

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**USPEŠNOST REDNIH LETNIH RAZGOVOROV Z
ZAPOSLENIMI V JAVNI UPRAVI**

Ljubljana, marec 2007

Katjuša KONEČNIK KOTNIK

IZJAVA

Študentka Katjuša Konečnik Kotnik izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Staneta Možine, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15. marec 2007

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
1.1	OPREDELITEV PROBLEMA	1
1.2	NAMEN IN CILJI DELA	3
1.3	METODE PROUČEVANJA	4
1.4	ZASNOVA DELA	5
2	ORGANIZACIJSKI RAZVOJ	6
2.1	OPREDELITEV ORGANIZACIJSKEGA RAZVOJA	6
2.1.1	Organizacija	6
2.1.2	Spreminjanje organizacije	7
2.1.3	Vrste sprememb in odpori proti spremembam	9
2.1.4	Organizacijski razvoj	12
2.2	PODROČJA ORGANIZACIJSKEGA RAZVOJA	15
2.2.1	Spreminjanje tehnologije	15
2.2.2	Spreminjanje delovnih postopkov	16
2.2.3	Spreminjanje organizacije	16
2.2.4	Spreminjanje ljudi	17
2.3	POVEZANOST ORGANIZACIJSKEGA IN OSEBNEGA RAZVOJA	18
3	OSEBNI RAZVOJ	21
3.1	SESTAVINE OSEBNEGA RAZVOJA	22
3.1.1	Osebnostni razvoj	23
3.1.2	Strokovni razvoj	23
3.1.3	Delovni razvoj	24
3.2	VLOGA KOMPETENC IN DELOVNIH CILJEV V OSEBNEM RAZVOJU	25
3.3	NAČRTOVANJE OSEBNEGA RAZVOJA	28
3.4	VLOGA VODJE PRI OBLIKOVANJU OSEBNEGA RAZVOJA	32
4	REDNI LETNI RAZGOVORI	33
4.1	NAMEN IN CILJI RLR V JAVNI UPRAVI	33
4.2	VLOGA IN ODGOVORNOST VODJE V ZVEZI Z RLR	35
4.3	PRIPRAVA NA RLR	37
4.3.1	Izobraževanja in treningi	38
4.3.2	Določitev namena razgovora	38
4.3.3	Pregled dokumentacije	39
4.3.4	Čas in prostor izvedbe	39
4.3.5	Vabilo na razgovor	40
4.3.6	Teme razgovora	40
4.3.7	Razvojni načrti in cilji organizacije in posameznika ter njuna usklajenost	40
4.3.8	Priprava sodelavca na RLR in izdelava načrta izvedbe RLR	41
4.4	IZVAJANJE RLR	41
4.4.1	Vzpostavitev primerne vzdušja	41
4.4.2	Pregled izvedbe preteklih delovnih nalog in ocena delovne uspešnosti	41

4.4.3	Načrtovanje nalog in ciljev za prihodnje obdobje	42
4.4.4	Odkrivanje kompetenc	43
4.4.5	RLR kot sredstvo za načrtovanje kariere	43
4.4.6	Zapis o RLR	43
4.5	AKTIVNOSTI V ČASU MED DVEMA RLR	44
5	PREDSTAVITEV JAVNE UPRAVE	45
5.1	VIZIJA IN CILJI RAZVOJA JAVNE UPRAVNE	45
5.2	UPRAVLJANJE KADROVSKIH VIROV V JAVNI UPRAVI	47
5.3	POLOŽAJ UPRAVNIH ENOT V SISTEMU JAVNE UPRAVE	49
5.4	POSLOVNA DEJAVNOST UPRAVNIH ENOT	50
6	RAZISKAVA O USPEŠNOSTI RLR V JAVNI UPRAVI	52
6.1	OPREDELITEV PROBLEMA RAZISKAVE	52
6.2	METODOLOGIJA RAZISKAVE	53
6.3	POTEK RAZISKAVE	55
6.3.1	Opredelitev vzorca	55
6.3.2	Zbiranje podatkov	56
6.4	REZULTATI RAZISKAVE	56
6.4.1	Predstavitev anketirane populacije	56
6.4.2	Cilji in namen RLR v primerjavi z rezultati RLR	60
6.4.3	Potek RLR	67
6.4.4	Prikaz rezultatov raziskave po anketnih vprašanjih in demografskih oznakah anketiranih	70
6.4.5	Kritične pripombe in predlogi anketiranih o uspešnosti RLR v javni upravi	72
6.5	POMEMBNEJŠE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	75
7	SKLEPNE MISLI	81
8	LITERATURA IN VIRI	84
8.1	LITERATURA	84
8.2	VIRI	88
9	PRILOGE	89

SEZNAM SLIK

Slika 1: Past uspešnosti	8
Slika 2: Uspešnost organizacije in odpori	10
Slika 3: Koraki v procesu organizacijskega razvoja	14
Slika 4: Medsebojna prepletenost dejavnikov, ki vplivajo na organizacijski in osebni razvoj.....	20
Slika 5: Možne vloge kompetenc	27
Slika 6: Stopnje osebnega razvoja	29
Slika 7: Postopek načrtovanja karier	31
Slika 8: Vključevanje kompetenc, DU in delovnih ciljev v RLR in njihova medsebojna povezanost	34
Slika 9: Organi javne uprave.....	49
Slika 10 : Struktura UE glede na število zaposlenih	58
Slika 11: Struktura anketirancev glede na starost.....	58
Slika 12: Struktura anketirancev glede na spol.....	59
Slika 13: Struktura anketirancev glede na dokončano izobrazbo	59
Slika 14: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v javni upravi	60
Slika 15: Ocene ciljev in namena RLR v javni upravi.....	61
Slika 16: Ocene rezultatov RLR v javni upravi.....	63
Slika 17: Primerjava povprečnih ocen ciljev in namena RLR s povprečnimi ocenami rezultatov RLR.....	64
Slika 18: Povprečne ocene poteka RLR	67

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Struktura UE glede na velikost	57
Tabela 2: Razlike med povprečnimi ocenami ciljev in rezultatov RLR.....	66
Tabela 3: Povprečne ocene ciljev, namena in poteka RLR po skupinah anketirancev, razvrščenih glede na demografske kriterije	71

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Temeljna naloga managementa je obvladovanje organizacije, da učinkovito dosega zastavljene cilje. Vsaka organizacija je obenem instrument za doseganje ciljev in skupnost interesov vplivnih udeležencev. Oba vidika organizacije sta neločljivo povezana. Spoznanja managementa je treba vnašati povsod tam, kjer posegamo na področja obvladovanja posameznikov za doseganje skupnih ciljev. Potrebno in povsem pravilno je, da o managementu razmišljamo tudi v javni upravi, saj gre tudi tu za organizacije oz. skupnosti posameznikov, za obvladovanje teh skupnosti, upravljanje dela v njej in vodenje posameznikov v smeri doseganja skupnih ciljev. (Brečko, 2003, str.12)

Vlada RS je na 30. seji, dne 17.7.2003, sprejela Strategijo nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005, v kateri samokritično ugotavlja, da ji na splošno primanjkuje meril učinkovitosti in motivacijskih elementov, kar velja tudi za izrabo kadrovskih virov.

Dejstvo je, da se v javni upravi mešajo politične in strokovne pozicije, stabilnost najvišjih položajev je izjemno nizka, kadrovske službe in vodje v organih javne uprave ne izvajajo funkcije upravljanja kadrovskih virov; ne izvajajo se letni razgovori z uslužbenci, uslužbenci ne poznajo pričakovanj svojih nadrejenih in ne morejo vplivati na svoj karierni razvoj; posledično so znanja, sposobnosti in drugi potenciali zaposlenih slabo izrabljeni, ni transparentnih postopkov selekcije javnih uslužbencev v javni upravi. Napredovanje javnih uslužbencev ni v funkciji motivacije. Napredovanje v višji naziv se izvaja stihijsko in nekontrolirano, brez meril; napredovanje v višje plačne razrede je marsikje praktično avtomatizem, zastavljeno pa je tako, da ne motivira uspešnega dela. (Strategija nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005, 2003, str. 20)

Sledeč sprejeti strategiji Zakon o javnih uslužbencih (2005), v nadaljevanju ZJU, v svojem 105. členu zavezuje vodilne in vodstvene kadre, da morajo spremljati delo in kariero uradnikov in vsaj enkrat letno opraviti razgovor z njimi, zato so se v letu 2004 v celotni javni upravi in s tem tudi v državni upravi kot delu javne uprave začeli izvajati redni letni razgovori (v nadaljevanju RLR).

V literaturi se pojavlja izraz redni letni razgovori, vendar pa je v različnih gradivih kadrovske službe vlade RS zaslediti tudi poimenovanje redni letni pogovori. V svojem magistrskem delu bom tako uporabljala izraz redni letni razgovori; v primerih, ko bo

zapisan izraz redni letni pogovori, pa naj bo upoštevano stališče, da gre za izraz z enakim pomenom.

V skladu z zakonom bi morali biti RLR dejansko opravljeni v drugi polovici leta 2003 oz. v letu 2004. Prve statistike so pokazale, da so letne razgovore v prvi polovici leta 2004 opravili z 21 % vseh zaposlenih v državni upravi, do konca leta 2004 pa naj bi se ta odstotek povečal na 63 %. (Šturm, 2005, str.17)

Pri tem ni odveč vedeti, da je bilo 31.12.2005 skupno število zaposlenih v organih državne uprave 34.765, od tega 28.449 uradnikov, 6.275 strokovnotehničnih delavcev in 41 drugih. (Kadrovsko poročilo za leto 2005, 2006, str. 7)

Vsebinska analiza uspešnosti letnih razgovorov še ni bila narejena, prvi odzivi pa so različni: od presenečenja nad nepričakovanimi pozitivnimi učinki RLR do mnenj, da je treba v RLR vložiti nesorazmerno veliko truda glede na dobljene rezultate.

Kadrovske službe od RLR pričakujejo informacije in predloge, ki bi jim pomagali oblikovati kakovosten program ciljnega usposabljanja svojih uslužbencev, pregled poklicnih ambicij zaposlenih in njihovih zmožnosti, predvsem pa RLR vidijo kot odkrit pogovor med vodjem in sodelavcem o doseženih delovnih rezultatih in opredelitvi prihodnjih pričakovanih delovnih ciljev. Pričakujejo torej, da se bodo vodje zavzeto začeli ukvarjati s ciljnim vodenjem in temu podredili tudi ravnanje svojih uslužbencev pri delu.

Uvajanje RLR je v javni upravi priložnost, da se začnemo vsebinsko pogovarjati o upravnem delu, načinu oblikovanja ciljev, opredeljevanju pričakovanih rezultatov, hkrati pa zberemo tiste značilne zahteve, ki so poleg izobrazbe in delovnih izkušenj nujno potrebne za delovno uspešnost in učinkovitost posameznika ter posledično za učinkovitost državne uprave.

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

Med RLR naj bi nastali tudi opisi ključnih znanj, sposobnosti, veščin in drugih lastnosti, ki bodo v pomoč pri izdelavi seznama za upravo značilnih kompetenc. Te bodo osnova upravljanju znanja, veščin in sposobnosti, vodenju kariernega razvoja, zagotavljanju optimalnega angažiranja zaposlenih ipd.

Dejstvo je, da so se RLR v javni upravi začeli izvajati, ostaja pa ključno vprašanje, ali bodo preživeli prve porodne krče in se razvili v učinkovito managersko orodje za razvoj kadrov in upravljanje delovne uspešnosti v upravi v smislu pričakovanj, ki so narekovala njihovo uvedbo ali ne.

Le konstruktiven pristop in način izvajanja RLR bo lahko dobra popotnica za njegovo nadaljnje uspešno izvajanje, ki bo pripeljalo do pozitivnih učinkov v smislu doseganja večjega zadovoljstva zaposlenih, boljše motiviranosti za delo in s tem pripravljenosti prispevati k nadaljnjemu razvoju javne uprave. Če udeleženci RLR (vodje in sodelavci) svojih obljub in planov ne bodo uresničevali, bodo RLR postali le še eno izmed številnih birokratskih opravil, ki porabljajo čas in energijo sodelujočih, hkrati pa izzvali nova negodovanja in povečali nezainteresiranost za aktivno sodelovanje v razvoju in napredku organizacije.

1.2 NAMEN IN CILJI DELA

V svoji raziskavi bi želela proučiti in ugotoviti, kako se namen in cilji RLR v javni upravi dejansko uresničujejo, in sicer kakšne so ocene udeležencev RLR v državni upravi, konkretnije v upravnih enotah, o uspešnosti RLR. Kaj vodje in sodelavci pričakujejo od RLR in kakšni so na drugi strani prvi rezultati njihove uvedbe.

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

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

Prav tako je cilj dela ugotoviti, kako so udeleženci RLR sprejeli to novost v upravljanju s človekovimi viri v državni upravi, ali so v skladu z namenom RLR pri njihovem izvajanju pripravljeni sodelovati in ali RLR pripomorejo k boljšemu razumevanju med zaposlenimi, večji zaupnosti in pripravljenosti za sodelovanje, bolj pristnim odnosom med njimi in s tem k boljši organizacijski klimi.

