojni razgovor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individualni razgovor za postavljanje ciljev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individualni razgovor glede pregled doseganja ciljev ob koncu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spremljanje delovne uspešnosti v zdravstveni organizaciji

obdobja ciljev. Individualni razgovori glede doseganja ciljev za ugotavljanjem napredka in težav pri doseganju ter pogovori o mogočih rešitvah težav.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostali individualni razgovori namenjeni splošni problematiki (težave na delovnem mestu, v zasebnem življenju, z delovnimi nalogami ipd.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skupinski razgovori o delovni uspešnosti skupine/delovne ga tima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skupinski razgovori glede doseganja ciljev za ugotavljanje napredka in težav pri doseganju ter pogovori o mogočih rešitvah težav.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q7 - Na kakšen način se v vaši organizaciji poda ocena o delovni uspešnosti?

Možnih je več odgovorov

- Ocena vodje
- Samoocena
- Ocena sodelavcev
- Ocena podrejenih
- Ocena pacientov
- Nisem ocenjen o delovni uspešnosti
- Drugo:

Q8 - Na podlagi česa se oceni delovna uspešnost v vaši organizaciji?

Možnih je več odgovorov

- Doseganja ciljev, ki so bili podani v začetku obdobja
- Delovnih standardov, ki se zahtevajo na mojem delovnem mestu
- Ocene pričakovanih vedenj
- Ocene kompetenc (znanja, veščin ipd.)
- Primerjave z ostalimi sodelavci
- Drugo:

Q9 - Ali imate v organizaciji vzpostavljen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti

- Da
- Ne
- Ne vem

IF (1) Q9 = [1]

Q10 - Prosim odgovorite na vprašanja glede ocenjevanja delovne uspešnosti v vaši organizaciji.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam, niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Dobro sem obveščen o sistemu ocenjevanja delovne uspešnosti (način ocenjevanja ter na kaj ocena vpliva npr. napredovanje, povišanja plače, izobraževanje,...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za namen ocenjevanja delovne uspešnosti imamo tudi razgovor, na katerem se z vodjo pogovorim o moji oceni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za razgovor o delovni uspešnosti si vodja vzame	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

dovolj časa v katerem se lahko pogovoriva o vsem glede ocene in o ukrepanju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja svojo oceno podkrepi z ustreznimi dokazi oziroma jo ustrezno argumentira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razgovori o delovni uspešnosti (in oceni) se mi zdijo koristni in mi ne predstavljajo »nujnega zla«.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na razgovorih imam možnost izraziti svoje mnenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocenjen(a) sem korektno glede na moje opravljeno delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost se imam zagovarjati glede ustreznosti ocene, ki mi jo poda vodja in vodja tudi po potrebi moje zagovore upošteva pri končni oceni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocena o delovni uspešnosti je podlaga za razne ukrepe (napredovanja, povišanje plače, izobraževanja, izplačil bonusov,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja se drži obljub, ki jih poda pri podaji ocene delovne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spremljanje delovne uspešnosti v zdravstveni organizaciji

uspešnosti (napredovanja, povišanje plače, izobraževanja, ukrepi za izboljšanje,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za pripravo na razgovor si namenim dovolj časa, da sem na razgovor dobro pripravljen(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja je na razgovorih spoštljiv in varuje zasebnost pogovora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokumentiranje ocene o uspešnosti se mi zdi ustrezno (ustrezno izpolnjen obrazec z oceno, argumenti za podano oceno in predlogi za ukrepanje).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (1) Q9 = [1]

Q11 - Ocenite, kako letni razgovori vplivajo na naslednje vidike vašega dela:

	Zelo negativno (1)	Negativno (2)	Ni vpliva (3)	Pozitivno (4)	Zelo pozitivno (5)
Poznavanje ciljev in pričakovanj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivacija za delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktivnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kakovost dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvajanje izboljšav v delovne procese	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obseg izobraževanj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karierni razvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Višina plače in nagrajevanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stres na delovnem mestu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počutje na	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spremljanje delovne uspešnosti v zdravstveni organizaciji

delovnem mestu

Odnos do pacientov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnos z vodjo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnosi med sodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z delom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Namera po odhodu iz organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q12 - Prosim odgovorite še na spodnja splošna vprašanja.

Q13 - Spol

- Moški
- Ženski

Q14 - Delovno mesto

- Bolničar
- Srednja medicinska sestra / zdravstveni tehnik
- Diplomirana medicinska sestra / diplomiran zdravstvenih
- Zdravnik
- Vodja
- Drugo:

Q15 - Delovna organizacija

- Zdravstveni dom
- Bolnišnica
- Dom starejših občanov
- Drugo:

Q16 - Delovna doba

- Do 1 leta
- 1 - 5 let
- 6 - 10 let
- 11 - 20 let
- 21 - 30 let
- 31 in več let

Q17 - Koliko dni ste bili na bolniški zaradi bolezni v zadnjem obdobju enega leta (brez bolniških zaradi poškodb in nege)?

- Do 5 dni
- 5 do 10 dni
- 10 do 20 dni
- 20 do 30 dni
- Več kot 30 dni

Priloga 2: Rezultati ankete na portalu 1ka

Spremljanje delovne uspešnosti v zdravstveni organizaciji

Spremljanje delovne uspešnosti v zdravstveni organizaciji

Vprašalnik

Kratko ime ankete: Anketa magistrsko delo - končna
Število vprašanj: 17
Število spremenljivk: 76
Status: Aktivna od: 15.12.2022 Aktivna do: 15.03.2023
Avtor: Aljoša Juretič, 14.12.2022
Spreminjal: Aljoša Juretič, 18.12.2022

Q3											
Prosim podajte strinjanje s trditvami glede zadovoljstva s svojim vodjo.											
***	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		Frekvence		Odstotki							
		Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam, niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Skupaj				
Q3a	Zadovoljen(a) sem s svojo vodjo.	8 6%	14 10%	24 17%	48 34%	46 33%	140 100%	140	144	3.8	1.17
Q3b	Vodja mi nameni dovolj časa za pogovor, kadar ga potrebujem.	9 6%	15 11%	20 14%	40 29%	56 40%	140 100%	140	144	3.9	1.24
Q3c	Vodja mi pomaga pri preostitvi težav za doseg večje uspešnosti.	9 6%	17 12%	28 20%	47 34%	39 28%	140 100%	140	144	3.6	1.19
Q3d	Kadar izrazim željo, se imam možnost pogovoriti z vodjo glede doseganja delovnih ciljev.	7 5%	13 9%	28 20%	39 28%	52 37%	139 100%	139	144	3.8	1.18
Q3e	Vodja je pripravljen prisluhniti glede želj pri delovnem urniku.	7 5%	7 5%	12 9%	46 33%	68 49%	140 100%	140	144	4.2	1.10
Q3f	Počutim se, da me vodja ceni in spoštuje ter spodbuja pri doseganju delovnih ciljev.	7 5%	13 9%	23 16%	42 30%	55 39%	140 100%	140	144	3.9	1.17
Q3g	Vodji lahko izrazim svoje mnenje, ne da bi se bal, da bi bil zaradi tega kakorkoli kaznovan(a).	9 6%	9 6%	25 18%	44 31%	53 38%	140 100%	140	144	3.9	1.18
Q3h	Vodja poskrbi za redne sestanke, na katerem se lahko v kolektivu pogovorimo o morebitnih težavah, predlogih in drugih zadevah v okviru delovnih nalog.	19 14%	15 11%	26 19%	41 29%	38 27%	139 100%	139	144	3.5	1.36

Q4											
Prosim podajte strinjanje s trditvami glede počutja na delovnem mestu (v oddelku oziroma timu, v katerem trenutno delate).											
***	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		Frekvence		Odstotki							
		Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam, niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Skupaj				
Q4a	Na trenutnem delovnem mestu se počutim dobro.	4 3%	6 4%	31 22%	64 46%	34 24%	139 100%	139	144	3.8	0.94
Q4b	Z ožjimi sodelavci na delovnem mestu se odlično razumemo.	1 1%	6 4%	24 17%	61 44%	47 34%	139 100%	139	144	4.1	0.87
Q4c	Sodelavci so pripravljeni priskočiti na pomoč ob morebitnih težavah.	2 1%	3 2%	17 12%	69 50%	48 35%	139 100%	139	144	4.1	0.82
Q4d	V službo redno prihajam z veseljem.	4 3%	11 8%	46 33%	47 34%	31 22%	139 100%	139	144	3.6	1.01

Q6		Spodaj označite, kako pogosto se v vaši organizaciji izvajajo posamezni razgovori.										
***	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon	
		Frekvence		Odstotki		Ne izvajamo	Skupaj					
		1x letno	2x letno	1x na četrletje	1x na mesec ali pogosteje							
Q6a	Individualni razgovor o delovni uspešnosti.	86 66%	10 8%	3 2%	3 2%	28 22%	130 100%	130	144	2.1	1.65	
Q6b	Individualni razvojni razgovor.	44 34%	4 3%	11 8%	2 2%	69 53%	130 100%	130	144	3.4	1.85	
Q6c	Individualni razgovor za postavljanje ciljev.	48 37%	6 5%	5 4%	6 5%	65 50%	130 100%	130	144	3.3	1.88	
Q6d	Individualni razgovor glede pregled doseganja ciljev ob koncu obdobja ciljev.	46 36%	5 4%	5 4%	4 3%	68 53%	128 100%	128	144	3.3	1.88	
Q6e	Individualni razgovori glede doseganja ciljev za ugotavljanje napredka in težav pri doseganju ter pogovori o mogočih rešitvah težav.	43 33%	5 4%	6 5%	13 10%	63 48%	130 100%	130	144	3.4	1.81	
Q6f	Ostali individualni razgovori namenjeni splošni problematiki (težave na delovnem mestu, v zasebnem življenju, z delovnimi nalogami ipd.).	12 9%	10 8%	12 9%	39 30%	56 43%	129 100%	129	144	3.9	1.30	
Q6g	Skupinski razgovori o delovni uspešnosti skupine/delovnega tima.	19 15%	11 8%	13 10%	27 21%	60 46%	130 100%	130	144	3.8	1.47	
Q6h	Skupinski razgovori glede doseganja ciljev za ugotavljanje napredka in težav pri doseganju ter pogovori o mogočih rešitvah težav.	16 12%	12 9%	15 12%	28 22%	58 45%	129 100%	129	144	3.8	1.42	

Q7		Na kakšen način se v vaši organizaciji poda ocena o delovni uspešnosti? (Možnih je več odgovorov)					Enote	Navedbe
***	Podvprašanja	Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni		
Q7a	Ocena vodje	129	131	98%	144	90%		
Q7b	Samoocena	20	131	15%	144	14%		
Q7c	Ocena sodelavcev	16	131	12%	144	11%		
Q7d	Ocena podrejenih	1	131	1%	144	1%		
Q7e	Ocena pacientov	6	131	5%	144	4%		
Q7f	Nisem ocenjen o delovni uspešnosti	2	131	2%	144	1%		
Q7g	Drugo:	1	131	1%	144	1%		
	SKUPAJ	/	131	/	144	91%		

Q7g_text	Q7 (Drugo:)	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	Odgovori				
	neposredni vodja poda predlog vodji oe	1	1%	100%	100%
▼ Veljavni	Skupaj	1	1%	100%	/