RLR naj bi omogočali tudi načrtovanje poklicne kariere posameznikov, usklajeno s potrebami organizacije, in odkrivanje kompetenc zaposlenih (specifičnih sposobnosti, lastnosti, veščin, talentov, potrebnih za opravljanje delovnih nalog), v primerjavi s

kompetencami, ki jih zahteva posamezno delovno mesto. Vedenje o kompetencah, potrebnih za opravljanje določenih delovnih nalog, in poznavanje dejanskih kompetenc zaposlenih omogoča, da lahko načrtujemo in aktivno usmerjamo razvoj posameznika v želeni smeri in s tem dosežemo večjo učinkovitost in zadovoljstvo tako posameznika kot posledično tudi organizacije, v kateri deluje. Cilj dela je zato ugotoviti, ali se tudi ta namen RLR v državni upravi uresničuje.

Končno pa želim ugotoviti, ali se RLR v javni upravi razvijajo v smeri še ene obveznosti oz. naloge, ki so jo vodje dolžni izvesti, vsebina dogovorov pa ostaja zgolj na papirju, zaradi česar jih kot zgolj formalne sprejemajo tudi sodelavci, ali pa slednji v njih dejansko vidijo priložnost za odkrit iskren pogovor s svojim nadrejenim z namenom, da jim bo le-ta pomagal pri njihovem osebnem razvoju, ki bo vsekakor posledično ugodno vplival tudi na razvoj in doseganje ciljev organizacije.

Zbrane ugotovitve bodo oblikovane v sklepih, podani bodo komentarji o uspešnosti RLR. Hkrati je cilj dela podati predloge za odpravo morebitnih pomanjkljivosti in priporočila za bodoče izvajanje RLR v državni upravi, da bi s tem dosegli nadaljnje izboljševanje organizacije.

1.3 METODE PROUČEVANJA

Pri pripravi magistrskega dela sem z metodami komparacije in deskripcije proučila in prikazala spoznanja o organizacijskem razvoju, osebnem razvoju in RLR kot metodi upravljanja s človekovimi viri, ki so na razpolago v obstoječi domači in tuji strokovni literaturi, virih, prispevkih in člankih s področja ravnanja s človekovimi viri. Poseben poudarek sem posvetila obstoječim dognanjem s tega področja v javni upravi, pri čemer sem uporabila obstoječe vire Vlade RS, Ministrstva za javno upravo in upravnih enot (v nadaljevanju UE).

Informacije oz. ugotovitve o učinkih RLR v državni upravi sem zbrala z anketo, izvedeno v 18 upravnih enotah RS, z različnih delov države. Vsaki UE sem skupaj s prošnjo za sodelovanje posredovala dvajset anketnih vprašalnikov, ki so jih nato znotraj upravne enote razdelili sami. Menim, da je bilo na tak način zbranih zadostno število izpolnjenih anketnih vprašalnikov, ki predstavljajo povprečni vzorec anketirane populacije.

Anketa je bila sicer izvajana zgolj v UE, a menim, da tako pridobljene informacije in ugotovitve predstavljajo tudi stanje v vseh drugih organizacijah državne oz. javne uprave RS, saj jih k izvajanju RLR zavezuje isti zakon, vsi pa hkrati odgovarjajo istemu ministrstvu – Ministrstvu za javno upravo, ki vsem posreduje enaka navodila

in zahteve za izvajanje RLR ter nudi enaka izobraževanja in usposabljanja za izvajalce.

Anketni vprašalnik sestavlja več sklopov, ki so oblikovani po namenih, ki naj bi jih dosegali RLR v javni upravi, ter hkrati tako, da je iz njih mogoče razbrati pričakovanja udeležencev RLR in dejanske rezultate o učinkih RLR v njihovem dva do triletnem izvajanju. Dobljene rezultate sem pregledala in uredila z metodo primerjanja – sinteze ter oblikovala sklepe in priporočila oziroma predloge za nadaljnje vodenje RLR.

1.4 ZASNOVA DELA

Vsebino magistrskega dela predstavljam v devetih poglavjih.

V prvem – uvodnem poglavju - sem opredelila problematiko magistrske naloge, namen in cilje dela ter uporabljene metode proučevanja.

V drugem poglavju opredeljujem pojem organizacije, nenehne težnje po njenem spreminjanju in različnih vplivih na to. Nadalje opredeljujem organizacijski razvoj in njegova področja (spreminjanje tehnologije, spreminjanje delovnih postopkov, spreminjanje organizacije in ljudi) ter obravnavam povezanost organizacijskega razvoja z osebnim razvojem.

V tretjem poglavju sem se osredotočila na definiranje osebnega razvoja in njegova področja. Razpravljam o vlogi kompetenc in pomembnosti delovnih ciljev za osebni razvoj ter o načrtovanju osebnega razvoja. Posebej na koncu tretjega poglavja obravnavam vlogo vodje pri oblikovanju kompetenc in načrtovanju kariere zaposlenih.

Četrto poglavje podrobneje obravnava RLR, njihov namen in cilje v javni upravi ter vlogo in odgovornost vodje pri vodenju RLR. V nadaljevanju obravnavam potrebne aktivnosti v času trajanja priprav na RLR, in sicer: pomen izobraževanja in treningov za vodje RLR, pomembnost časovne umestitve v poslovanje organizacije, pomembnost zavedanja potrebe po usklajenosti interesov posameznika in organizacije, pomembnost oblikovanja tem razgovora in predhodne priprave sodelavca na RLR. Nadaljujem z opisom postopka izvajanja RLR, primernosti časa in prostora, same izvedbe RLR ter oblikovanja zapisa o RLR. Poglavje končujem z opredelitvijo potrebnih aktivnosti v času med dvema RLR.

V petem poglavju sem predstavila vizijo in cilje javne uprave, pomembnost in stanje upravljanja kadrovskih virov v javni upravi, opredelila položaj upravnih enot v sistemu javne uprave, njihovo poslovno dejavnost in načine upravljanja s človekovimi viri.

Rezultati izvedene raziskave o uspešnosti RLR v javni upravi so podrobno prikazani v poglavju 6. V posameznih podpoglavjih so opredeljeni problematika raziskave, metodologija, potek in rezultati raziskave po posameznih področjih, ki so bila obravnavana. Poglavje končujem z ugotovitvami raziskave in priporočili za izboljšanje stanja tako v delu, ki se nanaša na učinkovitost tehnične izvedbe RLR, kot glede njegovih vsebinskih učinkov oziroma uspešnosti. Priporočila so namenjena vsem udeležencem RLR, tako sodelavcem, ki jih želimo z RLR bolje spoznati, ugotoviti njihove interese, cilje, želje in pričakovanja in jih uskladiti z vizijo in cilji organizacije, kot vodjem, ki RLR izvajajo, in sicer na vseh nivojih hierarhične strukture javne upravne.

Sedmo poglavje vsebuje sklepne misli v navezavi na teoretična izhodišča, rezultate raziskave in podana priporočila v zvezi z uspešnostjo RLR v javni upravi.

V osmem poglavju so po abecednem redu navedeni uporabljena literatura in viri, v devetem pa so zbrane priloge.

2 ORGANIZACIJSKI RAZVOJ

2.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKEGA RAZVOJA

2.1.1 Organizacija

Potreba po druženju in stiku z drugimi ljudmi je ena od osnovnih človekovih potreb in je temeljna značilnost človekove narave, zato človek tudi nenehno zavestno in podzavestno teži k druženju, vključevanju v skupine sorodno mislečih in iskanju svojega položaja v takih skupinah. Posamezniki se v skupine združujejo glede na podobnost interesov. Z vključevanjem v skupine, združbe, organizacije pričakujejo, da bodo svoje cilje lažje, hitreje in kakovostneje dosegali. Kolikor bolj so cilji posameznikov poenoteni s cilji organizacije, toliko večji uspeh lahko pričakujejo. Na drugi strani pa se z vzajemnostjo ciljev posameznikov in združbe, v kateri delujejo, poveča trdnost in trajnost slednje. Uspešnost doseganja ciljev združbe je torej odvisna od tega, v kolikšni meri so cilji združbe hkrati tudi cilji posameznikov.

Organizacijo najnatančneje opredeljuje definicija, ki pravi: »Organizacija je sestav medosebnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem

omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje ciljev delovanja združbe.«
(Lipovec, 1987, str. 35)

Organizacija po tej opredelitvi ni zgolj združba, marveč tisto, kar drži člane združbe skupaj, to so razmerja med njimi. Ljudje so lahko istočasno člani več združb in v vsaki igrajo določeno vlogo. Dokler obstajajo ustrezna razmerja, obstaja tudi združba in ta razmerja omogočajo uresničitev temeljnega delovanja združbe, ki je izpolnitev namena, zaradi katerega je bila združba vzpostavljena.

Seveda pa razmerja posameznikov znotraj združbe in njihovi cilji kot tudi cilji združbe kot celote niso nekaj statičnega, ampak so izpostavljeni nenehnemu spreminjanju in usklajevanju, vendar vselej v smeri doseganja večje koristnosti, kot bi jo vsak člen mogel dosegati sam zase. Če organizacija teh pričakovanih udeležencev ne izpolnjuje, je na poti razpada.

2.1.2 Spreminjanje organizacije

Razmerja in strukture v organizaciji so v določenem trenutku dane, vendar se v času spreminjajo in razvijajo bodisi nenačrtno, samoniklo – neformalno bodisi zavestno, načrtovano – formalno. Formalni organizacijski procesi obsegajo zamišljanje, uveljavljanje in kontrolo organizacijske strukture oz. članov organizacije tako, da bo zagotovljeno delovanje združbe in njena smotrnost in učinkovitost.

Organizacija je uspešna, konkurenčna v sedanosti zaradi sedanjih temeljnih zmožnosti, ki pa praviloma ne zadoščajo za konkurenčnost organizacije v prihodnosti. Razlog za to so spremenjeni interesi in potrebe partnerjev, sedanje temeljne zmožnosti pa slej ali prej prevzamejo tudi konkurenti, ki hočejo biti tako ali bolj uspešni kot organizacija. (Tavčar v Možina et al., 2002a, str. 741)

Probleme v organizaciji je treba nenehno zaznavati, zavestno odkrivati, jih po možnosti predvideti in nato tudi aktivno reševati oz. preprečevati. Neprestano izboljševanje in spreminjanje je tudi glavni način preživetja v konkurenčni borbi podjetij na trgu. Miglič (1999, str. 84) ugotavlja, da je uvajanje in upravljanje sprememb neposredno povezano s stopnjo zaupanja pri posamezniku ali skupini. Kjer je zaupanje večje, je upravljanje sprememb uspešnejše in obratno.

Rozman (2000, str. 121) pravi, da je spreminjanje oddaljevanje združbe in njene organizacije od obstoječega, nezadostnega stanja, k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju, z namenom povečevanja učinkovitosti organizacije in uspešnosti združbe, kar nazorno prikazuje tudi slika 1.

Slika 1: Past uspešnosti



Vir: Tavčar v Možina et al., 2002a, str. 741

Spreminjanje pa ni nujno le zaradi ugotovljenih notranjih problemov, temveč tudi in predvsem, zaradi sprememb okolja, v katerem organizacija deluje. Zunanje sile, ki vplivajo na organizacijo, so konkurenčne, gospodarske in politične, globalne, demografske, socialne in moralne.

Podjetja se neprestano borijo s konkurenco, da bi ohranila ali pridobila odločujoče konkurenčne prednosti. Prizadevajo si za učinkovitost, kakovost, fleksibilnost in inovativnost, da bi čim bolj ustregla zahtevam uporabnikov njihovih izdelkov in jih s tem pritegnila ali ohranila kot svoje odjemalce.

Tudi gospodarske in politične unije (na primer Evropska unija) s svojimi zahtevami in posebnostmi v vedno večji meri vplivajo na spreminjanje podjetij. Podjetja se globalizirajo in s tem spreminjajo svojo organizacijsko strukturo, saj le tako lahko preživijo. Hkrati s tem so prisiljena spreminjati tudi svojo kulturo.

V podjetjih v vse večji meri sodeluje raznolika delovna sila in različnih delov sveta, ki zahteva nova in drugačna prilagajanja. Razlike med moškimi in ženskimi deli izginjajo, zelo pogosto sta zaposlena oba zakonca, kar posledično vpliva na spremembo in prilagodljivost socialnih struktur. Spreminja se tudi demografska struktura porabnikov, saj se povprečna starost prebivalstva povečuje, s tem pa tudi razmišljanja, potrebe in želje. Spremembam so podvržene tudi moralne norme.

Zahteve po družbeno odgovornem in poštenem delovanju, tako med sodelavci znotraj podjetij kot v smeri proti uporabnikom proizvodov in storitev, so vse večje.

Glede na velikost in proces spreminjanja so spremembe evolucijske in revolucijske. Evolucijske spremembe so postopne in pomenijo neprestano, kontinuirano izboljševanje v zaposlovanju, dopolnjujejo obstoječe stanje, težijo k večji učinkovitosti (delati bolje in več). Revolucijske spremembe pa so pogosto hitre, slabše predvidljive, velike in zahtevajo velike spremembe v gledanjih, vrednotah itd. Za svoje vodilo imajo: delati drugače, delati nove stvari, na povsem nov način.