Q8	Na podlagi česa se oceni delovna uspešnost v vaši organizaciji? (Možnih je več odgovorov)	Enote	Navedbe			
***	Podvprašanja	Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni
Q8a	Doseganja ciljev, ki so bili podani v začetku obdobja	48	130	37%	144	33%
Q8b	Delovnih standardov, ki se zahtevajo na mojem delovnem mestu	85	130	65%	144	59%
Q8c	Ocene pričakovanih vedenj	50	130	38%	144	35%
Q8d	Ocene kompetenc (znanja, veščin ipd.)	65	130	50%	144	45%
Q8e	Primerjave z ostalimi sodelavci	29	130	22%	144	20%
Q8f	Drugo:	10	130	8%	144	7%
	SKUPAJ	/	130	/	144	90%

Q8f_text	Q8 (Drugo:)	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	Odgovori				
	tisti ki se z vidjo boljše razume dobi boljše oceno	1	1%	13%	13%
	ni povsem jasno	1	1%	13%	25%
	po prijateljnosti	1	1%	13%	38%
	mnenje vodje	1	1%	13%	50%
	odvisno kako je vodja na volji in kako si mu užeč,na žalost	1	1%	13%	63%
	predlogi oz. dejanja, ki prispevajo k novim vsebinam/napredku	1	1%	13%	75%
	odnos s sodelavci	1	1%	13%	88%
	ne vem	1	1%	13%	100%
▼ Veljavni	Skupaj	8	6%	100%	/

Q9	Ali imate v organizaciji vzpostavljen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
***	Odgovori				
	1 (Da)	99	69%	76%	76%
	2 (Ne)	16	11%	12%	88%
	3 (Ne vem)	16	11%	12%	100%
▼ Veljavni	Skupaj	131	91%	100%	/

Povprečje	1.4	Std. odklon	0.7
-----------	-----	-------------	-----

Q10 Prosim odgovorite na vprašanja glede ocenjevanja delovne uspešnosti v vaši organizaciji.											
***	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		Frekvence		Odstotki							
		Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam, niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Skupaj				
Q10a	Dobro sem obveščen o sistemu ocenjevanja delovne uspešnosti (način ocenjevanja ter na kaj ocena vpliva npr. napredovanje, povišanja plače, izobraževanje,...).	8 8%	8 8%	23 23%	37 37%	23 23%	99 100%	99	144	3.6	1.17
Q10b	Za namen ocenjevanja delovne uspešnosti imamo tudi razgovor, na katerem se z vodjo pogovorim o moji oceni.	12 12%	7 7%	13 13%	35 36%	31 32%	98 100%	98	144	3.7	1.32
Q10c	Za razgovor o delovni uspešnosti si vodja vzame dovolj časa v katerem se lahko pogovoriva o vsem glede ocene in o ukrepanju.	9 9%	10 10%	23 23%	30 30%	27 27%	99 100%	99	144	3.6	1.25
Q10d	Vodja svojo oceno podkrepí z ustreznimi dokazi oziroma jo ustrezno argumentira.	8 8%	10 10%	21 21%	33 33%	27 27%	99 100%	99	144	3.6	1.22
Q10e	Razgovori o delovni uspešnosti (in oceni) se mi zdijo koristni in mi ne predstavljajo "nujnega zla".	3 3%	8 8%	17 17%	39 39%	32 32%	99 100%	99	144	3.9	1.04
Q10f	Na razgovorih imam možnost izraziti svoje mnenje.	5 5%	9 9%	13 13%	33 33%	39 39%	99 100%	99	144	3.9	1.16
Q10g	Ocenjen(a) sem korektno glede na moje opravljeno delo.	3 3%	9 9%	17 17%	33 33%	37 37%	99 100%	99	144	3.9	1.09
Q10h	Možnost se imam zagovarjati glede ustreznosti ocene, ki mi jo poda vodja in vodja tudi po potrebi moje zagovore upošteva pri končni oceni.	6 6%	11 11%	21 21%	33 34%	27 28%	98 100%	98	144	3.7	1.18
Q10i	Ocena o delovni uspešnosti je podlaga za razne ukrepe (napredovanja, povišanje plače, izobraževanja, izplačil bonusov,...)	2 2%	7 7%	11 11%	42 42%	37 37%	99 100%	99	144	4.1	0.98
Q10j	Vodja se drži obljub, ki jih poda pri podaji ocene delovne uspešnosti (napredovanja, povišanje plače, izobraževanja, ukrepi za izboljšanje,...)	2 2%	4 4%	26 26%	36 36%	31 31%	99 100%	99	144	3.9	0.96
Q10k	Za pripravo na razgovor si namenim dovolj časa, da sem na razgovor dobro pripravljen(a).	9 9%	10 10%	27 27%	34 34%	19 19%	99 100%	99	144	3.4	1.18
Q10l	Vodja je na razgovorih spoštljiv in varuje zasebnost pogovora.	3 3%	5 5%	15 15%	37 37%	39 39%	99 100%	99	144	4.1	1.01
Q10m	Dokumentiranje ocene o uspešnosti se mi zdi ustrezno (ustrezno izpolnjen obrazec z oceno, argumenti za podano oceno in predlogi za ukrepanje).	3 3%	6 6%	14 14%	47 47%	29 29%	99 100%	99	144	3.9	0.98

Q11 Ocenite, kako letni razgovori vplivajo na naslednje vidike vašega dela:											
***	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		Frekvence		Odstotki							
		Zelo negativno (1)	Negativno (2)	Ni vpliva (3)	Pozitivno (4)	Zelo pozitivno (5)	Skupaj				
Q11a	Poznavanje ciljev in pričakovanj	2 2%	2 2%	32 32%	41 41%	22 22%	99 100%	99	144	3.8	0.88
Q11b	Motivacija za delo	2 2%	4 4%	25 25%	46 46%	22 22%	99 100%	99	144	3.8	0.89
Q11c	Produktivnost	1 1%	4 4%	28 28%	47 47%	19 19%	99 100%	99	144	3.8	0.83
Q11d	Kakovost dela	1 1%	2 2%	33 33%	42 42%	21 21%	99 100%	99	144	3.8	0.83
Q11e	Uvajanje izboljšav v delovne procese	1 1%	5 5%	25 25%	47 47%	21 21%	99 100%	99	144	3.8	0.86
Q11f	Obseg izobraževanj	1 1%	3 3%	42 43%	38 39%	14 14%	98 100%	98	144	3.6	0.81
Q11g	Karierni razvoj	1 1%	6 6%	35 35%	41 41%	16 16%	99 100%	99	144	3.7	0.86
Q11h	Višina plače in nagrajevanja	3 3%	3 3%	32 32%	45 45%	16 16%	99 100%	99	144	3.7	0.89
Q11i	Stres na delovnem mestu	4 4%	14 14%	47 47%	26 26%	8 8%	99 100%	99	144	3.2	0.93
Q11j	Počutje na delovnem mestu	2 2%	11 11%	35 35%	38 38%	13 13%	99 100%	99	144	3.5	0.93
Q11k	Odnos do pacientov	0 0%	1 1%	44 45%	35 36%	18 18%	98 100%	98	144	3.7	0.77
Q11l	Odnos z vodjo	3 3%	7 7%	31 31%	34 34%	24 24%	99 100%	99	144	3.7	1.01
Q11m	Odnosi med sodelavci	1 1%	8 8%	44 44%	33 33%	13 13%	99 100%	99	144	3.5	0.86
Q11n	Zadovoljstvo z delom	1 1%	5 5%	35 35%	44 44%	14 14%	99 100%	99	144	3.7	0.82
Q11o	Namera po odhodu iz organizacije	7 7%	8 8%	55 56%	21 21%	8 8%	99 100%	99	144	3.2	0.94

Q13 Spol					
***	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Moški)	33	23%	25%	25%
	2 (Ženski)	98	68%	75%	100%
▼ Veljavni	Skupaj	131	91%	100%	/
		Povprečje	1.7	Std. odklon	0.4

Q14 Delovno mesto					
***	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Bolničar)	10	7%	8%	8%
	2 (Srednja medicinska sestra / zdravstveni tehnik)	39	27%	30%	37%
	3 (Diplomirana medicinska sestra / diplomiran zdravstvenih)	71	49%	54%	92%
	4 (Zdravnik)	5	3%	4%	95%
	5 (Vodja)	5	3%	4%	99%
	6 (Drugo:)	1	1%	1%	100%
▼ Veljavni	Skupaj	131	91%	100%	/
		Povprečje	2.7	Std. odklon	0.9

Q14_6_text	Q14 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	mag.zdr.neg.	1	1%	100%	100%
▼ Veljavni	Skupaj	1	1%	100%	/

Q15	Delovna organizacija				
***	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Zdravstveni dom)	19	13%	15%	15%
	2 (Bolnišnica)	102	71%	78%	92%
	3 (Dom starejših občanov)	7	5%	5%	98%
	4 (Drugo:)	3	2%	2%	100%
▼ Veljavni	Skupaj	131	91%	100%	/
	Povprečje		2.0	Std. odklon	0.5

Q15_4_text	Q15 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	reševalna postaja	1	1%	33%	33%
	zasebni dializni center	1	1%	33%	67%
	zdr. center	1	1%	33%	100%
▼ Veljavni	Skupaj	3	2%	100%	/

Q16	Delovna doba				
***	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Do 1 leta)	3	2%	2%	2%
	2 (1 - 5 let)	26	18%	20%	22%
	3 (6 - 10 let)	27	19%	21%	43%
	4 (11 - 20 let)	21	15%	16%	59%
	5 (11 - 20 let)	24	17%	18%	77%
	6 (21 - 30 let)	18	13%	14%	91%
	7 (31 in več let)	12	8%	9%	100%
▼ Veljavni	Skupaj	131	91%	100%	/
		Povprečje	4.1	Std. odklon	1.7

Q17	Koliko dni ste bili na bolniški zaradi bolezni v zadnjem obdobju enega leta (brez bolniških zaradi poškodb in nege)?				
***	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Do 5 dni)	70	49%	55%	55%
	2 (5 do 10 dni)	39	27%	30%	85%
	3 (10 do 20 dni)	13	9%	10%	95%
	4 (20 do 30 dni)	3	2%	2%	98%
	5 (Več kot 30 dni)	3	2%	2%	100%
▼ Veljavni	Skupaj	128	89%	100%	/
		Povprečje	1.7	Std. odklon	0.9

Priloga 3: Analiza rezultatov ankete v Microsoft Excelu

Tabela 1: Zadovoljstvo z organizacijo po demografskih značilnostih

Num	Vprašanje / odgovor	Spol		Delovno mesto				Delovna organizacija			Delovna doba					Bolniška odsotnost									
		M	Ž	Bolničar	SMS	DMS	Zdravnik	Vodja	Druge	ZD	Bolnišnica	DŠO	Druge	Do 1 leta	1-5 let	6-10 let	11-20 let	21-30 let	31 in več let	do 5 dni	5-10 dni	10-20 dni	20-30 dni	več kot 30 dni	
1.	Zadovoljstvo z organizacijo	3,5	3,3	4,2	3,2	3,3	3,4	3,6	3,6	4,2	3,2	3,4	4,0	4,3	3,4	3,1	3,2	3,7	3,8	3,4	3,3	3,1	2,4	3,3	
1.1.	Nasploh sem zadovoljen(a) z organizacijo v kateri sem trenutno zaposlen(a).	3,6	3,1	4,1	3,1	3,2	3,4	3,4	2,0	4,1	3,1	3,9	3,3	4,7	3,4	3,0	3,0	3,5	3,6	3,4	3,2	3,0	2,3	2,7	
1.2.	Ne nameravam iskati zaposlitve v drugi organizaciji še najmanj 2 leti.	3,7	3,6	4,3	3,5	3,6	3,8	3,4	5,0	4,5	3,5	3,4	3,3	3,7	3,7	3,1	3,4	4,3	4,7	3,7	3,6	3,8	2,3	3,7	
1.3.	Organizacija se trudi zagotavljati dobro delovno okolje.	3,1	3,0	4,1	2,9	2,9	3,2	3,4	3,0	3,9	2,8	3,7	4,3	4,3	3,2	2,9	2,7	3,2	3,5	3,1	3,0	2,8	2,3	3,3	
1.4.	Organizacija brez težav odobri izobraževanja, ki jih predlagam sam ali moj vodja.	3,7	3,5	3,8	3,3	3,6	3,8	4,4	4,0	4,3	3,4	3,0	4,7	4,7	3,5	3,3	3,5	3,7	3,7	3,6	3,6	2,9	3,0	3,7	
1.5.	Organizacija mi nudi ustrezno mentorstvo, da lahko uspešno opravljam svoje naloge.	3,3	3,3	4,5	3,0	3,2	3,0	3,2	4,0	4,1	3,1	3,1	4,3	4,4	3,4	3,0	3,1	3,6	3,3	3,3	3,3	3,1	2,0	3,3	
2.	Zadovoljstvo z vodjo	3,9	3,8	4,6	3,7	3,8	3,8	3,7	4,8	4,4	3,7	4,3	4,5	4,7	3,8	3,6	3,9	3,5	4,2	3,9	3,9	3,3	2,0	3,5	
2.1.	Zadovoljen(a) sem s svojo vodjo.	3,8	3,8	4,6	3,7	3,7	4,0	3,8	5,0	4,3	3,7	4,3	3,7	4,7	3,8	3,7	3,8	3,4	4,1	4,0	3,8	3,2	2,3	3,0	
2.2.	Vodja mi nameni dovolj časa za pogovor, kadar ga potrebujem.	4,0	3,8	4,5	3,8	3,8	3,8	3,6	5,0	4,5	3,7	4,4	4,7	5,0	3,8	3,7	3,9	3,4	4,3	4,0	3,9	3,5	1,7	3,7	
2.3.	Vodja mi pomaga pri premostitvi težav za dosego večje uspešnosti.	3,6	3,7	4,4	3,5	3,6	3,4	3,4	5,0	4,2	3,5	4,0	4,7	5,0	3,8	3,4	3,6	3,3	4,1	3,8	3,7	3,0	1,7	3,3	
2.4.	Kadar izrazim željo, se imam možnost pogovoriti z vodjo glede doseganja delovnih ciljev.	3,8	3,8	4,5	3,7	3,8	3,8	3,6	5,0	4,3	3,7	4,3	5,0	4,7	3,9	3,7	3,8	3,4	4,2	3,9	3,8	3,2	2,3	3,7	
2.5.	Vodja je pripravljen prisluhniti glede želji pri delovnem urniku.	4,4	4,1	4,7	4,2	4,0	4,6	4,2	5,0	4,8	4,0	4,4	4,3	4,7	4,1	3,9	4,3	3,9	4,6	4,1	4,4	3,8	2,7	3,7	
2.6.	Počutim se, da me vodja ceni in spoštuje ter spodbuja pri doseganju delovnih ciljev.	4,0	3,9	4,6	3,8	3,8	4,0	3,8	5,0	4,5	3,7	4,4	5,0	4,7	4,2	3,7	3,8	3,6	4,4	4,0	4,1	3,1	2,3	3,7	
2.7.	Vodji lahko izrazim svoje mnenje, ne da bi se bal, da bi zaradi tega kakorkoli Vodka poskrbi za redne sestanke, na katerem se lahko v kolektivu pogovorimo o morebitnih težavah, predlogih in drugih zadevah v okviru delovnih nalog.	4,1	3,8	4,4	3,9	3,8	3,4	3,8	5,0	4,6	3,7	4,1	4,0	4,0	3,8	3,7	4,0	3,8	4,5	4,0	4,0	3,5	1,3	3,7	
2.7.	Vodka poskrbi za redne sestanke, na katerem se lahko v kolektivu pogovorimo o morebitnih težavah, predlogih in drugih zadevah v okviru delovnih nalog.	3,5	3,5	4,8	3,3	3,4	3,0	3,4	3,0	4,1	3,3	4,1	5,0	5,0	3,9	3,1	3,5	3,2	3,6	3,6	3,5	2,9	1,7	3,0	
3.	Počutje na delovnem mestu	4,0	3,9	4,3	3,9	3,9	3,6	3,9	5,0	4,5	3,8	4,2	4,0	4,3	4,0	3,8	3,8	3,9	4,2	3,9	3,9	3,8	4,1	3,3	
3.1.	Na trenutnem delovnem mestu se počutim dobro.	3,9	3,8	4,4	3,7	3,8	3,4	4,0	5,0	4,5	3,7	4,1	4,0	4,3	4,0	3,7	3,7	3,8	4,3	3,9	3,9	3,5	3,3	3,0	
3.2.	Z ožjimi sodelavci na delovnem mestu se odlično razumemo.	4,1	4,1	4,4	4,1	4,0	3,8	3,6	5,0	4,5	3,9	4,7	3,7	3,7	4,1	4,0	4,0	4,1	4,3	4,0	4,1	4,2	4,7	3,7	
3.3.	Sodelavci so pripravljeni priskočiti na pomoč ob morebitnih težavah.	4,2	4,1	4,4	4,1	4,1	4,0	4,2	5,0	4,6	4,0	4,4	4,7	5,0	4,3	4,1	4,0	4,1	4,1	4,1	4,1	4,2	4,3	4,7	3,7
3.4.	V službo redno prihajam z veseljem.	3,7	3,6	4,1	3,6	3,6	3,2	3,6	5,0	4,4	3,5	3,6	3,7	4,0	3,7	3,4	3,6	3,7	4,1	3,7	3,6	3,4	3,7	2,7	

Tabela 2: Pogostost izvajanja različnih razgovorov v organizaciji

Num	Vrsta razgovora	Število odgovorov					% izvajanja			% izvajanja po pogostosti		
		1x letno	2x letno	1x na četrletje	1x na mesec ali pogosteje	ne izvajamo	izvajajo	Ne izvajajo	1x letno	2x letno	1x na četrletje	1x na mesec ali pogosteje
4.1.	Individualni razgovor o delovni uspešnosti.	86	10	3	3	28	78%	22%	84%	10%	3%	3%
4.2.	Individualni razvojni razgovor	44	4	11	2	69	47%	53%	72%	7%	18%	3%
4.3.	Individualni razgovor za postavljanje ciljev	48	6	5	6	65	50%	50%	74%	9%	8%	9%
4.4.	Individualni razgovor glede pregled doseganja ciljev ob koncu obdobja ciljev.	46	5	5	4	68	47%	53%	77%	8%	8%	7%
4.5.	Individualni razgovori glede doseganja ciljev za ugotavljanje napredka in težav pri doseganju ter pogovori o mogočih rešitvah težav.	43	5	6	13	63	52%	48%	64%	7%	9%	19%
4.6.	Ostali individualni razgovori namenjeni splošni problematiki (težave na delovnem mestu, v zasebnem življenju, z delovnimi nalagami ipd.).	12	10	12	39	56	57%	43%	16%	14%	16%	53%
4.7.	Skupinski razgovori o delovni uspešnosti skupine/delovnega tima.	19	11	13	27	60	54%	46%	27%	16%	19%	39%
4.8.	Skupinski razgovori glede doseganja ciljev za ugotavljanje napredka in težav pri doseganju ter pogovori o mogočih rešitvah težav.	16	12	15	28	58	55%	45%	23%	17%	21%	39%

Tabela 3: Korelacija med pogostostjo izvajanjem razgovorov in zadovoljstvom z zaposlitvijo

Num	Vrsta razgovora	Zadovoljstvo z organizacijo										Zadovoljstvo z vodjo										Počutje na delovnem mestu			
		1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	2.5.	2.6.	2.7.	2.7.	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.							
4.1.	Individualni razgovor o delovni uspešnosti.	0,13	0,17	0,13	0,20	0,16	0,20	0,12	0,17	0,20	0,15	0,17	0,09	0,18	0,11	-0,11	-0,07	0,11							
4.2.	Individualni razvojni razgovor	0,22	0,11	0,23	0,20	0,07	0,35	0,40	0,36	0,37	0,20	0,37	0,29	0,44	0,06	-0,10	-0,12	0,05							
4.3.	Individualni razgovor za postavljanje ciljev	0,27	0,16	0,31	0,24	0,20	0,36	0,44	0,40	0,44	0,24	0,38	0,30	0,46	0,16	-0,06	-0,09	0,13							
4.4.	Individualni razgovor glede pregled doseganja ciljev ob koncu obdobja ciljev.	0,31	0,14	0,26	0,29	0,20	0,32	0,38	0,33	0,36	0,16	0,32	0,21	0,43	0,11	-0,11	-0,04	0,12							
4.5.	Individualni razgovori glede doseganja ciljev za ugotavljanje napredka in težav pri doseganju ter pogovori o mogočih rešitvah težav.	0,26	0,07	0,21	0,17	0,13	0,30	0,36	0,33	0,33	0,12	0,31	0,21	0,35	0,11	-0,08	-0,10	0,09							
4.6.	Ostali individualni razgovori namenjeni splošni problematiki (težave na delovnem mestu, v zasebnem življenju, z delovnimi nalagami ipd.).	0,17	0,14	0,14	0,18	0,11	0,35	0,31	0,27	0,23	0,16	0,23	0,21	0,21	0,22	0,06	0,05	0,17							
4.7.	Skupinski razgovori o delovni uspešnosti skupine/delovnega tima.	0,31	0,13	0,26	0,16	0,24	0,35	0,30	0,36	0,33	0,15	0,33	0,24	0,25	0,25	0,09	0,15	0,17							
4.8.	Skupinski razgovori glede doseganja ciljev za ugotavljanje napredka in težav pri doseganju ter pogovori o mogočih rešitvah težav.	0,17	0,12	0,14	0,01	0,18	0,14	0,08	0,17	0,11	-0,06	0,11	0,04	0,09	0,19	0,07	0,05	0,04							

Tabela 4: Pogostost izvajanja razgovorov po demografskih značilnostih anketirancev