2.1.3 Vrste sprememb in odpori proti spremembam

Spremembe v organizaciji so

- spremembe v tehnologiji ali procesih,
- spremembe proizvodov,
- spremembe v organiziranosti in strategijah in
- spremembe ljudi.

Tehnološke spremembe so spremembe v poslovnih procesih, najpogosteje v proizvodnji. Nova dognanja znanosti je smiselno uvajati v tehnološke procese in si s tem ustvarjati prednost pred konkurenti.

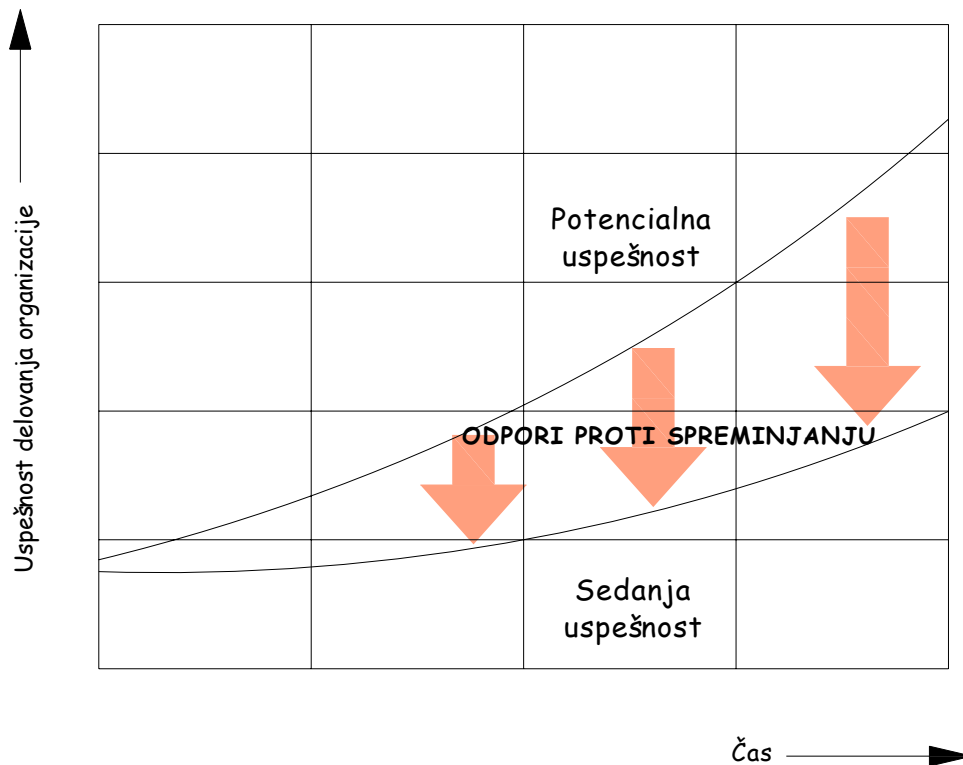
Spremembe proizvodov in storitev so odziv na spremenjene zahteve njihovih uporabnikov in pogosto osnovni način konkuriranja med podjetji.

Spremembe organizacije se dogajajo predvsem v zmanjševanju števila ravni v podjetju, v decentralizaciji odločanja, uvajanju teamskega dela, uvajanju zunanjega izvajanja dejavnosti, vse z namenom doseganja večje učinkovitosti organizacije.

Spreminjanje zaposlenih je usmerjeno v spreminjanje njihovih sposobnosti, znanja, vedenja, vrednot, skratka v ugotavljanje in razvijanje človekovih zmožnosti. Vzporedno s tem se spreminja tudi kultura podjetja.

Procesi spreminjanja v organizaciji pa niso vselej sprejeti z odobravanjem, pogosto se pojavljajo različni zaviralni dejavniki. Odpori proti spremembam znižujejo verjetnost preživetja podjetij, kot prikazuje slika 2.

Slika 2: Uspešnost organizacije in odpori



Vir: Tavčar v Možina et al., 2002a, str. 753

Odpori do sprememb se pojavljajo tako na ravni podjetij, skupin ali oddelkov kot na ravni posameznikov.

Na ravni podjetja so glavne ovire spreminjanju boj za oblast oz. moč, konflikti med poslovnimi funkcijami, ki pogosto stremijo k doseganju svojih ciljev bolj kot ciljev organizacije kot celote, mehanistična organizacijska struktura, saj spremembe sprva zmanjšujejo učinkovitost poslovanja, in kultura podjetja, saj je vrednote in navade težko spreminjati, ker same po sebi narekujejo stalnost.

V okviru oddelkov so glavne ovire spreminjanju zlasti norme oz. kultura oddelkov, prevelika povezanost in pripadnost posameznikov skupini, saj v bojazni pred razpadom skupine oziroma v prizadevanju za ohranitev skupine za vsako ceno sprejemajo neustrezne rešitve in jih izvajajo, četudi se izkažejo kot slabe.

Na ravni posameznika je odpor proti spremembam zlasti občutek ogrožanja obstoječih koristi, ljudje se oklepamo navad, lagodnega rutinskega preizkušenega ravnanja, vsaka sprememba prinaša tveganje, kar je nasprotno temeljni potrebi ljudi po varnosti in zato nezaželeno. Svoje opravi tudi strah pred neznanim in bojazen

pred negativnimi učinki sprememb, zmanjševanjem števila zaposlenih, ali pa, da ne bodo kos novim nalogam. (Zagoršek, 2005, str. 42)

Odpor proti spremembam je mogoče opaziti tudi pri managerjih. Izhaja iz zaverovanosti v izkušnje iz preteklosti, napuha in lagodnosti, pretirane previdnosti in naslanjanja na ustaljena pravila.

Skupina sil, ki narekujejo spremembe in skupina sil, ki temu nasprotujejo, sta vselej v igri in v boju za prevlado. Lipičnik (1996, str.1) pravi, da bomo brez želje po spreminjanju kot ljudje, ki si želijo zadeti na loteriji, a nikoli ne kupijo srečke.

S tem namenom v organizacijah poudarjeno uvajajo različne tehnike za odpravljanje odpora proti spremembam in na drugi strani tehnike za spodbujanje sprememb.

Ukrepi za zmanjšanje odpora proti spremembam so zlasti izobraževanja, odprta komunikacija, nudenje pomoči, soudeležba in dajanje moči, pogajanja in nazadnje tudi manipuliranje in prisila.

Negotovost je ena glavnih ovir za sprejemanje sprememb, zato je treba zaposlene na različne možne načine obveščati o nameranih spremembah, vzrokih zanjo in posledicah, ki jih prinašajo. Spremembe zahtevajo tudi dodatna nova znanja, ki morajo biti zaposlenim pravočasno na voljo, da se na spremembe zadostno pripravijo in privadijo. Zaposlene je treba pritegniti z možnostjo dajanja predlogov za izboljšave in predlaganju rešitev za nastale probleme, s čimer aktivno sodelujejo pri uvajanju sprememb v podjetju, kar zmanjšuje njihova nasprotovanja. Treba je biti pripravljen na medsebojno dogovarjanje in sprejemanje kompromisov. Šele na zadnjem mestu naj bi se spremembe uvajale z metodami prisile, kot sta uporaba moči politike, ustanavljanje koalicij pristašev sprememb, ki s svojim ugledom in močjo premagajo moč nasprotnikov sprememb, ter prisila pod grožnjo spremembe delovnega mesta, znižanja plače, odpusta in podobno.

Poznamo tudi tehnike, za spodbujanje sprememb, tako na ravni posameznika in skupine kot na ravni celotne organizacije, in sicer: svetovanje ustreznih strokovnjakov posameznikom, skupinam in v procesih, delovanje na področju izboljševanja odnosov in sodelovanja med posamezniki, teami in oddelki v organizaciji.

Seveda pa moramo tudi pri načrtovanju in uvajanju sprememb upoštevati zmernost. Ivanko (2001, str. 362) pravi, da nas pretiravanje s spremembami lahko privede do prehitrega razvoja, ki lahko dolgoročno pripelje do neusklajenega razvoja, pretirano vztrajanje pri obstoječem pa nas lahko privede do zaostajanja in končno ogrozi obstoj organizacije.

Spremembe in napredek so v tesni povezavi, vendar pa vsaka posamezna sprememba ne povzroči napredka, čeprav vsak napredek zahteva uvedbo določenih sprememb. Običajno uvajanje sprememb zahteva višje ali nižje stroške, pri čemer pa se moramo zavedati, da razmerje med spremembo, doseženim napredkom in za to porabljenimi stroški ni konstantno. (Lipičnik, 2002, str. 231)

2.1.4 Organizacijski razvoj

Razvoj je nenehna človekova dejavnost in stremljenje po novem, spremenjenem, drugačnem in predvsem boljšem. Spreminjati je načeloma mogoče vse: strukture in procese, delovne naloge in opravila, tehniko in tehnologijo dela, načine in metode dela, stališča, vrednote, navade ..., nekatere lažje, druge težje. Ni pa nujno, da sprememba hkrati pomeni tudi izboljšavo.

Spreminjanje in iskanje konkurenčnih prednosti naj ne bo le na področju iskanja vedno novih tehničnih rešitev proizvodnje oz. poslovanja, temveč in vedno bolj v vključevanju psihičnih procesov v naši zavesti in podzavesti. Z organizacijskim razvojem želimo v uspešni organizaciji vzpostaviti tako klimo in razmere, kjer bo vsem delavcem omogočeno sproščanje in uveljavljanje nevidnega kapitala v njihovih glavah. (Gabrijelčič, 1993, str. 47)

Organizacijo namreč v prvi vrsti tvorijo ljudje, ki s svojim znanjem, sposobnostmi in osebnostnimi lastnostmi oblikujejo značaj organizacije. Organizacijski razvoj in osebni razvoj zaposlenih sta neločljivo povezana ter drug na drugega vzajemno učinkujeta. Razvoj organizacije v neki novi želeni smeri nujno zahteva premike v obnašanju, delovanju, znanju, sposobnostih ljudi, ki v njej delujejo. Prav tako pa osebni razvoj posameznikov vpliva na kakovost in smer razvoja organizacije kot celote. Sposobnejši, bolj izobraženi, psihološko močnejši posamezniki, ki od organizacije pričakujejo zadovoljitev svojih potreb in pričakovanj, organizacijo kot celoto silijo v smeri bolj učinkovitega in bolj ekonomičnega delovanja, s tem pa k njenemu spreminjanju in razvoju.

Največje pozitivne učinke lahko pričakujemo v primeru, ko so cilji razvoja organizacije in njenih zaposlenih usklajeni. Večja je usklajenost, boljše rezultate lahko pričakujemo, zato organizacijskega razvoja ne moremo načrtovati brez načrtovanja in izvajanja osebnega razvoja zaposlenih.

Možina (1984, str. 18) pravi: »Razvijanje organizacije pomeni načrtno proučevanje organizacije, njenih struktur in procesov, odnosov in pogojev, ciljev in metod dela tako z vidika posameznika in skupine kot okolja, da bi ugotovili potrebne spremembe za doseganje želenih rezultatov.«

Različni avtorji organizacijski razvoj opredeljujejo na različne načine, in sicer: »Organizacijski razvoj je odgovor na spremembe, je celovita vzgojna strategija, ki ima za cilj spremeniti verovanja, stališča, vrednote in strukture v organizaciji na tak način, da se te bolje prilagodijo tehnologijam, trgu, izzivom in stopnjam rasti sprememb.« (Bennis v Ivanko, 2006, str. 307)

French in Bell (v Ivanko, 2006, str. 308) pravi: »Organizacijski razvoj je dolgoročni napor za izboljšanje procesov odločanja, posebno z učinkovitim in participativnim vodenjem ter z izboljšanjema organizacijske kulture.«

Definicija Newstroma in Davisa (1993, str. 293) pa se glasi: »Organizacijski razvoj je sistematična uporaba dognanj znanosti na področju vedenja, na različnih nivojih v organizaciji kot celoti, v skupinah in med skupinami z namenom, da bi dosegli načrtovani razvoj, visoko kakovost dela, produktivnost, prilagodljivost in učinkovitost. Prizadeva si spreminjati prepričanja, stališča, vedenja, vrednote, strategije, strukture in prakse tako, da bo organizacija bolj konkurenčna, pripravljena v pravem trenutku izkoristiti tehnološke priložnosti in slediti drugim hitrim spremembam v okolju.«

Organizacijski razvoj je sam po sebi protisloven pojem, saj razvoj teži k nenehnemu spreminjanju, organizacija s svojimi zahtevami po učinkovitosti pa k stalnosti.