Num	Vrsta razgovora	Spol		Delovno mesto				Delovna organizacija				Delovna doba					Bolniška odsotnost							
		M	Ž	Boničar	SMS	DMS	Zdravnik	Vodja	Drugo	ZD	Bolnišnica	OSO	Drugo	Do 1 leta	1-5 let	6-10 let	11-20 let	21-30 let	31 in več let	do 5 dni	5-10 dni	10-20 dni	20-30 dni	več kot 30 dni
4.1.	Individualni razgovor o delovni uspešnosti.	2,9	2,5	3,8	2,4	2,6	2,6	5,0	2,8	2,6	2,7	2,3	3,7	2,7	2,2	2,8	2,1	3,2	2,8	2,5	2,2	1,0	3,3	
4.2.	Individualni razgovor za postavljanje ciljev.	2,9	2,7	4,1	2,4	2,7	2,6	5,0	2,9	2,6	3,3	4,0	4,7	2,9	2,4	2,9	2,4	2,8	2,9	2,6	2,8	1,0	3,0	
4.3.	Individualni razgovor glede pregled	3,0	2,6	4,0	2,1	2,7	3,0	3,2	5,0	3,3	2,6	2,1	3,0	4,3	3,2	2,3	2,7	2,1	2,4	2,9	2,4	2,4	2,3	
4.4.	doseganja ciljev ob koncu obdobja ciljev.																							
4.5.	Individualni razgovori glede doseganja ciljev za ugotavljanje napredka in težav pri doseganju ter pogovori o mogočih rešitvah	2,8	2,6	3,4	2,3	2,7	2,0	2,4	5,0	2,8	2,6	2,6	2,7	4,0	3,1	2,4	2,8	1,8	2,5	2,8	2,5	2,2	1,0	3,0
	Ostali individualni razgovori namenjeni splošni problematiki (težave na delovnem mestu, v zasebnem življenju, z delovnimi skupinski razgovori o delovni uspešnosti)	2,1	2,1	2,0	2,1	2,1	1,4	3,2	5,0	2,2	2,1	1,4	1,5	2,0	2,0	2,0	2,1	1,9	2,5	2,1	2,3	1,4	1,0	3,7
4.6.	Skupinski razgovori o delovni uspešnosti	2,1	2,3	2,6	2,0	2,4	1,5	2,2	4,0	2,7	2,1	2,4	3,3	3,0	2,8	2,3	2,0	2,1	1,9	2,4	2,3	1,2	1,0	2,3
4.7.	Skupinski razgovori o delovni uspešnosti																							
4.8.	Skupinski razgovori glede doseganja ciljev za ugotavljanje napredka in težav pri doseganju ter pogovori o mogočih rešitvah težav.	1,9	2,3	2,8	2,1	2,3	1,4	2,2	3,0	2,4	2,2	2,6	3,0	2,7	2,8	2,0	2,0	2,4	2,2	2,2	2,3	1,9	2,0	1,0

Tabela 5: Korelacijam med načini podaje ocene in zadovoljstvom z zaposlitvijo

Num	Načini podaja ocene	Zadovoljstvo z organizacijo					Zadovoljstvo z vodjo					Počutje na delovnem mestu						
		1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	2.5.	2.6.	2.7.	2.7.	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.
5.1.	Ocena vodje	0,03	-0,03	-0,16	-0,05	-0,13	-0,08	-0,06	-0,09	-0,07	-0,04	-0,06	-0,06	-0,09	-0,15	-0,13	-0,06	-0,17
5.2.	Samooocena	0,14	-0,02	0,12	0,15	0,11	0,20	0,19	0,18	0,24	0,15	0,25	0,16	0,22	0,00	-0,22	0,01	0,07
5.3.	Ocena sodelavcev	0,11	0,10	0,13	0,10	0,18	0,11	0,16	0,15	0,10	0,12	0,17	0,09	0,13	0,13	0,13	0,14	0,16
5.4.	Ocena podrejenih	0,06	-0,11	0,07	0,11	0,06	0,02	0,08	0,10	0,09	-0,01	0,08	-0,14	0,10	-0,08	-0,21	0,09	-0,06
5.5.	Ocena pacientov	0,05	0,03	0,21	0,08	0,17	0,13	0,17	0,19	0,16	0,07	0,20	0,02	0,24	0,07	-0,02	0,14	0,08
5.6.	Nisem ocenjen o delovni uspešnosti	0,21	-0,11	0,05	-0,06	-0,03	0,02	0,06	-0,02	0,02	0,04	0,06	0,01	-0,04	-0,11	-0,08	-0,02	-0,14
5.7.	Drugo	-0,02	0,09	0,00	-0,04	0,06	-0,13	0,01	0,03	0,01	0,07	-0,07	0,01	-0,03	0,11	0,09	0,09	0,12

Tabela 6: Korelacijam med načini podaje ocene in pogostostjo izvajanja razgovorov

Num	Načini podaja ocene	Pogostost izvajanja razgovorov							
		4.1.	4.2.	4.3.	4.4.	4.5.	4.6.	4.7.	4.8.
5.1.	Ocena vodje	0,07	-0,03	-0,15	-0,03	-0,03	0,05	-0,11	-0,11
5.2.	Samooocena	0,19	0,12	0,22	0,25	0,14	0,08	0,09	-0,04
5.3.	Ocena sodelavcev	-0,12	0,10	0,06	0,12	0,07	0,00	0,15	0,08
5.4.	Ocena podrejenih	0,06	0,11	0,11	0,11	0,12	-0,20	0,05	-0,01
5.5.	Ocena pacientov	0,03	0,16	0,27	0,20	0,15	-0,12	0,09	0,10
5.6.	Nisem ocenjen o delovni uspešnosti	-0,07	0,03	0,02	0,03	0,03	-0,05	0,07	0,07
5.7.	Drugo	-0,15	-0,08	-0,08	-0,07	-0,08	-0,07	-0,07	-0,07

Tabela 7: Načini podaje ocene po demografskih značilnostih anketirancev

Num	Načini podaja ocene	Spol		Delovno mesto			Delovna organizacija		Delovna doba			Benična odsotnost													
		M	Ž	Bolničar	SMS	DMS	Zdravnik	Vodja	Drugo	ZD	Bolnična	DSO	Drugo	Do 1 leta	1-5 let	6-10 let	11-20 let	21-30 let	let	do 5 dni	5-10 dni	10-20 dni	20-30 dni	dni	
5.1.	Ocena vodje	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
5.2.	Samooocena	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
5.3.	Ocena sodelavcev	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
5.4.	Ocena podrejenih	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5.5.	Ocena pacientov	0,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5.6.	Nisem ocenjen o delovni uspešnosti	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5.7.	Drugo	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabela 8: Korelacija med podlago za oceno uspešnosti in zadovoljstvom z zaposlitvijo

	Zadovoljstvo z organizacijo		Zadovoljstvo z vodjo			Počutje na delovnem mestu												
	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	2.5.	2.6.	2.7.	2.7.	2.7.	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.
6.1.	Doseganja ciljev, ki so bili podani v začetku obdobja	0,28	0,26	0,39	0,32	0,36	0,39	0,43	0,47	0,42	0,23	0,38	0,38	0,35	0,26	0,00	0,13	0,32
6.2.	Delovnih standardov, ki se zahtevajo na mojem delovnem mestu	0,06	0,07	0,12	0,15	0,14	0,06	0,15	0,12	0,12	0,05	0,10	0,09	0,14	-0,04	-0,04	0,04	-0,04
6.3.	Ocene pričakovanih vedenj	-0,02	0,04	0,02	0,06	-0,01	-0,14	-0,10	-0,11	-0,09	-0,10	-0,10	-0,10	0,00	0,00	-0,09	-0,12	0,02
6.4.	Ocene kompetenc (znanja, veščin, ipd.)	0,30	0,14	0,10	0,08	0,09	0,05	0,09	0,12	0,07	0,01	0,09	0,01	0,09	0,07	-0,03	0,03	0,10
6.6.	Primerjave z ostalimi sodelavci	-0,12	-0,15	-0,24	-0,20	-0,23	-0,23	-0,20	-0,23	-0,21	-0,29	-0,28	-0,29	-0,22	-0,27	-0,26	-0,21	-0,23
6.7.	Drugo	-0,19	-0,02	-0,21	-0,11	-0,24	-0,21	-0,17	-0,15	-0,19	-0,19	-0,19	-0,16	-0,08	-0,10	0,01	-0,07	-0,13

Tabela 9: Korelacija med podlago za oceno uspešnosti in pogostostjo izvajanja razgovorov

	Pogostost izvajanja razgovorov								
	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.	4.5.	4.6.	4.7.	4.8.	
6.1.	Doseganja ciljev, ki so bili podani v začetku obdobja	0,18	0,22	0,28	0,24	0,24	0,18	0,22	0,12
6.2.	Delovnih standardov, ki se zahtevajo na mojem delovnem mestu	0,05	0,08	0,15	0,18	0,07	0,09	0,04	-0,04
6.3.	Ocene pričakovanih vedenj	0,05	-0,03	-0,02	0,00	-0,06	-0,17	-0,20	-0,14
6.4.	Ocene kompetenc (znanja, veščin, ipd.)	-0,02	0,00	0,04	0,10	0,00	0,07	0,02	0,00
6.6.	Primerjave z ostalimi sodelavci	0,04	0,01	0,00	-0,01	0,03	-0,15	-0,12	-0,12
6.7.	Drugo	-0,11	0,01	-0,12	-0,10	-0,07	-0,17	-0,07	-0,03

Tabela 10: Korelacija med podlago za oceno uspešnosti in načinom podaje ocene

	Način podaje ocene o delovni uspešnosti							
	5.1.	5.2.	5.3.	5.4.	5.5.	5.6.	5.7.	
6.1.	Doseganja ciljev, ki so bili podani v začetku obdobja	-0,04	0,16	0,11	0,11	0,21	-0,09	-0,06
6.2.	Delovnih standardov, ki se zahtevajo na mojem delovnem mestu	0,16	0,01	0,08	0,06	0,08	-0,04	0,06
6.3.	Ocene pričakovanih vedenj	-0,03	-0,06	0,00	0,11	-0,02	-0,09	0,11
6.4.	Ocene kompetenc (znanja, veščin, ipd.)	0,00	-0,03	0,19	0,09	0,00	-0,12	0,09
6.6.	Primerjave z ostalimi sodelavci	0,06	-0,01	-0,13	0,16	-0,02	0,08	-0,04
6.7.	Drugo	-0,19	-0,10	-0,01	-0,02	-0,05	-0,03	0,29

Tabela 11: Podlaga za oceno uspešnosti po demografskih značilnostih anketirancev

Spol	M	Ž	Bolnikar				Delovno mesto				Delovna doba				Bolniška odsotnost							
			SMS	DMS	Zdravnik	Vodja	Drugo	ZD	Bolnišnica	DSO	Drugo	Do 1 leta	1-5 let	6-10 let	11-20 let	21-30 let	let	do 5 dni	5-10 dni	10-20 dni	20-30 dni	dni
6.1.	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
6.2.	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
6.3.	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
6.4.	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
6.5.	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
6.6.	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
6.7.	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Tabela 12: Korelacija med ocenjevanjem delovne uspešnosti in zadovoljstvom z zaposlitvijo

Num	Zadovoljstvo z organizacijo					Zadovoljstvo z vodjo					Počutje na delovnem mestu							
	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	2.5.	2.6.	2.7.	2.7.	2.7.	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.
9.1.	-0,12	-0,15	-0,15	-0,05	-0,12	-0,07	0,00	0,00	0,01	-0,03	-0,04	-0,08	-0,07	-0,07	-0,14	-0,10	-0,04	-0,09
Trditve glede sistema ocenjevanja uspešnosti																		
Num	Zadovoljstvo z organizacijo					Zadovoljstvo z vodjo					Počutje na delovnem mestu							
1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	2.5.	2.6.	2.7.	2.7.	2.7.	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.	
9.2.	0,29	0,27	0,32	0,20	0,31	0,24	0,17	0,20	0,20	0,17	0,21	0,20	0,20	0,22	0,05	0,08	0,16	
9.3.	0,30	0,31	0,30	0,16	0,27	0,23	0,17	0,19	0,19	0,19	0,23	0,22	0,24	0,25	0,10	0,14	0,17	
9.4.	0,32	0,28	0,34	0,20	0,30	0,29	0,23	0,23	0,20	0,20	0,26	0,26	0,27	0,25	0,09	0,12	0,19	
9.5.	0,34	0,30	0,39	0,18	0,31	0,29	0,24	0,26	0,24	0,22	0,27	0,27	0,24	0,27	0,10	0,15	0,24	
9.6.	0,29	0,26	0,29	0,15	0,28	0,21	0,16	0,17	0,15	0,17	0,19	0,21	0,18	0,23	0,10	0,11	0,18	
9.7.	0,31	0,29	0,32	0,20	0,32	0,27	0,22	0,23	0,22	0,23	0,25	0,24	0,21	0,25	0,11	0,15	0,20	
9.8.	0,30	0,27	0,34	0,18	0,30	0,28	0,22	0,23	0,23	0,24	0,26	0,26	0,20	0,24	0,12	0,13	0,22	
9.10.	0,34	0,27	0,37	0,23	0,32	0,27	0,24	0,24	0,24	0,27	0,26	0,26	0,20	0,26	0,13	0,18	0,23	
9.11.	0,24	0,23	0,28	0,14	0,25	0,16	0,10	0,11	0,11	0,14	0,14	0,14	0,14	0,20	0,09	0,07	0,14	
9.12.	0,28	0,25	0,33	0,17	0,29	0,25	0,20	0,20	0,20	0,19	0,22	0,24	0,20	0,23	0,11	0,12	0,19	
9.13.	0,29	0,28	0,36	0,18	0,31	0,23	0,20	0,22	0,19	0,17	0,21	0,25	0,19	0,24	0,08	0,11	0,21	
9.14.	0,30	0,27	0,34	0,19	0,30	0,26	0,20	0,21	0,21	0,19	0,21	0,24	0,22	0,25	0,13	0,15	0,22	
9.15.	0,24	0,23	0,31	0,17	0,28	0,25	0,18	0,20	0,20	0,19	0,22	0,23	0,19	0,21	0,10	0,12	0,16	

Tabela 13: Korelacija med ocenjevanjem delovne uspešnosti in pogostostjo izvajanja razgovorov

Num	Sistem ocenjevanja uspešnosti	Pogostost izvajanja razgovorov							
		4.1.	4.2.	4.3.	4.4.	4.5.	4.6.	4.7.	4.8.
9.1.	Vzpostavljen sistem spremljanja uspešnosti	-0,06	-0,04	-0,05	-0,01	0,02	-0,12	-0,17	-0,14
Num	Trditve glede sistema ocenjevanja uspešnosti	Pogostost izvajanja razgovorov							
		4.1.	4.2.	4.3.	4.4.	4.5.	4.6.	4.7.	4.8.
9.2.	Dobro sem obveščen o sistemu ocenjevanja delovne uspešnosti (način ocenjevanja ter na kaj ocena vpliva npr. napredovanje, povišanja plače, izobraževanje,...).	0,10	0,08	0,13	0,11	0,06	0,18	0,27	0,22
9.3.	Za namen ocenjevanja delovne uspešnosti imamo tudi razgovor, na katerem se z vodjo pogovorim o moji oceni.	0,24	0,19	0,19	0,18	0,12	0,18	0,30	0,24
9.4.	Za razgovor o delovni uspešnosti si vodja vzame dovolj časa v katerem se lahko pogovoriva o vsem glede ocene in o ukrepanju.	0,15	0,16	0,20	0,16	0,10	0,19	0,28	0,22
9.5.	Vodja svojo oceno podkrepi z ustreznimi dokazi oziroma jo ustrezno argumentira.	0,10	0,12	0,16	0,11	0,07	0,16	0,25	0,18
9.6.	Razgovori o delovni uspešnosti (in oceni) se mi zdijo koristni in mi ne predstavljajo »nujnega zla«.	0,12	0,11	0,13	0,09	0,05	0,10	0,22	0,16
9.7.	Na razgovorih imam možnost izraziti svoje mnenje.	0,14	0,10	0,15	0,11	0,06	0,15	0,28	0,19
9.8.	Ocenjen(a) sem korektno glede na moje opravljeno delo.	0,09	0,05	0,11	0,05	0,00	0,11	0,25	0,17
9.10.	Možnost se imam zagovarjati glede ustreznosti ocene, ki mi jo poda vodja in vodja tudi po potrebi moje zagovore upošteva pri končni oceni.	0,08	0,10	0,11	0,10	0,01	0,14	0,27	0,17
9.11.	Ocena o delovni uspešnosti je podlaga za razne ukrepe (napredovanja, povišanje plače, izobraževanja, izplačil bonusov,...)	0,10	0,04	0,08	0,04	0,01	0,11	0,22	0,19
9.12.	Vodja se drži obljub, ki jih poda pri podaji ocene delovne uspešnosti (napredovanja, povišanje plače, izobraževanja, ukrepi za izboljšanje,...)	0,08	0,08	0,12	0,08	0,03	0,12	0,24	0,19
9.13.	Za pripravo na razgovor si namenim dovolj časa, da sem na razgovor dobro pripravljen(a).	0,10	0,12	0,14	0,09	0,07	0,14	0,25	0,18
9.14.	Vodja je na razgovorih spoštljiv in varuje zasebnost pogovora.	0,08	0,08	0,12	0,09	0,04	0,14	0,28	0,21
9.15.	Dokumentiranje ocene o uspešnosti se mi zdi ustrezno (ustrezno izpolnjen obrazec z oceno, argumenti za podano oceno in predlogi za ukrepanje).	0,08	0,07	0,10	0,06	0,01	0,13	0,27	0,22

Tabela 14: Korelacija med ocenjevanjem delovne uspešnosti in načini podaje ocene

Num	Sistem ocenjevanja uspešnosti	Način podaje ocene o delovni uspešnosti						
		5.1.	5.2.	5.3.	5.4.	5.5.	5.6.	5.7.
9.1.	Vzpostavljen sistem spremljanja uspešnosti	0,07	0,08	-0,06	0,21	0,10	0,11	-0,05

Num	Trditve glede sistema ocenjevanja uspešnosti	Način podaje ocene o delovni uspešnosti						
		5.1.	5.2.	5.3.	5.4.	5.5.	5.6.	5.7.
9.2.	Dobro sem obvešččen o sistemu ocenjevanja delovne uspešnosti (način ocenjevanja ter na kaj ocena vpliva npr. napredovanje, povišanja plače, izobraževanje,...).	-0,08	0,02	0,07	-0,14	-0,02	-0,06	-0,01
9.3.	Za namen ocenjevanja delovne uspešnosti imamo tudi razgovor, na katerem se z vodjo pogovorim o moji oceni.	-0,08	0,04	0,08	-0,14	0,01	-0,03	-0,04
9.4.	Za razgovor o delovni uspešnosti si vodja vzame dovolj časa v katerem se lahko pogovoriva o vsem glede ocene in o ukrepanju.	-0,06	0,05	0,08	-0,14	0,02	-0,03	-0,04
9.5.	Vodja svojo oceno podkrepi z ustreznimi dokazi oziroma jo ustrezno argumentira.	-0,08	0,01	0,08	-0,14	0,02	-0,06	0,06
9.6.	Razgovori o delovni uspešnosti (in oceni) se mi zdijo koristni in mi ne predstavljajo »nujnega zla«.	-0,07	0,01	0,07	-0,15	0,00	-0,07	0,05
9.7.	Na razgovorih imam možnost izraziti svoje mnenje.	-0,07	0,03	0,08	-0,14	0,00	-0,04	-0,05
9.8.	Ocenjen(a) sem korektno glede na moje opravljeno delo.	-0,07	0,03	0,08	-0,14	-0,01	-0,07	-0,02
9.10.	Možnost se imam zagovarjati glede ustreznosti ocene, ki mi jo poda vodja in vodja tudi po potrebi moje zagovore upošteva pri končni oceni.	-0,08	-0,01	0,08	-0,14	0,04	-0,03	0,06
9.11.	Ocena o delovni uspešnosti je podlaga za razne ukrepe (napredovanja, povišanje plače, izobraževanja, izplačil bonusov,...)	-0,09	-0,02	0,09	-0,15	0,01	-0,05	-0,02
9.12.	Vodja se drži obljub, ki jih poda pri podaji ocene delovne uspešnosti (napredovanja, povišanje plače, izobraževanja, ukrepi za izboljšanje,...)	-0,09	0,00	0,07	-0,15	0,02	-0,05	0,02
9.13.	Za pripravo na razgovor si namenim dovolj časa, da sem na razgovor dobro pripravljen(a).	-0,12	0,01	0,09	-0,14	0,02	-0,05	0,06
9.14.	Vodja je na razgovorih spoštljiv in varuje zasebnost pogovora.	-0,09	0,01	0,09	-0,15	0,01	-0,05	0,05
9.15.	Dokumentiranje ocene o uspešnosti se mi zdi ustrezno (ustrezno izpolnjen obrazec z oceno, argumenti za podano oceno in predlogi za ukrepanje).	-0,07	-0,01	0,07	-0,15	-0,01	-0,07	-0,02

Tabela 15: Korelacija med ocenjevanjem delovne uspešnosti in podlago za podaje ocene

Num	Sistem ocenjevanja uspešnosti	Podlaga za oceno delovne uspešnosti					
		6.1.	6.2.	6.3.	6.4.	6.6.	6.7.
9.1.	Vzpostavljen sistem spremljanja uspešnosti	0,00	-0,20	-0,11	-0,14	0,28	-0,05
Num	Trditve glede sistema ocenjevanja uspešnosti	Podlaga za oceno delovne uspešnosti					
		6.1.	6.2.	6.3.	6.4.	6.6.	6.7.
9.2.	Dobro sem obveščen o sistemu ocenjevanja delovne uspešnosti (način ocenjevanja ter na kaj ocena vpliva npr. napredovanje, povišanja plače, izobraževanje,...).	0,23	0,23	0,05	0,13	-0,34	-0,06
9.3.	Za namen ocenjevanja delovne uspešnosti imamo tudi razgovor, na katerem se z vodjo pogovorim o moji oceni.	0,18	0,19	0,03	0,08	-0,31	-0,04
9.4.	Za razgovor o delovni uspešnosti si vodja vzame dovolj časa v katerem se lahko pogovoriva o vsem glede ocene in o ukrepanju.	0,21	0,22	0,03	0,11	-0,32	-0,08
9.5.	Vodja svojo oceno podkrepí z ustreznimi dokazi oziroma jo ustrezno argumentira.	0,22	0,24	0,05	0,15	-0,32	-0,06
9.6.	Razgovori o delovni uspešnosti (in oceni) se mi zdijo koristni in mi ne predstavljajo »nujnega zla«.	0,16	0,22	0,09	0,15	-0,31	0,01
9.7.	Na razgovorih imam možnost izraziti svoje mnenje.	0,19	0,26	0,07	0,13	-0,33	-0,05
9.8.	Ocenjen(a) sem korektno glede na moje opravljeno delo.	0,21	0,25	0,08	0,14	-0,32	-0,09
9.10.	Možnost se imam zagovarjati glede ustreznosti ocene, ki mi jo poda vodja in vodja tudi po potrebi moje zagovore upošteva pri končni oceni.	0,20	0,23	0,03	0,12	-0,35	-0,05
9.11.	Ocena o delovni uspešnosti je podlaga za razne ukrepe (napredovanja, povišanje plače, izobraževanja, izplačil bonusov,...)	0,12	0,15	0,06	0,11	-0,28	-0,02
9.12.	Vodja se drži obljub, ki jih poda pri podaji ocene delovne uspešnosti (napredovanja, povišanje plače, izobraževanja, ukrepi za izboljšanje,...)	0,17	0,23	0,04	0,11	-0,31	-0,04
9.13.	Za pripravo na razgovor si namenim dovolj časa, da sem na razgovor dobro pripravljen(a).	0,21	0,24	0,06	0,11	-0,29	-0,04
9.14.	Vodja je na razgovorih spoštljiv in varuje zasebnost pogovora.	0,16	0,23	0,05	0,11	-0,31	-0,04
9.15.	Dokumentiranje ocene o uspešnosti se mi zdi ustrezno (ustrezno izpolnjen obrazec z oceno, argumenti za podano oceno in predlogi za ukrepanje).	0,18	0,23	0,05	0,09	-0,33	-0,07