Stabilnost in fleksibilnost sta temeljna cilja pri strukturiranju organizacijske zgradbe sodobnih organizacij. Stabilnost strukture organiziranosti odseva v podrobni razčlenitvi nalog in v formaliziranosti odnosov med njihovimi izvajalci. Fleksibilnost strukture organiziranosti se kaže v manj podrobni delitvi dela in formalizaciji odnosov, ter v pripravljenosti zaposlenih, da sprejemajo nove naloge. Njuno medsebojno razmerje mora tvoriti organizacijsko ravnotežje. (Ivanko v Možina et al., 2002a, str. 414)

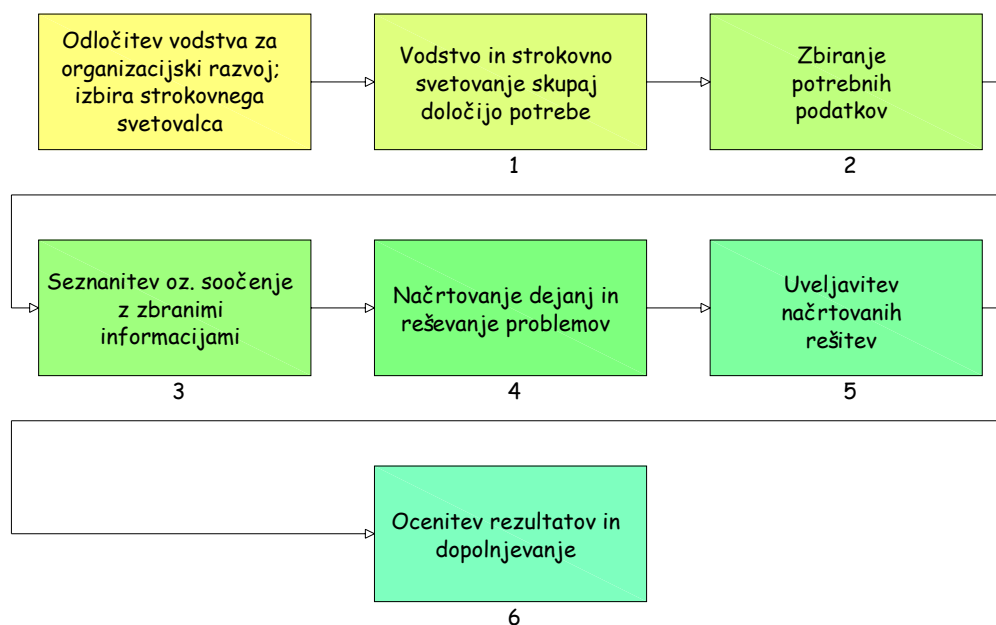
Pomembno je, da v organizaciji vzpostavimo in ohranimo razvojno ravnotežje. Ni vse novo vedno dobro in vse staro vedno slabo. Novosti so lahko zgrešene in ne prinašajo pozitivnih razvojnih dosežkov, prav tako pa tudi stari utečeni postopki, znanja, navade, norme ..., še vedno lahko predstavljajo konkurenčne prednosti pred tekmeči na trgu in zakaj bi jih samo zato, ker so stari, zavrgli.

Obstoječe stanje je treba načrtno proučevati, načrtovati cilje in analizirati dejanske rezultate dela. V primeru, da ugotovimo, da odstopajo od zelenega stanja, jih je treba čim prej popraviti, spremeniti in najti poti za njihovo doseganje in s tem prehod v stanje, ki ga v določenem času in z določenimi sredstvi želimo doseči.

Organizacijski razvoj poudarja, da se z aktivnim delovanjem laže pride do primerjalnih prednosti in priložnosti kot pa s pasivnim prilagajanjem. Porter (v Ivanko, 2006, str. 313) pravi, da lahko organizacija stalno prednost obdrži in uveljavi le s stalnimi spremembami, ki ji prinašajo novo kakovost. Potrebne so nenehne majhne spremembe. Izboljšave in inovacije niso nikoli dokončane zgodbe ali procesi, nikoli niso enkratni dogodek.

Proces organizacijskega razvoja od ugotavljanja obstoječega stanja v organizaciji in zaznavanja potreb po spremembah pa do končnega analiziranja učinkov izvedenih akcij je prikazan v sliki 3.

Slika 3: Koraki v procesu organizacijskega razvoja



Vir: Newstrom, Davis, 1993, str. 299

Ko vodstvo sprejme odločitev za načrtno vodeni organizacijski razvoj, je najprej treba, da skupaj s strokovnim svetovalcem (zunanjim ali notranjim) določimo naravo težav, ki se v organizaciji pojavljajo. Da se bo proces organizacijskega razvoja uspešno začel, je potrebna polna podpora najvišjega vodstva. Drugi korak se nanaša na zbiranje podatkov o organizacijski klimi, težavah v obnašanju, ugotoviti poskušamo, kateri dejavniki v organizaciji najbolj vplivajo na učinkovitost dela in katere spremembe so najbolj potrebne. Sledi tretji korak – soočenje in razprava o dobljenih informacijah. Z delom v skupinah se usklajujejo mnenja in sprejemajo odločitve o spremembah, ki jih je treba obravnavati prednostno. V četrtem koraku skupine oblikujejo konkretna priporočila za spremembe. Razprava se nanaša na aktualne težave v organizaciji, oblikujejo se konkretni načrti, določajo konkretne zavezanosti in časovni roki za njihovo izvedbo. Sledi peti korak – izvedba

načrtovanih akcij, usmerjenih na posameznike, skupine, odnose med oddelki ali na organizacijo kot celoto. Zadnji – šesti korak - je namenjen ocenitvi rezultatov organizacijskega razvoja in razvijanju dodatnih ukrepov tam, kjer je to potrebno.

2.2 PODROČJA ORGANIZACIJSKEGA RAZVOJA

Na splošno ločimo štiri področja, kamor lahko usmerjamo razvoj organizacije, in sicer:

- spreminjanje tehnologije,
- spreminjanje delovnih postopkov,
- spreminjanje organizacije,
- spreminjanje ljudi.

Procesi spreminjanja na vseh štirih področjih se med seboj več ali manj prepletajo, se dopolnjujejo ali pa ne, vsekakor pa med njimi vladajo medsebojni vplivi.

2.2.1 Spreminjanje tehnologije

V času se tehnologije dela neprestano spreminjajo. Sprva je človek proizvajal na obrtniški način in bil usposobljen, da opravi celoten proizvodni proces, od začetka (od pridobitve oz. proizvodnje proizvodnih sredstev) pa do končnega proizvoda oz. izdelka, sam. V nadaljevanju je ugotovil, da lahko doseže večje učinke tako glede količine kot glede kakovosti, če celoten proizvodni postopek razdeli na več delnih faz, za katere izbere delavce, ki imajo specifične spretnosti in lastnosti in so zato pri opravljanju posamezne faze delovnega procesa uspešnejši, opravijo jih hitreje in bolj kakovostno. S tem pa je končni finančni učinek za vse udeležene v procesu večji. Delitev dela se je vedno bolj stopnjevala, ob razvoju znanosti in vedno novih odkritjih so se pojavljala vedno nove tehnologije, ki so bile vedno bolj avtomatizirane. V zadnjem času delo rok delavcev pogosto zamenjujejo roboti in človek se spreminja v njihovega nadzorovalca in upravljalca. Dosegli smo visoko stopnjo tehničnega razvoja, a zagotovo to še ni vrh gore. Znanost še vedno odkriva neodkrita in nova znanja se hitro vgrajujejo v nove tehnološke postopke z namenom doseganja čim boljših proizvodnih rezultatov in čim višjih dobičkov. Zanesljivo je že doseženo mogoče še izboljšati, racionalizirati, narediti za zaposlene prijetnejše in funkcionalnejše, kar lahko predstavlja odločilne konkurenčne prednosti na trgu.

2.2.2 Spreminjanje delovnih postopkov

Večina ugotovitev pri spreminjanju tehnologije velja tudi za razvijanje novih delovnih postopkov. Izvedba nekega izdelka je mogoča na različne načine, ki prinašajo bolj ali manj enake rezultate. Pogosto se je težko odločiti, kateri postopek je najboljši glede na kakovost izdelka, ki ga z njim dosežemo, najcenejši za izdelavo, najenostavnejši za izvedbo, najhitrejši, najprijaznejši do delavca ... Specifičnost dajejo delovnim postopkom tudi zahteve potrošnikov. Dinamičen proizvajalec, ki želi ohranjati oz. širiti svoj položaj na trgu, mora biti odziven na vedno nove okoliščine in svoje delovanje nenehno prilagajati, uvajati boljše rešitve in s tem ostajati konkurenčen.

Nikoli ne obstaja le en, najboljši način izvedbe dela, ki bi bil že vgrajen v stroje, naprave in drugo delovno opremo. Nasprotno, iskanje najboljšega načina dela je odprto in zato dopušča oblike, ki lahko dvignejo delovno uspešnost in omogočajo delavcem zadovoljevanje njihovih potreb. Tako nastajajo delovni sistemi, ki so prijazni do delavcev in prav zato iz njih izvabljajo veliko ustvarjalnih moči. (Svetlik v Možina et al., 2002, str. 177)

2.2.3 Spreminjanje organizacije

Struktura organiziranosti je formalen sistem razčlenitve in razporeditve delovnih nalog po izvajalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji, z osrednjim namenom doseganja odličnosti organizacije. Prikažemo jo z organizacijsko shemo.

Struktura organiziranosti je sredstvo za uresničevanje organizacijskih ciljev. Ker se le-ti s časom spreminjajo, moramo strukture organiziranosti prilagajati spremenjenim ciljem.

Poznamo dve temeljni skupini vplivnih dejavnikov: zunanji (vrednote, institucionalne razmere, tržišče, razvoj znanosti in tehnike) in notranji (strategija poslovanja, uporabljena tehnologija, kadrovska struktura, program izdelkov, diverzifikacija proizvodnje, velikost organizacij, lokacija organizacije, poslovodstvo, tradicija).

V vsakem primeru je treba pri oblikovanju strukture organiziranosti ustvariti organizacijsko ravnotežje, ki ga ustvarjata primerna stopnja stabilnosti in na drugi strani fleksibilnosti, oz. centraliziranosti in decentraliziranosti.

Ob tem se je treba zavedati, da ima vsaka struktura organiziranosti v določenih okoliščinah svoje prednosti in slabosti. Izbira in raba sta odvisni od razmer, v katerih

organizacija posluje. Če se razmere spremenijo, je pogosto treba spremeniti tudi strukturo.

Glede na to, da pri organizacijskem razvoju stremimo k vračanju humanih, človeških dimenzij v delovanje podjetij, k izkoriščanju do sedaj premalo upoštevanih in izrabljenih človekovih virov, k čim večji udeležbi vseh zaposlenih pri poslovanju podjetja in skrbi za njihovo zadovoljstvo pri delu, zadovoljevanju njihovih potreb ter uresničevanju njihovih osebnih ciljev, se mora temu ustrezno prilagoditi tudi struktura organizacije, ki bo vse to tudi omogočala.

Sodobne oblike organiziranja podjetij že upoštevajo vse te zahteve in se zavzemajo za dve ravni organiziranosti: strateško in operativno. Vmesne ravni naj ne bi bile potrebne, ker so zgolj ovirajoče. Organizacija mora biti čim bolj sploščena (čim manj hierarhičnih ravni), saj tako omogoča hitro in natančno komunikacijo, bolj neposreden pretok informacij, povečuje samostojnost odločanja zaposlenih, strateški vodje na vrhu pa imajo boljši pregled nad dogajanjem oz. stanjem v organizaciji in lahko tako hitro in učinkovito reagirajo ob zaznavi neustreznih pojavov.

Preoblikovanje organizacij ali tako imenovani reinženiring bo nujno potekal v smeri razvijanja prožnih organizacij, ki se bodo sposobne hitro in učinkovito prilagajati spremenjenim tržnim razmeram, ki bodo proizvajale z dovolj nizkimi stroški, da bodo njihovi izdelki cenejši, da bodo inovativne za ohranjanje tehnološke svežine svojih izdelkov ali storitev in da bodo dovolj zavzete za to, da bodo svojim odjemalcem zagotavljale najvišjo kakovost. (Ivanko v Možina et al., 2002a, str. 429)

2.2.4 Spreminjanje ljudi

Organizacija kot taka se zmore hitro prilagajati spremembam. Prilagajanje v njenem »mehkem« delu, ki ga predstavljajo ljudje, se kaže v pripravljenosti ljudi, da sprejmejo nove naloge kot tudi v odločanju posameznika v okviru zadanih nalog. Včasih je dosti težje spremeniti obnašanje ljudi kot organizacijsko strukturo, ki je »trdi« del organizacije. (Lipičnik, 2000, str. 47)

Tehnične in organizacijske spremembe kot odgovor na spremembe okolja in ciljev organizacije skoraj nujno povlečejo za sabo tudi spremembe ljudi, zaposlenih. Le tako je mogoče pričakovati uspeh. Vendar pa ni dovolj, da določeno vizijo enostavno sprejmemo, vzamemo na znanje, temveč bo uspeh mogoče pričakovati, če se bo ta vgradila v podzavest zaposlenih, ki bodo tako zavestno in podzavestno delovali v smeri načrtane poti.

Pomembno je torej, da so zaposleni z vizijo in cilji organizacije dobro seznanjeni in jih razumejo, saj se le tako lahko tudi z njimi poistovetijo oz. jih prevzamejo za svoje.

Če podjetju uspe ključne postavke svoje bodoče strategije vgraditi v zavest in podzavest sodelavcev, bo s tem vzpostavilo močno motivirajoče vzdušje. Zaposleni filozofije podjetja, njegove vizije, misije, strategije ... ne bodo samo razumeli temveč jih bodo tudi čutili in vanje verjeli in se bodo zato zanje tudi bolj prepričano zavzemali.

V procesih globalizacije se podjetja srečujejo z domačo in tujo konkurenco na domačih in tujih trgih. Boj za uspeh je oster, zato pospešeno iščejo neizkoriščeni potencial in vedno pogosteje spoznavajo, da ga je v zaposlenih še veliko, saj je bilo ravno to področje delovanja v preteklosti zanemarjeno. Konkurenčna prednost je skrita v neizkoriščenih inteligenčnih sposobnosti, spretnostih in veščinah zaposlenih delavcev. Treba je le najti poti in načine za njihovo aktiviranje in nadaljnji razvoj. Zaposlenim je treba posvečati več pozornosti, prisluhniti njihovim potencialom, vlagati v njihov razvoj in sproščanje ustvarjalnih zmožnosti. Zanesljivo bo na koncu zadovoljstvo na obeh straneh, tako na strani podjetja, ki bo skozi kakovostnejši delovni kader lahko dosegalo boljše poslovne rezultate, kot pri posameznikih, ki bodo samozavestnejši, odgovornejši, pridobili bodo občutek pomembnosti in pripadnosti organizaciji, v kateri delujejo, hkrati pa se bodo razvili tudi osebno in tudi kot ljudje prešli na višji nivo svojega zavedanja.

Miklavčič in Mihalič (2004, str. 10) poudarjata, da sta uspešnost in učinkovitost organizacije bolj kot kdaj koli prej odvisni od uspešnosti in učinkovitosti managementa človekovih virov in izobraževanja, managementa sprememb, znanja, kompetenc.

2.3 POVEZANOST ORGANIZACIJSKEGA IN OSEBNEGA RAZVOJA

Razmere današnjega časa narekujejo razmišljanja o povezovanju organizacijskega in osebnega razvoja ter vloge vseh vrst spodbujanja ljudi za napredek. V okoljih, kjer si za uspešnost aktivno prizadevajo v tesni povezavi z osebnim razvojem in z materialnimi spodbudami, je možno pričakovati hitrejši napredek. (Mlakar, 2001, str. 14)

Dolgoročni razvoj in uspešnost organizacije sta v veliki meri odvisna od celovite poslovne strategije, znotraj katere ima kadrovska razvojna strategija posebno velik pomen, saj so organizacija v prvi vrsti ljudje in njihovi medsebojni odnosi.

S sistematičnim razvojem svojih zaposlenih si organizacija zagotavlja svoj prihodnji razvoj in perspektivo, saj je splošno znano, da samo kapital in proizvodna sredstva ne morejo biti več merilo konkurenčnih prednosti, novo vrednost lahko dodaja predvsem človek s svojim delom in iznajdljivostjo. Da bodo zaposleni pripravljene tako delovati, bo treba z njimi ravnati enako kot z zunanjimi strankami in delničarji. Vzpostaviti bo treba tako imenovani interni marketing, ki je edina pot za povečanje intelektualnega in čustvenega kapitala podjetja. Le tako se bodo zaposleni sposobni odzivati na spreminjajoče se zahteve zunanjih kupcev. (Brečko, 2001, str. 72)

Organizacija in posameznik znotraj nje imata torej vzajemne koristi od nenehnih prizadevanj za razvoj, in sicer:

- organizacija pridobi večjo storilnost, boljši kakovosti izdelkov in storitev, večjo prilagojenost delavcev delu in s tem manj odsotnosti, fluktuacije, manj nesreč pri delu, spontano delovno disciplino, več predlogov za izboljšave;
- zaposlenim je zagotovljena možnost za strokovni, delovni in osebni razvoj, zagotovljene so mu možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja in s tem povezanih ugodnosti, poveča se njihova zanesljivost zaposlitve in s tem socialne varnosti, poveča se njihova fleksibilnost in mobilnost, zaposleni ima večje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

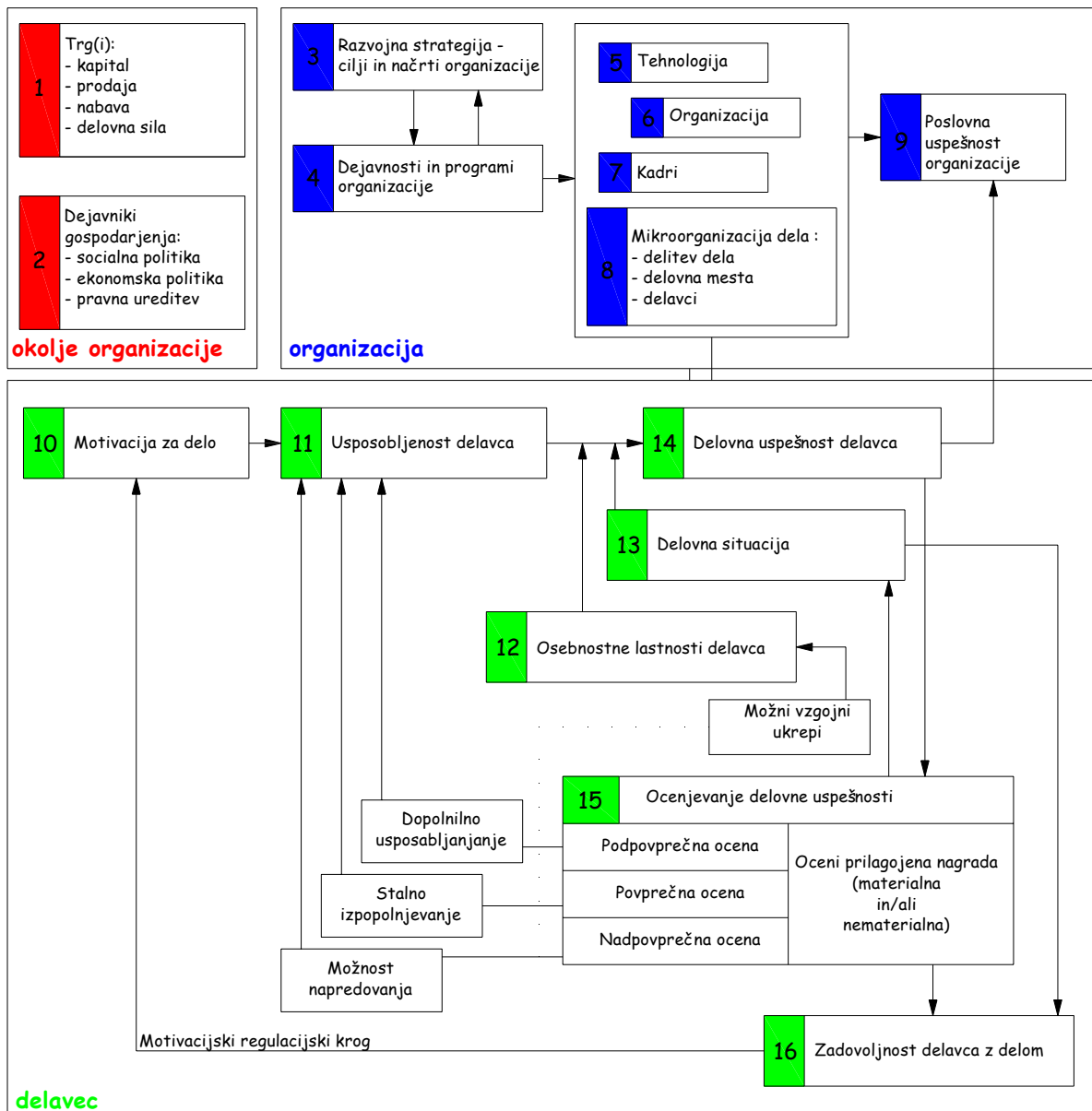
Razvoj posameznika v osebnost se lahko v polni meri doseže šele s sodelovanjem v skupini, kot lahko postane skupina resnično uspešna in učinkovita, če v njej delujejo ustvarjalni in visoko motivirano posamezniki oz. osebnosti. Med osebnostjo in skupino se uveljavljajo procesi medsebojnega dopolnjevanja, ki pa mora ostati v primernem ravnotežju, saj tako ena kot druga skrajnost ne prinašata zelenih rezultatov. Komplementarnost med osebnostjo in skupino mora voditi v tvorno sožitje ustvarjalnih potencialov vseh sodelavcev.

Cilj organizacijskega razvoja je med drugim ustvariti take medsebojne odnose, ki bodo dopuščali le hierarhijo in podrejanja, ki bodo izhajala iz dela samega in izključevali vsakršno izkoriščanje in samovoljo. Za uveljavitev takih odnosov morajo posamezniki imeti veliko znanja in hkrati biti osebnostno tako razviti, da bodo lahko ustvarjali ustrezno ozračje za uveljavitev tega znanja.

Organizacijski in osebni razvoj drug brez drugega ne moreta dosegati svojega poslanstva. Dejansko sta del drug drugega in se dopolnjujeta oz. pogojujeta. Zato si moramo nenehno prizadevati za njun uravnotežen, harmoničen in kontinuiran razvoj.

Medsebojno prepletenost organizacijskega in osebnega razvoja, njuno kompleksnost in vzročno povezanost nazorno kaže slika 4.

Slika 4: Medsebojna prepletenost dejavnikov, ki vplivajo na organizacijski in osebni razvoj



Vir: Možina et al., 2002, str. 58

Na eni strani imamo organizacijo z njeno razvojno strategijo in cilji, dejavnostjo in programi, za to potrebni tehnologijami, notranjo organizacijo, kadri, ki pod dodatnim vplivom dejavnikov iz okolja, kot so trg, politike in pravna ureditev, stremi za poslovno uspešnostjo.

Na drugi strani pa imamo delavca, ki je za uspešnost organizacije ključen, ter vrsto dejavnikov, ki vplivajo na njegovo uspešno delo. Ti dejavniki so motivacija za delo, usposobljenost, osebnostne lastnosti, delovna uspešnost, zadovoljstvo z delom ..., na katere poskušamo vplivati s programi osebnega razvoja skozi dopolnilna in stalna usposabljanja, napredovanja in nagrajevanja delovne uspešnosti.

3 OSEBNI RAZVOJ

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

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

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

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

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

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

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

3.1 SESTAVINE OSEBNEGA RAZVOJA

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

Na osebni razvoj posameznika vplivajo

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

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

Organizacija si s sistematičnim razvojem kadrov, zagotavljanjem optimalne usposobljenosti zaposlenih za delo, prispevkom k motivaciji zaposlenih za delo in izboljševanju vsakovrstnih notranjih in zunanjih dejavnikov zagotavlja svoj prihodnji razvoj in perspektivo.

Učinki osebnega razvoja zaposlenih se na nivoju organizacije kažejo v

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

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

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

3.1.1 Osebnostni razvoj

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

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

3.1.2 Strokovni razvoj

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

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

Posameznik se za svojo strokovno pot in razvoj odloča že ob izbiri svojega poklica, ki ga v nadaljevanju doseže skozi izobraževalni proces. V času svoje delovne dobe ga

nadgrajuje z usposabljanjem in strokovnim izpopolnjevanjem z namenom napredovanja pri delu in s tem doseganja večjih koristi zase in za organizacijo, v kateri deluje.

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

3.1.3 Delovni razvoj

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

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

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

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

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

3.2 VLOGA KOMPETENC IN DELOVNIH CILJEV V OSEBNEM RAZVOJU

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

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

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

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

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

Za organizacijo so ključni cilji, ki si jih je postavila, in splet delovnih nalog, ki omogočajo njihovo uresničitev. Za delavce je ključno zadovoljevanje njihovih potreb in interesov. Da bosta zadovoljna oba, moramo na delovnem mestu z določenimi zahtevami – kompetencami zaposliti delavca, ki s takimi kompetencami razpolaga. Če uspemo doseči usklajenost, lahko pričakujemo, da bo delavec kar najbolj uspešno opravljal zaupane mu delovne naloge. S tem bo dosegal osebno zadovoljstvo in svoje osebne delovne cilje, hkrati pa bo izpolnjeval cilje organizacije in prispeval k uresničevanju njenega razvoja.

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

Če se predvidene kompetence delovnega mesta in dejanske kompetence zaposlenega na delovnem mestu ne ujemajo, bo zadovoljivo stopnjo učinkovitosti

mogoče doseči šele z načrtnim spreminjanjem kompetenc v procesu osebnega razvoja zaposlenega.

Ustrezne kompetence, ki jih delavec že ima, z izobraževanjem in usposabljanjem vzpodbujamo in razvijamo, prav tako pa si moramo v primeru, ko opazimo primanjkljaj določenih lastnosti, navad, znanja, prizadevati z različnimi metodami doseči želeno stanje.

Ko primerjamo zahteve delovnega mesta z lastnostmi posameznika, ugotovimo, da so nekatere lastnosti delavca bistvene, nujne za uspešno opravljanje dela, druge nezaželene oz. moteče, tretje pa zopet želene oz. njihova višja zastopanost omogoča doseganje boljših delovnih rezultatov. Nujno pri vsem je, da sistemizacijo delovnih mest izpopolnimo z zapisom kompetenc, ki jih od delavca, ki bo zasedal delovno mesto, pričakujemo oziroma zahtevamo.