Tabela 16: Ocenjevanje delovne uspešnosti po demografskih značilnostih anketirancev

Num	Sistem ocenjevanja uspešnosti		Delovno mesto				Delovna organizacija		Delovna doba				Bolniška odsotnost											
	M	Ž	Bolničar	SMS	DMS	Zdravnik	Vodja	Drugo	ZD	Bolnišnica	DSO	Drugo	Do 1 leta	1-5 let	6-10 let	11-20 let	21-30 let	let	do 5 dni	5-10 dni	10-20 dni	20-30 dni	dni	
9.1.	1,4	1,4	1,0	1,5	1,4	1,0	1,2	1,0	1,0	1,4	1,1	2,3	1,7	1,4	1,6	1,3	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3	1,7	2,0	1,3
Num	Spol		Delovno mesto				Delovna organizacija		Delovna doba				Bolniška odsotnost											
	M	Ž	Bolničar	SMS	DMS	Zdravnik	Vodja	Drugo	ZD	Bolnišnica	DSO	Drugo	Do 1 leta	1-5 let	6-10 let	11-20 let	21-30 let	let <td>do 5 dni</td> <td>5-10 dni</td> <td>10-20 dni</td> <td>20-30 dni</td> <td>dni</td>	do 5 dni	5-10 dni	10-20 dni	20-30 dni	dni	
9.2.	3,4	3,6	4,3	3,1	3,7	4,0	3,5	4,0	3,8	3,6	2,5	4,0	5,0	3,4	3,9	3,6	3,4	3,7	3,5	3,7	3,3	4,0	3,5	3,5
9.3.	3,4	3,8	4,8	3,5	3,7	3,0	2,5	4,0	3,6	3,8	2,8	4,0	3,5	4,0	3,4	3,7	3,3	4,0	3,5	3,8	3,9	5,0	4,0	4,0
9.4.	3,4	3,6	4,8	3,4	3,4	3,4	3,0	4,0	3,6	3,6	3,2	4,0	4,5	3,6	3,6	3,6	3,1	3,8	3,6	3,5	3,6	3,9	5,0	4,0
9.5.	3,4	3,7	4,6	3,3	3,6	3,8	3,0	4,0	3,8	3,6	3,3	4,0	4,0	3,6	3,9	3,6	3,2	4,0	3,6	3,5	3,9	4,0	4,0	4,0
9.6.	3,9	3,9	4,8	3,6	3,9	4,0	3,3	4,0	3,9	3,9	3,3	4,0	5,0	3,9	3,7	3,9	3,6	4,6	4,1	3,5	4,0	4,0	4,0	4,0
9.7.	3,9	3,9	4,8	3,6	3,9	4,0	3,3	5,0	4,2	3,9	3,3	4,0	4,5	4,0	4,1	3,9	3,4	4,1	3,9	3,9	3,9	4,0	4,0	3,5
9.8.	3,6	4,0	4,6	3,7	3,9	4,4	3,5	5,0	4,0	3,9	3,8	5,0	4,5	3,8	3,9	4,1	3,4	4,5	4,0	3,8	4,0	4,0	4,0	3,5
9.10.	3,7	3,6	4,7	3,3	3,6	4,0	3,3	4,0	3,9	3,6	3,2	5,0	4,5	3,7	3,8	3,6	3,3	4,0	3,7	3,7	3,3	4,0	4,0	3,5
9.11.	4,0	4,1	4,6	4,0	4,0	3,8	4,0	4,0	4,1	4,1	3,5	5,0	4,5	3,9	3,9	4,1	4,2	4,3	4,2	4,0	3,4	4,0	4,0	4,5
9.12.	3,6	4,0	4,8	3,7	3,9	3,8	3,3	4,0	3,9	3,9	3,7	5,0	4,5	3,7	4,0	4,1	3,6	4,0	4,0	3,8	3,7	4,0	4,0	4,0
9.13.	3,4	3,5	4,2	3,0	3,5	3,2	3,5	5,0	3,6	3,4	2,7	5,0	5,0	3,2	3,6	3,4	3,2	3,9	3,5	3,3	3,3	3,0	4,0	4,0
9.14.	4,0	4,1	4,8	3,7	4,1	3,6	4,0	5,0	4,3	4,0	4,0	5,0	5,0	4,2	4,1	4,1	3,6	4,0	4,1	3,9	3,7	5,0	4,0	3,5
9.15.	3,6	4,1	4,5	3,9	3,9	3,8	3,3	5,0	4,0	3,9	3,7	5,0	4,5	3,8	4,1	4,0	3,6	4,2	3,9	4,0	3,9	4,0	4,0	4,0

Tabela 17: Korelacija med vplivi razgovorov na različne vidike dela in zadovoljstvom za zaposlitvijo

Num	Vpliv razgovor na različne vidike dela	Zadovoljstvo z organizacijo					Zadovoljstvo z vodjo					Počutje na delovnem mestu						
		1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	2.5.	2.6.	2.7.	2.7.	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.
10.1.	Poznavanje ciljev in pričakovanj	0,32	0,29	0,33	0,16	0,28	0,23	0,19	0,20	0,18	0,20	0,20	0,23	0,21	0,26	0,12	0,14	0,21
10.2.	Motivacija za delo	0,30	0,30	0,32	0,14	0,27	0,21	0,18	0,19	0,16	0,20	0,19	0,22	0,18	0,23	0,13	0,15	0,19
10.3.	Produktivnost	0,29	0,28	0,30	0,12	0,25	0,20	0,17	0,17	0,15	0,19	0,18	0,21	0,16	0,23	0,13	0,15	0,18
10.4.	Kakovost dela	0,28	0,28	0,30	0,12	0,25	0,20	0,17	0,17	0,15	0,19	0,17	0,22	0,16	0,23	0,13	0,15	0,18
10.5.	Uvajanje izboljšav v delovne procese	0,29	0,28	0,31	0,13	0,26	0,21	0,17	0,17	0,15	0,19	0,18	0,21	0,16	0,24	0,13	0,15	0,20
10.6.	Obseg izobraževanj	0,26	0,26	0,29	0,14	0,25	0,18	0,14	0,15	0,14	0,16	0,17	0,20	0,16	0,21	0,10	0,11	0,16
10.7.	Karierni razvoj	0,30	0,28	0,33	0,17	0,28	0,22	0,18	0,20	0,18	0,19	0,21	0,23	0,20	0,23	0,12	0,13	0,20
10.8.	Višina plače in nagrajevanja	0,28	0,25	0,30	0,14	0,25	0,17	0,15	0,15	0,13	0,19	0,17	0,20	0,15	0,23	0,16	0,15	0,18
10.9.	Stres na delovnem mestu	0,31	0,29	0,30	0,18	0,24	0,22	0,17	0,17	0,16	0,18	0,21	0,24	0,17	0,23	0,13	0,15	0,22
10.10.	Počutje na delovnem mestu	0,31	0,29	0,32	0,17	0,28	0,24	0,18	0,19	0,17	0,20	0,21	0,23	0,17	0,26	0,15	0,17	0,23
10.11.	Odnos do pacientov	0,25	0,25	0,28	0,10	0,23	0,17	0,12	0,13	0,11	0,16	0,14	0,17	0,11	0,23	0,15	0,13	0,16
10.12.	Odnos z vodjo	0,32	0,27	0,33	0,17	0,28	0,28	0,22	0,24	0,21	0,22	0,25	0,27	0,21	0,26	0,12	0,14	0,22
10.13.	Odnosi med sodelavci	0,28	0,28	0,29	0,14	0,26	0,19	0,13	0,14	0,13	0,17	0,16	0,19	0,13	0,28	0,20	0,19	0,22
10.14.	Zadovoljstvo z delom	0,28	0,28	0,29	0,11	0,27	0,19	0,14	0,16	0,12	0,16	0,15	0,19	0,14	0,26	0,16	0,15	0,21
10.15.	Namera po odhodu iz organizacije	0,23	0,25	0,21	0,09	0,20	0,11	0,06	0,08	0,06	0,11	0,10	0,13	0,08	0,22	0,15	0,11	0,13

Tabela 18: Korelacija med vplivi razgovorov na različne vidike dela in pogostostjo izvajanja razgovorov

Num	Vpliv razgovor na različne vidike dela	Pogostost izvajanja razgovorov								
		4.1.	4.2.	4.3.	4.4.	4.5.	4.6.	4.7.	4.8.	
10.1.	poznavanje ciljev in pričakovanj	0,07	0,08	0,10	0,07	0,03	0,03	0,14	0,25	0,19
10.2.	Motivacija za delo	0,05	0,05	0,08	0,05	0,01	0,11	0,25	0,18	0,17
10.3.	Produktivnost	0,04	0,06	0,09	0,07	0,02	0,12	0,25	0,17	0,17
10.4.	Kakovost dela	0,04	0,06	0,09	0,06	0,02	0,12	0,25	0,17	0,17
10.5.	Uvajanje izboljšav v delovne procese	0,05	0,05	0,08	0,06	0,01	0,12	0,25	0,17	0,17
10.6.	Obseg izobraževanj	0,05	0,06	0,08	0,05	0,01	0,10	0,26	0,18	0,18
10.7.	Karierni razvoj	0,05	0,09	0,12	0,08	0,04	0,14	0,26	0,18	0,18
10.8.	Višina plače in nagrajevanja	0,02	0,07	0,08	0,04	0,03	0,12	0,24	0,15	0,15
10.9.	Stres na delovnem mestu	0,03	0,07	0,09	0,05	0,03	0,12	0,23	0,14	0,14
10.10.	Počutje na delovnem mestu	0,06	0,08	0,10	0,06	0,04	0,14	0,27	0,18	0,18
10.11.	Odnos do pacientov	0,03	0,01	0,04	0,01	-0,02	0,09	0,25	0,20	0,20
10.12.	Odnos z vodjo	0,05	0,08	0,12	0,09	0,05	0,14	0,28	0,19	0,19
10.13.	Odnosi med sodelavci	0,05	0,03	0,08	0,03	0,01	0,12	0,26	0,18	0,18
10.14.	Zadovoljstvo z delom	0,01	0,03	0,07	0,04	0,01	0,12	0,24	0,18	0,18
10.15.	Namera po odhodu iz organizacije	0,06	0,08	0,08	0,05	0,03	0,11	0,20	0,16	0,16

Tabela 19: Korelacija med vplivi razgovorov na različne vidike dela in načini podajanje ocene

Num	Vpliv razgovor na različne vidike dela	Način podaje ocene o delovni uspešnosti						
		5.1.	5.2.	5.3.	5.4.	5.5.	5.6.	5.7.
10.1.	Poznavanje ciljev in pričakovanj	-0,08	-0,01	0,11	-0,15	-0,05	-0,07	0,02
10.2.	Motivacija za delo	-0,10	-0,01	0,12	-0,15	-0,03	-0,07	0,05
10.3.	Produktivnost	-0,08	-0,01	0,13	-0,15	-0,03	-0,07	0,05
10.4.	Kakovost dela	-0,10	-0,03	0,12	-0,15	-0,03	-0,07	0,05
10.5.	Uvajanje izboljšav v delovne procese	-0,10	-0,01	0,12	-0,15	-0,03	-0,07	0,05
10.6.	Obseg izobraževanj	-0,11	0,01	0,13	-0,15	-0,02	-0,06	0,03
10.7.	Karierni razvoj	-0,11	0,00	0,12	-0,15	-0,02	-0,06	0,03
10.8.	Višina plače in nagrajevanja	-0,08	-0,06	0,12	-0,15	-0,03	-0,06	0,06
10.9.	Stres na delovnem mestu	-0,11	-0,01	0,15	-0,15	-0,02	-0,08	0,04
10.10.	Počutje na delovnem mestu	-0,12	-0,04	0,11	-0,15	-0,03	-0,06	0,03
10.11.	Odnos do pacientov	-0,11	-0,05	0,10	-0,15	-0,04	-0,04	0,06
10.12.	Odnos z vodjo	-0,11	-0,01	0,09	-0,15	-0,03	-0,04	-0,01
10.13.	Odnosi med sodelavci	-0,12	-0,05	0,12	-0,15	-0,03	-0,06	-0,01
10.14.	Zadovoljstvo z delom	-0,08	-0,05	0,11	-0,15	-0,04	-0,06	0,06
10.15.	Namera po odhodu iz organizacije	-0,03	-0,08	0,09	-0,14	-0,10	-0,07	0,04

Tabela 20: Korelacija med vplivi razgovorov na različne vidike dela in podlago za oceno

Num	Vpliv razgovor na različne vidike dela	Podlaga za oceno delovne uspešnosti						
		6.1.	6.2.	6.3.	6.4.	6.6.	6.7.	
10.1.	Poznavanje ciljev in pričakovanj	0,15	0,21	0,07	0,14	-0,30	-0,04	
10.2.	Motivacija za delo	0,15	0,24	0,06	0,15	-0,29	-0,02	
10.3.	Produktivnost	0,13	0,23	0,05	0,15	-0,29	-0,02	
10.4.	Kakovost dela	0,12	0,23	0,04	0,14	-0,29	-0,03	
10.5.	Uvajanje izboljšav v delovne procese	0,12	0,23	0,07	0,14	-0,30	-0,02	
10.6.	Obseg izobraževanj	0,13	0,22	0,09	0,14	-0,30	-0,03	
10.7.	Karierni razvoj	0,15	0,23	0,06	0,15	-0,32	-0,04	
10.8.	Višina plače in nagrajevanja	0,13	0,23	0,07	0,13	-0,32	-0,02	
10.9.	Stres na delovnem mestu	0,15	0,21	0,05	0,18	-0,32	-0,03	
10.10.	Počutje na delovnem mestu	0,16	0,22	0,04	0,12	-0,30	-0,04	
10.11.	Odnos do pacientov	0,10	0,20	0,04	0,10	-0,30	-0,01	
10.12.	Odnos z vodjo	0,16	0,23	0,04	0,12	-0,31	-0,06	
10.13.	Odnosi med sodelavci	0,14	0,22	0,03	0,12	-0,29	-0,04	
10.14.	Zadovoljstvo z delom	0,13	0,21	0,03	0,13	-0,30	-0,02	
10.15.	Namera po odhodu iz organizacije	0,07	0,18	0,11	0,16	-0,34	-0,02	

Tabela 21: Vplivi razgovorov na različne vidike dela po demografskih značilnostih anketirancev

Num	Vpliv razgovorov na različne vidike dela		Delovno mesto				Delovna organizacija			Delovna doba				Bohiska odsotnost										
	M	Ž	Boničar	SMS	DMS	Zdravnik	Vedja	Drugo	ZD	Bohiska	DSO	Drugo	Do 1 leta	1-5 let	6-10 let	11-20 let	21-30 let	31 in več let	do 5 dni	5-10 dni	10-20 dni	20-30 dni	več kot 30 dni	
10.1.	4,0	3,7	4,2	3,6	3,9	3,4	3,8	4,0	4,2	3,7	3,3	4,0	5,0	3,6	3,8	3,9	3,5	4,2	3,9	3,6	3,7	4,0	3,0	3,0
10.2.	4,0	3,8	4,1	3,5	4,0	3,6	3,8	4,0	4,3	3,7	3,3	5,0	5,0	3,6	4,0	3,9	3,7	4,0	3,9	3,6	4,1	3,0	3,0	3,0
10.3.	4,0	3,7	3,9	3,5	3,9	3,6	3,8	5,0	4,3	3,7	3,5	4,0	5,0	3,6	3,8	3,9	3,6	3,9	3,9	3,6	4,0	3,0	3,0	3,0
10.4.	4,0	3,7	3,8	3,6	4,0	3,4	3,5	5,0	4,4	3,7	3,3	5,0	5,0	3,6	3,9	3,9	3,6	4,0	3,9	3,6	4,0	3,0	3,5	3,5
10.5.	4,0	3,8	4,1	3,4	4,0	3,6	3,8	5,0	4,3	3,7	3,3	5,0	5,0	3,8	3,9	3,9	3,6	3,9	3,9	3,6	4,0	4,0	3,0	3,5
10.6.	3,8	3,6	3,5	3,4	3,7	3,6	3,5	5,0	4,1	3,5	3,2	5,0	4,5	3,5	3,6	3,7	3,4	3,9	3,7	3,5	3,1	4,0	3,5	3,5
10.7.	3,7	3,6	3,8	3,4	3,7	3,6	3,5	5,0	4,2	3,5	3,2	5,0	4,5	3,5	3,8	3,7	3,4	3,9	3,8	3,5	3,3	4,0	3,5	3,5
10.8.	3,9	3,6	3,7	3,6	3,7	3,4	4,0	3,0	4,1	3,6	3,8	4,0	4,5	3,5	3,6	3,8	3,4	4,1	3,8	3,6	3,0	3,0	3,0	3,5
10.9.	3,4	3,1	2,9	3,1	3,3	3,4	3,0	5,0	3,8	3,0	3,3	4,0	3,5	3,0	2,8	3,3	3,4	3,5	3,3	3,0	3,1	3,0	2,5	2,5
10.10.	3,6	3,5	3,8	3,2	3,5	3,4	3,8	5,0	3,9	3,4	3,5	5,0	3,5	3,3	3,4	3,6	3,3	3,9	3,6	3,4	3,4	3,0	2,5	2,5
10.11.	3,8	3,7	4,1	3,6	3,8	3,2	3,7	5,0	3,9	3,6	3,7	5,0	3,5	3,5	3,8	3,8	3,6	4,1	3,7	3,7	3,7	3,0	3,5	3,5
10.12.	3,8	3,6	4,0	3,6	3,7	3,8	3,8	5,0	4,0	3,6	3,8	5,0	4,5	3,4	3,8	3,8	3,3	4,2	3,8	3,5	3,4	3,0	3,0	3,0
10.13.	3,6	3,5	3,8	3,4	3,4	3,4	3,8	5,0	3,8	3,4	3,7	5,0	3,5	3,1	3,4	3,7	3,5	3,9	3,6	3,4	3,3	3,0	3,0	3,0
10.14.	3,8	3,6	4,0	3,4	3,7	3,4	3,8	5,0	4,1	3,6	3,3	4,0	4,5	3,3	3,5	3,8	3,6	3,9	3,8	3,5	3,7	3,0	2,5	2,5
10.15.	3,4	3,1	3,2	3,0	3,2	3,6	2,3	5,0	3,6	3,1	2,5	1,0	2,5	3,3	3,0	3,0	3,1	3,7	3,2	3,1	2,9	3,0	3,0	3,0

Priloga 4: Zapisnik s skupinskega intervjuja

1. Kako popraviti zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo, delovnim mestom in vodjo, saj se v bolnišnicah zaznava slabše zadovoljstvo kot v drugih zdravstvenih ustanovah?

- Organizacija bi morala poskrbeti za več druženja izven zidov bolnišnice (izleti, team buildingi, plesi itd.). Ravno tako bi bilo dobro, če bi organizacija kot taka znala prepoznati kader, ki si želi več, in ga pri tem spodbujala.
- V prvi vrsti bi morali imeti vodje dodatna usposabljanja/izobraževanja o osnovah komunikacije z zaposlenimi.
- Zaposleni bodo zadovoljni z organizacijo, če bodo čutili, da so za vodstvo pomembni. Vodstvo jim mora stati ob strani, jih ceniti in reševati tekočo problematiko.
- Vodja mora biti dostopen vsem zaposlenim, prisluhniti njihovim težavam oziroma problemom in jih aktivno reševati. Vodja bi zadovoljstvo dvignil na višjo raven že s tem, da bi bil več časa prisoten na delovišču in vključen v proces dela, vendar je to zaradi načina dela skoraj nemogoče. Dobro bi bilo, da bi zaposleni poznali dela in naloge, ki jih mora vodja izvajati.
- Prvenstveno strokovni vodja izhaja iz delovne sredine in njegova izobrazba temelji na strokovnih vsebinah. Menim, da bi bilo nujno uvesti izobraževanja za strokovne vodje z različnimi vsebinami: management, upravljanje s človeškimi viri, komunikacija, kompetence in veščine vodenja, procesi sprememb.
- Smiselna bi bila tudi uvedba anketnega vprašalnika, ki bi ga izpolnil kandidat ob prijavi za strokovnega vodjo, sestavljenega na način, da bi podal oceno o kandidatovi primernosti.
- Komunikacijske veščine, čustvena inteligenca, integriteta, reakcije – odzivnost v stresnih situacijah itd., prav tako sem mnenja, da bi bilo smiselno za zasedbo določenega delovnega mesta oziroma funkcije uvesti časovno omejitev (največ 2 mandata oz. 8 let), saj menim, da je to doba, v kateri se oseba »iztroši« zlasti glede uvajanja sprememb, novih procesov dela itd.
- Strokovni vodje bi morali biti manj vpeti v dnevne procese dela v kliničnem okolju in bi se morali bolj ukvarjati z optimizacijo procesov in človeških virov, predvsem pa bi morali določen del časa nameniti za komunikacijo v timu kot celoti, kot tudi s posameznimi člani tima.
- Namera po odhodu iz organizacije (preveriti, kaj je razlog za tako namero, in ga poskusiti odpraviti).
- Boljšimi in urejenimi delovnimi pogoji (ustvarjati pogoje za prijetno, zaupljivo in varno delovno okolje).
- Možnostjo sodelovanja pri oblikovanju delovnih procesov.
- Vključenostjo pri predlaganju izboljšav.