Zato, ko izbiramo posameznika za določeno delovno mesto, najprej ugotavljamo, ali ima ustrezne kvalifikacije in delovne izkušnje, v nadaljevanju pa je treba oceniti, ali ima ustrezne osebnostne lastnosti za opravljanje tega dela, ali se bo ujema s sodelavci, z vodjo, kakšno predstavo ima sam o delu, ki naj bi ga opravljal. Spregledati ne smemo kandidatovih psihofizičnih sposobnosti, splošne nadarjenosti, vsestranskosti, njegove ocene in mnenja o samem sebi. Zavedati se moramo, da samo usposobljenost še ne zagotavlja uspešnosti. Pomembno je, kako se oseba odziva in deluje v določenih situacijah, kako se bo zaposleni lotil reševanja problemov, kako bo komuniciral s sodelavci in strankami. Predvsem te veščine in sposobnosti ga bodo postavljale na višji nivo od drugih zaposlenih in mu prinašale možnosti razvoja in napredovanja.

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

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

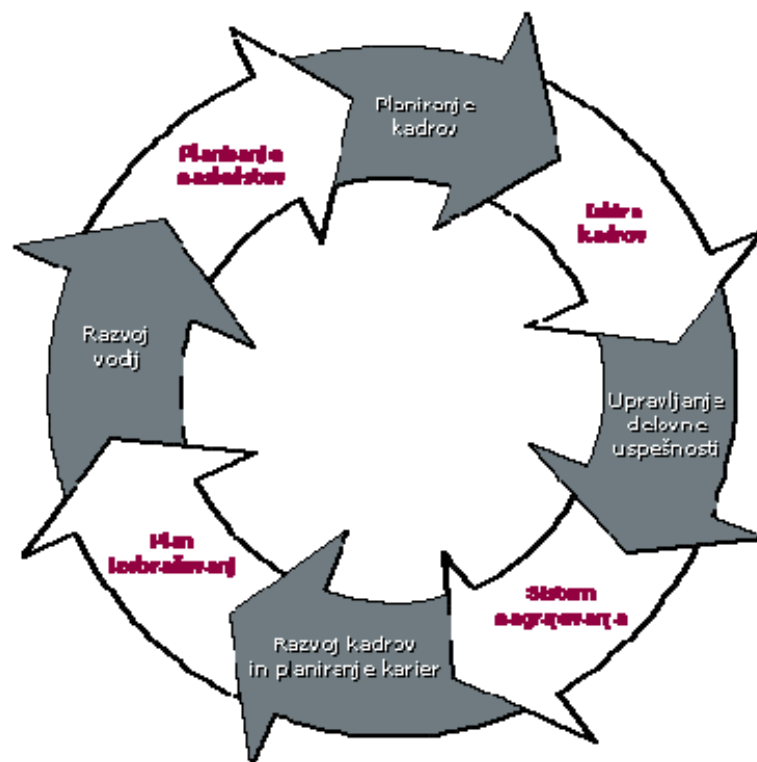
Mogoče pa jih je razvrstiti tudi na :

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

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

Vloga kompetenc pri načrtovanju osebnega razvoja zaposlenih je velika in zelo raznolika (slika 5). Pomembne so pri načrtovanju in izbiri kadrov, z njimi upravljamo delovno uspešnost in gradimo sistem nagrajevanja, z njimi lahko načrtujemo osebni razvoj zaposlenih, njihovo kariero, razlike v zaznanih in pričakovanih kompetencah so osnova za oblikovanje plana izobraževanj, kompetence posameznikov dajejo informacije o njihovih potencialih za razvoj vodstvenih sposobnosti in vzgojo novih vodilnih kadrov.

Slika 5: Možne vloge kompetenc



Vir: Gruban, [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/>], 2007

3.3 NAČRTOVANJE OSEBNEGA RAZVOJA

Skrb za osebni razvoj je v prvi vrsti odgovornost vsakega delavca, vendar v sodelovanju in ob pomoči njihovih nadrejenih, strokovnih sodelavcev, kadrovske službe, morebitnih izobraževalnih centrov znotraj organizacije ter ne nazadnje tudi zunanjih strokovnih sodelavcev. Z načrtovanjem in uresničevanjem svoje lastne delovne poti posameznik v prvi vrsti uresničuje tisto, kar je zanj najpomembnejše, zato je jasno, da mora biti pri teh procesih aktivno soudeležen in imeti možnost spoznati vse možnosti, ki so mu na voljo. Njegova delovna kariera se mora razvijati načrtno in nadzorovano.

Na drugi strani mora organizacija voditi načrtno politiko zaposlovanja, nagrajevanja, napredovanja, s katero so vsi delavci dobro seznanjeni. Za organizacijo je nujno spoznanje, da načrtovanje in razvoj kariere pomaga pritegniti in zadržati visoko nadarjene zaposlene in pripomore k porastu možnosti, da bodo njihovo znanje in veščine v organizaciji tudi uporabljene. (Cummings, Worley, 2001, str. 219)

Načrtovanje kariere pa ni rezervirano le za ožjo skupino zaposlenih s specifičnimi lastnostmi ampak za vso delovno populacijo, ne glede na starost, spol, delovno dobo in stopnjo izobrazbe. Seveda načrtovanje kariere ne bo pri vseh usmerjeno v isti smeri, na isti način ali z isto intenziteto. Usklajeno mora biti s specifičnimi lastnostmi zaposlenega in s situacijo, v kateri je.

Pri načrtovanju osebnega razvoja je treba upoštevati želje, potrebe, cilje in pričakovanja delavcev. Vsak posameznik ima zanesljivo svoje lastne zamisli razvoja in postavljene svoje osebne cilje, ki jih želi doseči. V takem primeru je za delavca zamisel razvoja jasna in zanj že v samem začetku sprejeta kot nekaj najboljšega, v danem trenutku najbolj optimalnega. V nasprotnem primeru opazimo negotovost, tako glede ciljev kot glede načina, kako jih dosežati, s tem pa je negotov tudi končni uspeh.

Dober sistem načrtovanja razvoja bo možno izdelati le, če bodo cilji in ambicije delavca usklajeni z možnostmi razvoja, ki jih ponuja organizacija. Zato je s stališča organizacije pomembno odkrivanje in spoznavanje, kaj si delavci na različnih ravneh želijo in pričakujejo, kakšne so njihove osebne predstave o razvoju njih samih. Potreben je sistematičen razvoj skozi vso delovno dobo posameznika, pri čemer je treba upoštevati značilnosti posameznih faz delovnega razvoja.

V idealnem primeru se sistem spremljanja razvoja sodelavca začne s štipendiranjem (v nekaterih primerih vključno s poklicnim svetovanjem in izbiro poklica, ki je v skladu z nagnjenji in sposobnostmi posameznika in v interesu organizacije), nadaljuje s pripravništvom oz. uvajanjem in prvo razporeditvijo. Po vključitvi v organizacijo se

razvoj nadaljuje s pridobivanjem delovnih izkušenj in prilagajanjem organizacijski kulturi, od sposobnosti in ambicij posameznika pa je odvisno njegovo napredovanje. Najbolj intenzivni stopnji delovnega ciklusa sledi obdobje zrelosti posameznika. Nekateri delavci do te stopnje že dosežejo svoj razvojni vrh, drugi pa na podlagi svojih razvojnih zmožnosti in ambicij še napredujejo. Delovni cikel se konča z upokojitvijo. Številni kadrovske ukrepi so v mnogočem odvisni od tega, na kateri stopnji poklicne poti je posameznik, za katerega te ukrepe načrtujemo. (Možina et al., 2002, str. 69)

Osebni razvoj posameznika skozi življenjsko dobo je prikazan na sliki 6.

Slika 6: Stopnje osebnega razvoja

Zaposlitveno (starostno) obdobje	Trajanje	Značilnosti obdobja
Obdobje rasti	Od rojstva do 14. leta	Posameznik razvija sposobnosti stališča, interese in potrebe pri uresničevanju koncepta o sebi prek identifikacije s ključnimi osebami v družini in šoli. Interesi in zmožnosti postajajo pomembnejši v stiku z domačimi, sosedi in sošolci.
Raziskovalno obdobje	Od 15. do 24. leta	To je faza neodločnosti, ko posameznik preizkuša ideale o sebi v okolju in pri tem zadrži tiste vidike podobe o sebi, ki mu prinašajo zadovoljstvo. Tako mladostnik preizkuša različne vloge odraslih in hkrati preizkuša tudi poklicna nagnjenja v šoli in v prostem času. Njegovi interesi, stališča in vrednote se jasniijo. Ločnico v tej fazi predstavlja prehod v delovno sfero tudi skozi delne zaposlitve.
Obdobje uveljavljanja	Od 25. do 44. leta	Posameznik si želi najti primerno življenjsko delo in si zagotoviti stabilnost in napredovanje v službi. V tej fazi si lahko človek še premisli in spremeni poklic.
Vzdrževalno obdobje	Od 45. do 64. leta	Posameznik želi zadržati mesto, ki si ga je pridobil v svetu dela. Redkejši so novi poskusi spremembe poklica, zato pa je pogostejša kontinuiteta v obstoječi smeri.
Obdobje upadanja	Po 65. letu – po upokojitvi	V novi vlogi se bolje znajdejo tisti posamezniki, ki so že prej ob delu razvijali prostočasne aktivnosti.

Vir: Cvetko, 2002, str. 23

Priložnost za načrtovanje osebnega razvoja posameznika v organizaciji je RLR, ki jih kot pravi Anterič (2005, str.15), lahko uporabimo za:

- seznanjanje zaposlenih s cilji podjetja in organizacijske enote,
- načrtovanje ciljev posameznika in zagotavljanje njihove skladnosti s cilji organizacije,
- motiviranje zaposlenih za doseganje načrtovanih ciljev organizacijske enote in organizacije,
- informiranje in spremljanje uresničevanja ciljev ter oceno doseženih rezultatov zaposlenega,
- omogočanje zaposlenim, da boljše razumejo svojo vlogo, ugotovijo smer lastnega razvoja in poklicno pot,
- ustvarjanje pozitivne klime.

Njihov namen je tudi pregled realizacije preteklih nalog in načrtovanje delovnih nalog za obdobje naslednjega leta, vzpostavitev pristne komunikacije med vodjem in sodelavcem z namenom doseganja boljših medsebojnih odnosov ter ne nazadnje, načrtovanje delovne kariere delavca, odkrivanje njegovih obstoječih kompetenc, njihova usklajenost s kompetencami delovnega mesta in načrtovanje ukrepov za njihov razvoj v želeni smeri. RLR dajejo tudi oceno o doseganju oz. preseganju standardov uspešnosti.

RLR se izvajajo enkrat letno, za to obdobje tudi načrtujejo in kontrolirajo, zato jih štejejo kot sredstvo za kratkoročno načrtovanje in spremljanje osebnega razvoja zaposlenih.

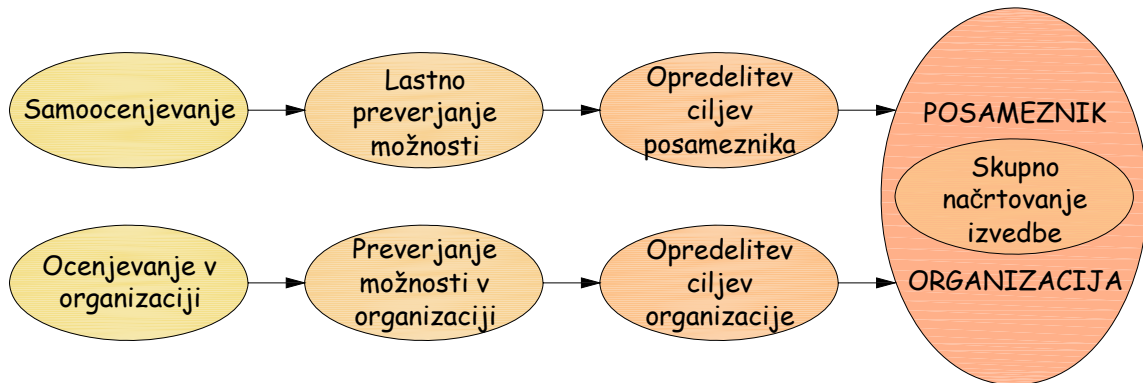
Na daljši rok pa osebni razvoj načrtujemo in izvajamo z oblikovanjem in razvijanjem kariere zaposlenega, saj se kariera razvija skozi vso delovno dobo zaposlenega, pogosto pa tudi še po upokojitvi.