- Možnostjo stalnega izobraževanja, urjenja veščin, napredovanja in strokovnega razvoja, aktivnega sodelovanja na seminarjih in kongresih, vključevanja v sistem mentorstva.
- Večanjem samoiniciativnosti in predanosti do dela.
- Možnostjo opolnomočenja do dela.
- Reinženiringom kot stalno prenovo in preurejanje poslovnih procesov.

2. Katere razgovore bi bilo smiselno še izvajati?

- Smiselno bi bilo izvajati vse predlagane razgovore. Določene individualno, določene lahko skupinsko s celotnim timom.
- Individualni razgovor o delovni uspešnosti, strukturiran na način, da zajame tako postavitev ciljev, oceno njihove realizacije, prilagoditev načrta glede na reevalvacijo načrta ob neuspešni oz. delni realizaciji.
- Absolutno se strinjam, da so letni karierni razgovori nujni. Biti morajo strukturirani na način, da zajamejo posameznikove karierne cilje, podajo oceno njihove realizacije, vsebujejo prilagoditev glede na reevalvacijo načrta ob neuspešni oz. delni realizaciji.
- Izvedeni naj bodo individualno. Vsekakor menim, da bi ob detekciji težav pri posamezniku bili potrebni vmesni razgovori in reevalvacija stanja in prilagoditev načrta.
- Individualni pogovori, v katerih se obravnava posameznikova osebna situacija/ problem pa so zadeva, ki je vezana na stopnjo zaupanja med strokovnim vodjem in posameznikom in so največkrat rezultat njunega medosebnega odnosa. Zaradi občutljive vsebine priporočam, da se ob soglasju posameznika rešujejo z vključitvijo strokovnih služb, odvisno od vsebine problematike (kadrovska služba, pravna služba, socialna delavka).
- Skupinski pogovori o delovni uspešnosti tima so primerni, če se vsebina pogovorov omejuje na procese dela in izrabo kadra ter obravnavo odklonov in so namenjeni skupnemu reševanju problematike ter iskanju optimalnih rešitev zanje.

3. S strani koga dobiti oceno za delovno uspešnost (mogoče je dobiti več ocen).

- Sodelavci (po želji anonimno – na klik, ker sicer ne bo pravih ocen).
- Pacienti (smiselno za zdravstvene delavce, anonimno).
- Ocena bi morala biti sestavljena tako, da zajema vidik pacienta, ožjih sodelavcev ter neposredno nadrejenega.
- Povprečna ocena sodelavcev (anonimna anketa, kjer sodelavci s seštevanjem točk podajo oceno o posamezniku, vsak pozitiven odgovor 1 točka: zanesljiv, strokoven, kolegialen, nekonflikten, sodeluje v timu).

- Samoocena menim, da je v veliki večini primerov nerealna, prav tako tudi ocena pacientov, saj je največkrat vezana na specifično situacijo ali izkušnjo s posameznikom in ne poda realnega stanja.
- Individualna ocena strokovnega vodje (strokovnost, natančnost, vključevanje, odnos do sodelavcev/uporabnikov).

4. Na podlagi česa naj bodo podane ocene

- Doseganja ciljev, ki so bili podani v začetku obdobja (največkrat nimamo na začetku opredeljenih ciljev, zato jih tudi ni mogoče zasledovati).
- Delovnih standardov, ki se zahtevajo na delovnem mestu (konkretno popisati dela na oddelku in določiti, kaj se naredi vsak dan/tedensko/mesečno).
- Ocene pričakovanih vedenj.
- Vsekakor mora biti poudarek na komunikaciji, strokovnosti in pravočasnosti.
- Ocena vodje naj bi bila skupek več ocen. Vsekakor je zelo pomemben del ocene upoštevanje delovnih standardov na posameznem področju dela in ocena pričakovanih vedenj na delovnem mestu (točnost, urejenost, strokovnost, odzivnost, sodelovanje v timu).
- Glede doseganja ciljev, ki so podani v začetku obdobja, in ocene kompetenc je tu možno veliko variacij in odstopanj, ki jih je potrebno upoštevati (pogoji dela, obremenitve, odsotnosti, nerazpoložljivost mentorjev).
- Najmanj primerno smatram podajo ocene na podlagi primerjave s sodelavci, saj je vsak človek individuum s svojim lastnim načinom delovanja in dojetanja in taka ocena je potem tudi najmanj objektivna.

5. Kako izboljšati sistem ocenjevanja uspešnosti

Obvešččenost o sistemu ocenjevanja delovne uspešnosti

- Je odvisno od vodje in njegovega vodenja: na skupinskih pogovorih (tudi ob kavi, ki lahko postane formalni 15 min. sestanek).
- Pisna informacija vsakemu zaposlenemu, dokument/navodilo dostopno vsem zaposlenim.
- Ob zaposlitvi bi moral vsaki novo zaposleni prejeti personalno mapo z vsemi pomembnimi podatki o samem delovanju zavoda in podatki, ki se tičejo urejanja statusa zaposlenega, njegovih zadolžitev in pravic (bolniška odsotnost, izraba letnega dopusta, registracija delovnega časa, pravilnik o napredovanju, sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, pomembni kontakti in telefonske številke itd.).
- Sam sistem ocenjevanja mora biti dostopen tudi na intranetni strani zavoda.
- Ob nastopu poskusne dobe bi bilo potrebno, da strokovni vodja določi neposrednega mentorja, ki je zadolžen za izvajanje programa uvajanja v delovne procese in ima istočasno povezovalno vlogo med strokovnim vodjem in zaposlenim vsaj v prvih letih zaposlitve, predvsem pa bi bila njegova vloga, da kandidata uvede v vse procese

dela, kakor tudi, da mu razloži strukturo, procese in način delovanja v zavodu. Mentor bi lahko glede na poznavanje napredka novo zaposlenega podal tudi predlog ocene za napredovanje, ki bi se potem upošteval pri oblikovanju ocene.

Izvajanje razgovorov o delovni uspešnosti:

- Priprava terminskega plana razgovorov, opredeljeno, kdaj v letu morajo biti opravljeni razgovori, vodja ima vnaprej določene termine za vsakega zaposlenega, nadzor nadrejenega nad vodjo, da je razgovore opravil.
- Izvaja se enkrat letno individualno, brez motenj in ob odsotnosti ostalih oseb.
- Zaposleni pripravi pisno samo oceno za preteklo leto in načrt aktivnosti za tekoče leto. Temu sledi pisna ocena strokovnega vodje. Obe oceni in načrt se nato uskladita v skladu z možnostmi (kader, finančna sredstva).

Vodja si vzame dovolj časa za razgovor:

- Sprotni pogovori, ki vodijo do letnega razgovora, na katerem se naredi povzetek, priprava timskega načrta razgovorov.
- Termin razgovora mora biti posredovan zaposlenemu najkasneje 1 teden pred predvidenim datumom izvedbe. Za posameznega zaposlenega bi bil predviden čas razgovora 1 ura, z največ 2 zaposlenima v istem dnevu.
- Razgovore opraviti v »mrtvem« delu meseca, tudi izven delovnega časa vodje. V primeru, da ima vodja veliko skupino zaposlenih, pomoč »podvodij« pri ocenjevanju.

Vodja mora oceno argumentirati oz. jo podkrepiti z dokazi:

- Ocena mora biti skupek predhodno pridobljenih preverljivih informacij, pohval, pritožb, pisnih zabeležk in morebitnih vmesnih (med letnih) razgovorov.
- Čez celotno leto voditi seznam dodatnih zadolžitev, izobraževanj, pritožb/pohval, pobud in predlogov za izboljšanje delovnih procesov itd.

Motiviranje za razgovor:

- Razgovor mora biti predstavljen na način, da zaposlenega pripravi do aktivnega sodelovanja oz. do zavedanja, da lahko sam vpliva in aktivno sodeluje pri oblikovanju karierni poti in pridobivanju znanja na njegovih interesnih področjih. Doseči, da zaposleni razgovor vidi kot priložnost.
- Zaposlenim predstaviti pomen in prednosti razgovorov, pravično ocenjevanje na podlagi argumentov.

Možnost izražanja mnenja zaposlenih na razgovoru (brez posledic):

- Ena izmed najmanj verjetnih trditev. Nihče se ne želi pretirano izpostavljati. Izražanje mnenja brez olepševanja ali prilagoditev je dejanje popolnega zaupanja, ki pa ga, mislim, da na nivoju službenih odnosov ni mogoče doseči.
- Nezamerljiv vodja, pripravljen sprejemati kritike.

Realna, korektna ocena:

- Na podlagi kazalnikov, ki jih dobimo po oceni sodelavcev in pacientov.
- Postaviti jasne standarde, kaj in na kakšen način se ocenjuje.
- Realna ocena je vedno vsaj delno podvržena subjektivni oceni ocenjevalca in mnenju delovne sredine o posamezniku, saj bi za popolno objektivnost potrebovali številčne/merljive parametre.
- Vključenost vodje v delovni proces (seznam za vsakega zaposlenega – pohvale in pritožbe, dodatne zadolžitve itd.).
- Mora imeti možnost podati nestrinjanje z oceno, vodja bi moral znati utemeljiti, zakaj je nekoga tako ocenil, in imeti utemeljene razloge.

Ocena je podlaga za nadaljnje ukrepe:

- Več možnosti nagrajevanja, stimulatивne nagrade.
- Napredovanje in plače – kolikor omogočajo predpisi, pri izobraževanjih je več možnosti, saj ob dobrem načrtovanju, izobraževanju in napredku zaposlenega je to lahko nagrada, a mora biti vodja korekten pri tem in ne popustiti izsiljevanjem in pritiskom.
- Ocena mora vsekakor biti podlaga za napredovanje in povišanje plače. Menim, da za možnost izobraževanja ne, saj je pravica in dolžnost vsakega zaposlenega, da se izobražuje, in zmanjšanje tega ga lahko še dodatno demotivira, kakor tudi slaba ocena, ki je največji razlog za nezadovoljstvo in še nižjo delovno storilnost.

Tudi zaposleni si mora vzeti dovolj časa za pripravo na razgovor:

- Vsekakor. Letni razgovor je priložnost za zaposlenega, da poda svoja opažanja, oceno, predloge in želje glede svoje karijerne poti in vloge v kolektivu, zato je smiselno, da to priložnost smotrno izrabi.
- Vnaprej sporočeno, kdaj bo potekal razgovor (datum, ura), obrazec z vprašanji, ki jih bo vodja spraševal.

Vodja mora biti na razgovoru spoštljiv:

- Spoštljivost je osnova vsake kulturne komunikacije, sploh iz pozicije nadrejeni–podrejeni, če želimo doseči konstruktiven in odprt pogovor.
- Izobraževanje vodij.

Razgovor mora biti ustrezno dokumentiran (ustrezno izpolnjen obrazec):

- Pregleden dokument, poenoten za vse profile, kjer so strukturirano opisani vsi elementi ocenjevanja, vmesne ocene, pripombe, ocena ocenjevalca in razlaga ocene. Obrazec mora vsebovati tudi datum seznanitve in rubriko za pripombe/pritožbe ocenjevanega.
- Kratek, jedrnat obrazec, enostaven za hitro izpolnjevanje. Izpolnjevanje obrazca v času razgovora z zaposlenim.