Kariera posameznika je življenjska pot posameznika v delovnem okolju z vidika strokovnega znanja, delovnih izkušenj ter napredovanj in delovnih mest oziroma služb, ki jih je opravljal. Kariera je tako napredek v znanju in delovnih izkušnjah znotraj določenega poklica kot tudi napredovanje po hierarhični lestvici v določenem poklicu. Pri načrtovanju kariere posameznik analizira sebe, svoje želje, možnosti in potenciale ter delovno okolje, ki mu lahko ponuja možnosti za osebni, strokovni in delovni razvoj. Sistematičen in organiziran karierni razvoj zaposlenih je celovit proces, s katerim si organizacija prizadeva uskladiti kadrovske potrebe s kariernimi cilji in razvojnimi potenciali svojih zaposlenih. (Vukasovič Žontar v Vodopila et al., 2005, str. 23)

Postopek načrtovanja karier v organizaciji običajno, kot prikazuje tudi slika 7, poteka dvotirno, odvisno od dveh ključnih nosilcev: posameznika in organizacije. Pomembno je, da zaposleni kritično presodi in realno oceni svoje spretnosti, sposobnosti, prednosti in pomanjkljivosti in se odloči o področju in vrsti dela ter organizaciji, kjer želi delati.

V razgovoru z nadrejenim (prava priložnost za to so tudi RLR), preveri možnosti za vključevanje v načrte organizacije. Njegovi interesi in možnosti se pričnejo usklajevati z interesi in možnostmi organizacije, opredelijo se kratkoročni in dolgoročni karierni cilji, usklajeno z možnostmi in cilji organizacije, ter določijo poti in načini za njihovo uresničitev.

Slika 7: Postopek načrtovanja karier



Vir: Možina, 2002, str. 76

Uspešnejšim delavcem mora sistem razvoja kadrov odpirati različne možnosti za napredovanje. Pri tem je poleg delovne uspešnosti nujno treba upoštevati tudi razvojne zmožnosti in ambicije posameznika. Pomembno je ugotoviti, kolikšen razvojni potencial nosi v sebi posameznik, saj je od tega odvisno, kako zahtevne naloge mu bomo v bodoče zaupali.

Če sta delovna uspešnost in razvojni potencial podlaga za napredovanje, so zaposleni motivirani za učinkovitejše in produktivnejše delo ter hkrati za svoj razvoj. Razvojni interesi posameznikov so različni, zato je treba sistem razvoja kadrov oblikovati tako, da omogoča različne razvojne možnosti, pri čemer si lahko pomagamo z definiranjem različnih, tako imenovanih razvojnih sider posameznikov, in na to načrtujemo njihovo individualno razvojno pot ali kariero, usklajeno s cilji organizacije.

Za načrtovanje karier ni enotnega kriterija oz. metodologije, saj je proces močno odvisen od posebnosti vsake organizacije posebej. Sistematično in strateško vodenje organizacije vsekakor zahteva aktivno in načrtno delo s kadri. Vodstvo organizacije se mora osvoboditi odpora do načrtovanja karier in spoznati, da s tem končno dosežemo tudi večji lastni uspeh in se mu zato ni treba bati za lasten položaj. Dober vodilni delavec ne bo uspešen brez uspešnih in zadovoljnih sodelavcev.

Zaviralne dejavnike načrtovanju karier je mogoče zaznati tudi v vrstah delavcev, saj ima pojem kariere negativen prizvok in med delavci kaže na povzpethiški značaj, ki izločuje iz okolja. Tako delavci ne kažejo oz. ne gojijo ambicij za karierni razvoj in postavljanje osebnih razvojnih ciljev. To skušajmo preseči z osebnim svetovanjem, razširitvijo nalog in pristojnosti, rotacijo delovnih mest, nudenjem možnosti izobraževanja, materialno stimulacijo za uspešne inovacije in predloge izboljšav.

3.4 VLOGA VODJE PRI OBLIKOVANJU OSEBNEGA RAZVOJA

Vloga vodje pri oblikovanju osebnega razvoja zaposlenih, pri določanju potrebnih kompetenc za opravljanje posamezne delovne naloge in pri odkrivanju in razvijanju ustreznih kompetenc pri zaposlenih ter načrtovanju kariere zaposlenih, je odločilna.

Sodobni vodja mora razvijati stil vodenja, ki bo pri ljudeh sprožil iniciative, poznavanje lastnih razvojnih možnosti, omejitev in aktivnost pri odzivih na spremembe v okolju.

Vodja se v okviru razvoja zaposlenih pojavlja v različnih mentorskih vlogah, in sicer kot učitelj ali inštruktor, vzornik, spodbujevalec, skrbnik, posredovalec, sponzor.

Gruban (2007a) pravi, da so še posebej pomembne vloge:

- opredelitev individualnih in organizacijskih potreb,
- usmerjanje sodelavcev,
- pomoč pri pripravi načrta osebnega razvoja,
- odobritve razvojnih načrtov in budžetov,
- ustvarjanje razvojnih priložnosti,
- sledenje izvedbi programov osebnega razvoja.

Vodja je tisti, ki ima priložnost zaposlenega neposredno opazovati pri njegovem delu, ga ocenjevati in spoznavati njegove vrline in slabosti, odkrivati razvojni potencial zaposlenega. Zato je lahko, če se svoje vloge dovolj dobro zaveda, ključna oseba pri načrtovanju, spodbujanju in izvajanju osebnega razvoja posameznikov, s tem pa v nadaljevanju tudi organizacije kot celote. Dober vodja mora biti sposoben zaznati specifične želene kompetence zaposlenih in jih znati vzpodbuditi, da jih razvijajo. Kompetence zaposlenih naj bodo v nadaljevanju osnova za načrtovanje osebnega razvoja in kariere posameznika. V interesu vsake organizacije bi moralo biti, da njihovi zaposleni pri delu izrazijo in uporabijo čim več svojega znanja in sposobnosti, da lahko v njenem okolju uresničujejo svoje karijerne ambicije. Uspešni posamezniki so gradniki uspešne organizacije.

Dober vodja mora znati v delovnem okolju ustvarjati vzdušje, ki bo naklonjeno inovativni dejavnosti, iskanju vizij, sproščanju umskih in fizičnih sposobnosti. Razvijati mora klimo sodelovanja, ko se vsi posamezniki organizacije počutijo kot potrebni ter odgovorni deli organizacije. Njegovo vodenje mora temeljiti na medsebojnem dialogu, ki pri zaposlenih vzpodbuja ustvarjalno sodelovanje, na vzpodbujanju zavestne aktivnosti, prizadevnosti, zavzetosti, vneme. Večina odločitev naj se sprejema s soglasjem, kar udeležencem organizacije daje občutek vplivnosti in

tvornosti. Člani organizacije morajo postati vsestranski in ustvarjalni sodelavci, ki samoiniciativno stremijo k nenehnemu osebnemu izpopolnjevanju in razvoju. Naloga vodje pa je, da tako aktivirani potencial pravočasno zaznava in vzpodbuja ter usmerja v smeri vizije, ciljev in strategij organizacije oz. njenega razvoja. Na tak način bodo posamezniki pod mentorstvom svojega vodje dosegali najvišje rezultate dela ob sočasnem občutku zadovoljstva s samim seboj, pripadnosti organizaciji in pristni povezanosti z njo.

Svojo mentorsko vlogo pri osebnem razvoju zaposlenih lahko vodja v veliki meri izrazi v RLR, ko ima priložnost v neposrednem, osebnem razgovoru s sodelavcem odkriti njegove delovne potenciale in ambicije in načrtovati njegov nadaljnji razvoj v korist posameznika in organizacije.

V UE vodilni usklajujejo kadrovske vire z značilnostmi posamezne UE in potrebami strank. (Jan, 2002, str. 118)

4 REDNI LETNI RAZGOVORI

4.1 NAMEN IN CILJI RLR V JAVNI UPRAVI

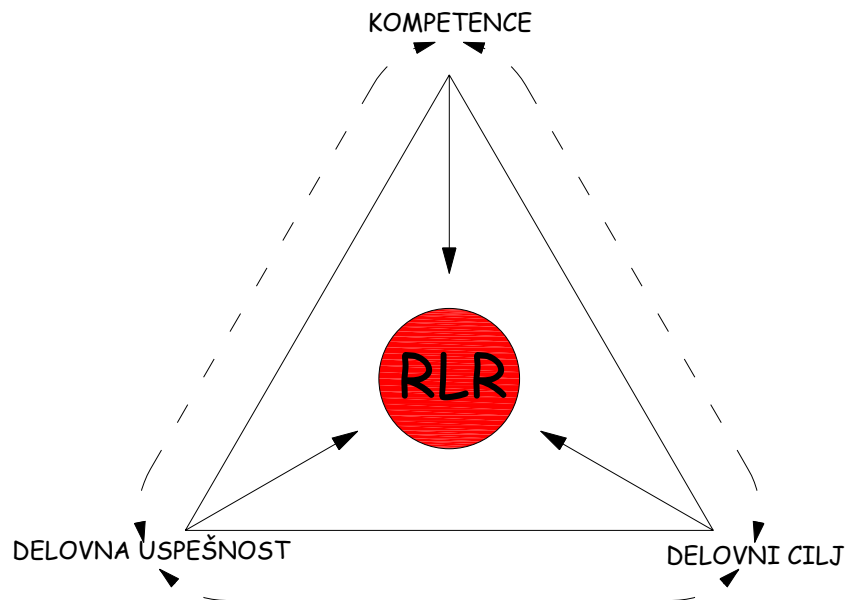
Lipičnik (Možina et al., 2002a, str. 484) pravi, da mora v času letnega razgovora vodja na sodelavca prenesti cilje organizacije, jasno povedati svoja pričakovanja o delovni uspešnosti, sodelavcu zagotoviti povratne informacije, mu pomagati (svetovati) pri iskanju poti do pričakovanih rezultatov, ugotoviti sodelavčeve relativne prednosti in šibke točke, določiti razvojni načrt za izboljšanje uspešnosti in za čim boljši izkoristek njegovih zmožnosti. Sodelavec mora v okviru RLR dobiti odgovore na vprašanja, kaj od njega pričakujejo. Kako dobro dela, kaj so njegove prednosti in šibke točke, kako bi lahko bil še bolj uspešen, kako bi lahko več prispeval.

RLR v javni upravi opredeljujemo kot ključni element spremljanja kadrov in usmerjanja kariere javnih uslužbencev. Pomaga upravljati delovno uspešnost zaposlenih v upravi s ciljem zagotoviti učinkovito javno upravo na podlagi sposobnih, usposobljenih in učinkovitih javnih uslužbencev. To dosega skozi načrtne pogovore vodij s sodelavci, ki delujejo v smeri povečevanja delovne uspešnosti zaposlenih, skozi izboljševanje medsebojnih odnosov, povečevanje strokovne usposobljenosti in skrbi za razvoj drugih njihovih potencialov. (Vukasovič – Žontar v Vodopija et al., 2005, str. 22)

RLR povezujejo, prepletajo oz. združujejo elemente vodenja s cilji, modela kompetenc in nagrajevanja delovne uspešnosti z namenom usmerjanja in vodenja

zaposlenih v smeri njihovega osebnega in posledično temu v smeri organizacijskega razvoja, kar prikazuje slika 8.

Slika 8: Vključevanje kompetenc, DU in delovnih ciljev v RLR in njihova medsebojna povezanost



Vir: Majcen, 2004, str. 37

Z RLR predvsem želimo zbrati kakovostne informacije o zaposlenih, ki bodo omogočale učinkovito upravljanje kadrovskih virov in izrabo potenciala zaposlenih v smislu doseganja učinkovite in državljanom prijazne uprave

RLR je priložnost, da se sodelavec in vodja vsaj enkrat letno posvetita širšemu pogledu na vlogo sodelavca v organu in upravi, pretreseta njegove razvojne možnosti in zmožnosti, določita delo in naloge v naslednjem obdobju ter predvidita izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja – vse v kontekstu poslanstva, usmeritve in delovnega programa organa in kariernega razvoja posameznika. V letnem pogovoru je treba največ pozornosti posvetiti oblikovanju ciljev. (Bagon, 2003b, str.18)

Nameni RLR v javni upravi sledijo tem usmeritvam in so:

- Vodjem omogočajo vodenje s cilji. Med RLR se zaposleni seznanijo s cilji organizacije, skladno s cilji organizacije vodja in sodelavec oblikujeta osebni načrt nalog in ciljev za prihodnje obdobje, opravi se pregled realizacije oz. izpolnitve preteklih nalog in ciljev ter ugotovijo vzroki za morebitna odstopanja.

- Med RLR zaposleni dobijo priložnost, da izrazijo svoja mnenja, ideje in predloge za pozitivne spremembe v delovnih postopkih in procesih ter predlagajo organizacijske spremembe, s čimer lahko prispevajo k boljšim poslovnim rezultatom organizacije.
- Z RLR izkažemo sodelavcem posebno pozornost, kar ima motivacijsko moč in povečuje delovno zagnanost za njihov nadaljnji razvoj, utrdi jim samozavest in občutek, da so za organizacijo pomembni, in poveča njihovo povezanost z njo. Sodelavec pridobi povratno informacijo o svoji uspešnosti, ali njegovo delo izpolnjuje pričakovanja.
- Z RLR naj bi vodje bolje spoznali svoje sodelavce, da jih lahko lažje vodijo in usmerjajo. Omogočajo jim bolje razumeti razmišljanja in ravnanja sodelavcev.
- Z RLR naj bi bilo strokovnim službam omogočeno lažje in boljše izvajanje kadrovske politike, saj pridobimo podatke o potencialu znanj, interesnih področjih zaposlenih, njihovih željah za osebni razvoj, pripravljenosti za izobraževanje, napredovanje, spremembo področja dela, pripravljenosti sodelovati pri razvojnih projektih. Ti podatki so dragoceni pri iskanju ključnih kadrov in uresničevanju modela napredovanja. Podatki, ki so pridobljeni med RLR, rabijo pripraviti letnega plana izobraževanja in za načrtovanje kadrovske spremembe.
- RLR zvišujejo kakovost dela, raven komuniciranja, zadovoljstvo zaposlenih, izboljšujejo medsebojne odnose, lojalnost zaposlenih, vodje pridobijo informacije za določanje delovne uspešnosti. (Bagon, 2004, str. 29)

Vsekakor, kot pravi Ozvaldič (2005, str. 22), RLR nikakor niso namenjeni ozkemu vrednotenju dela in konkretnemu določanju višine denarnih sredstev za dodano vrednost dela.

4.2 VLOGA IN ODGOVORNOST VODJE V ZVEZI Z RLR

Odločilno je, da je vsem v organizaciji, vodjem in sodelavcem, jasen namen RLR in kaj želimo z njimi doseči. Če to ni tako, obstaja velika nevarnost, da bodo administrativna zahteva, ki jo bodo vsi udeleženi sprejemali kot nepotrebno dodatno obremenitev.

Vloga vodje pri izvedbi RLR je pomembna. Predvsem od njega je odvisno, ali bodo RLR dosegli svoj namen ali bodo informacije in podatki, pridobljeni v njih, kakovostni in uporabni. V prvi vrsti mora vodja osvojiti prepričanje o pozitivnih učinkih RLR, šele

nato lahko svoje prepričanje prenese na svoje sodelavce. Vodja je ključen za to, kako se bodo sodelavci odzivali na RLR in kolikšna bo njihova pripravljenost na tvorno sodelovanje v njih, koliko koristi zase bodo v njih videli, spoznali in nazadnje tudi občutili.

Številne dejavnosti, ki izhajajo iz RLR, so povezane z zagotavljanjem ustreznih virov, ki jih lahko zagotovi le vrh sistema, zato je pripadnost tako vodij kot najvišjega vodstva RLR tudi iz tega razloga nujna. (Ozvaldič, 2004, str. 35)

Največji strah pred RLR povzroča misel, da gre za nekakšno ocenjevanje. Vodja in sodelavec se morata zavedati, da niso namenjeni ocenjevanju zaposlenih, odločanju o plači ali položaju sodelavca. RLR v javni upravi so namenjeni vzpostavljanju dobrih, ustvarjalnih delovnih odnosov, angažiranju zmožnosti in razvoju zaposlenega v luči poslanstva organa oziroma organizacijske enote (Intihar, 2004, str. 21)

Vodja mora znati s svojim pristopom vzpostaviti zadostno mero zaupanja med njim in sodelavcem. Le tako mu bo slednji pripravljen izraziti svoja resnična razmišljanja, želje in pričakovanja. Odgovornost vodje je vsekakor, da zaupanja ne zapravi in si vedno prizadeva, da sklepa le uresničljive dogovore in dogovorjeno po svojih najboljših močeh tudi uresniči.

Ključne so komunikacijske veščine in spretnosti; poslušanje, spraševanje, interpretacija, nebesedna govorica, povzemanje, vplivanje in prepričevanje.

Za vodenje RLR morajo biti vodje dobro usposobljeni. Pridobiti morajo znanje in veščine za upravljanje delovne uspešnosti, določanja ciljev, nalog in standardov delovne uspešnosti, dajanja pravočasnih, koristnih in uporabnih povratnih informacij, izražanja tako kritik kot pohval in reševanja konfliktna situacije, razumeti morajo motivacijske dejavnike, obvladovati komunikacijske veščine in spretnosti, biti sposobni ocenjevanja kompetenc, identificiranja ključnih kadrov, imeti trenerske sposobnosti ...

Kržišnik (2007) pravi, da je odgovornost za kakovost RLR izključno na strani vodje. Če vodja ni sposoben igrati svoje mentorske vloge, je bolje, da RLR ne izvaja. Pomembno je, da goji iskren interes za dobro zaposlenih in si prizadeva za vzpostavitev pogojev za boljše bodoče sodelovanje, ne samo med RLR ampak vse leto.

Gruban (2007) pravi, da so odgovornosti vodje pri RLR:

1. Opredelitev pričakovanj (ciljev):

- Ali sodelavec natančno ve, kaj se od njega pričakuje?

- Ali sodelavec natančno razume vrzel med pričakovano in dejansko delovno uspešnostjo?
2. Omogočanje usposabljanja:
 - Ali sodelavec ima znanja in veščine, potrebne za svojo vlogo?
 - Je imel enake možnosti usposabljanja kot drugi?
 3. Ustrezne posledice:
 - Kaj se zgodi, če dela dobro in kaj, če dela slabo?
 - Ali imata dobro in hitro delo lahko neustrezne posledice?
 4. Povratne informacije:
 - Kako sodelavec ve, kaj se od njega pričakuje?
 - Kako ve, kako dobro ali slabo dela?
 5. Odprava ovir:
 - Kaj mu onemogoča dobro delo, če si to sicer želi?
 - Ima čas, opremo, avtoriteto in pristojnosti ter podporo?

Vodja je glede posredovanja informacij sodelavcu o tem, kaj se od njega pričakuje oziroma, kako ustreza pričakovanjem ter kako jih izpolnjuje, tudi etično odgovoren. (Gruban, 2007b)

Navkljub navedenim zahtevam za uspešno izvajanje RLR pa Šturm (2006, str. 40) ugotavlja, da so načini uvedbe in izvedbe RLR po posameznih državnih organih zelo raznovrstni in »kreativni«, od resnega in sistematičnega načina v večinoma manjših in dobro urejenih sistemih, z osebno in strokovno kompetentnimi upravnimi managerji, do površnih in nedodelanih načinov uvajanja RLR predvsem v večjih sistemih, ki imajo že brez RLR dovolj težav s samo organizacijo dela. Po njegovem mnenju so upravni managerji obremenjeni s takojšnjim doseganjem rezultatov za vsako ceno, pri čemer za razvoj zaposlenih oziroma razvoj odnosov z njimi primanjkuje časa, predvsem pa volje. RLR se tako pogosto omejuje zgolj na enkratni dogodek izpolnitve predpisanega obrazca, namesto da bi ga managerji razumeli kot enega izmed mejnikov v trajnostnem procesu upravljanja delovne uspešnosti, opredeljevanja pričakovanih delovnih ciljev in drugo.

4.3 PRIPRAVA NA RLR

Vodje morajo RLR izvesti z vsemi neposredno podrejenimi sodelavci, pri čemer mora vodja znati preseči ovire, ki morda izhajajo iz osebnih zamer ali medsebojnega nerazumevanja. Vodja mora pokazati visoko mero strokovnosti, čustvene inteligentnosti in vere v koristi RLR.

Nujna je tako vsebinska kot psihična priprava vodje in sodelavca. Le tako se bomo izognili nelagodnemu občutku, napetosti, nesproščenosti, nesistematičnemu vodenju, in končno slabemu občutku na obeh straneh, ki bo narekoval nadaljnje izogibanje RLR.

Aktivnosti v fazi priprave na RLR so:

- določitev namena,
- pregled dokumentacije,
- razmislek o prostoru in kraju srečanja,
- izdelava vabil na razgovor,
- razmislek o temah razgovora,
- razmislek o stvareh, ki jih je treba v razgovoru poudariti,
- priklic slike sodelavca,
- razmislek o razvojnih načrtih in ciljih tako organizacijske enote kot posameznika,
- izdelava načrta izvedbe razgovora.

(Majcen, 2001, str. 92)

4.3.1 Izobraževanja in treningi

RLR so zelo zahtevna in kompleksna naloga, za katero težko rečemo, da jo do potankosti poznamo in obvladamo. S časom in številom opravljenih razgovorov se večina izboljšuje, a še vedno je vselej viden moment različnosti sodelavcev, s katerimi razgovori potekajo.

Najboljše rezultate priprave na RLR dajejo treningi, skozi katere se vodje pripravijo tako vsebinsko kot psihično. Pridobijo si praktično znanje, izkušnje in spretnosti tako na področju tehnične izvedbe kot njegove psihološke dimenzije. Vsebina treninga zajema cilje in namen izvedbe RLR, korake izvedbe (aktivnosti skozi vse leto), potek razgovora, vsebinsko opredelitev razgovora in osnove komunikacije.

4.3.2 Določitev namena razgovora

Za uspešno izvedbo RLR se mora vodja predhodno zavedati, kaj želi z njim doseči in s tem določiti rdečo nit razgovora, specifično za vsakega sodelavca posebej. Le tako bo v razgovoru lahko nastopil samozavestno, sistematično, sproščeno in odkrito, hkrati pa bo enak odziv pričakoval tudi pri sogovorniku.

Prioritete v vsebini RLR v javni upravi so:

- sodelavce motivirati, da bi dobro razmislili o svojem delu in načrtih, ter da bi sami pripravili predloge, kako bi stvari izboljšali;
- doseči, da bi sodelavci dobro razmislili o svoji vlogi v organizaciji in v delovnem procesu;

- doseči, da bi dobili pregled nad prioritetai svojih nalog in nad globalnimi pričakovanji, ki se od njih v naslednjem letu pričakujejo;
- doseči, da bi bili sodelavci še bolj samostojni, odgovorni in iniciativni pri opravljanju prioritetenih nalog;
- sodelavcem povedati, kako jih vodje vidijo, katere so njihove dobre strani in kje imajo še rezerve, ki bi jih kazalo izkoristiti;
- doseči, da bi se vodja in sodelavec po razgovoru še boljše razumela, in da bi si lahko povsem zaupala;
- svoje sodelavce bolje spoznati in jih razumeti kot ljudi ter ugotoviti, zakaj se včasih vedejo tako, kot se;
- dobiti boljši pregled nad tem, kako se dogovorjene stvari dolgoročno tudi uresničujejo;
- zbrati podatke za planiranje in izvajanje politike izobraževanja ter napredovanja sodelavcev.

4.3.3 Pregled dokumentacije

Obvezen del priprave vodje na RLR je pregled predpisov in druge dokumentacije v zvezi s temami, ki bodo predmet razgovora.

Vodja mora proučiti **strategijo in program dela organizacijske enote** in vlogo oz. položaj sodelavca v njej. Podrobno mora proučiti **opis delovnega mesta** sodelavca, **projekte**, v katerih sodeluje organizacijska enota, in vključenost sodelavca v njih. Opraviti mora pregled **realizacije** v preteklosti zadanih nalog in ciljev na nivoju organizacije, pregledati dokumentacijo o delovni uspešnosti posameznika in organizacijske enote, v kateri deluje. Prav tako mora pregledati tudi **osnovne kadrovske podatke** sodelavca, njegova formalna znanja, dodatna funkcionalna znanja, dosedanja napredovanja, vključenost v projekte. Primerno je tudi, da osveži poznavanje **pravnih in organizacijskih aktov**. (Majcen, 2006)

4.3.4 Čas in prostor izvedbe

RLR naj se, vsaj na začetku, izvaja vsaj enkrat letno v vseh organizacijskih enotah ob istem času. Kasneje jih je mogoče opravljati tudi pogosteje (četrtletno). Izkušnje kažejo, da je najprimernejši čas izvajanja RLR začetek koledarskega leta. Informacije, pridobljene med RLR, so lahko ključne pri načrtovanju kadrovske potrebe oz. kadrovske politike, zato je smiselno, da se čas RLR dopolnjuje s časom priprave planov, kjer bi lahko koristno uporabili med RLR pridobljene podatke.

RLR naj poteka v neformalnem prostoru, ki nudi prijetno počutje, brez časovne stiske. Traja naj največ dve uri (običajno 1 uro) in mora biti zaupne narave, saj bi prisotnost kogarkoli drugega negativno vplivala na odkritost in iskrenost sodelujočih. Pri načrtovanju datuma razgovora moramo upoštevati razpoložljivost sodelavca.

Zaželeno je, da se vsi razgovori opravijo v zaključenem časovnem obdobju. Tedensko je priporočljivo opraviti le en razgovor oz. med dvema razgovoroma naj bo vsaj dan prekinitve.

4.3.5 Vabilo na razgovor

Vabilo na sestanek je lahko ustno ali pisno. Pogosto je znotraj organizacijskih enot dovolj ustno vabilo, ki je hkrati bolj osebno in s tem bolj prijetno in pri sodelavcu že samo po sebi zmanjšuje zadrego, strah in druge neprijetne občutke. RLR naj bo napovedan vnaprej, terminsko usklajen in časovno približno dogovorjen tako, da se bosta oba udeleženca lahko mirno in zbrano posvetila temam razgovora.

4.3.6 Teme razgovora

Teme RLR so usklajene z namenom in cilji RLR ter izbrane glede na izobrazbo, delovni položaj in druge specifičnosti sogovornika. Vedno pa moramo imeti pred očmi zamisel, da so RLR pregled rezultatov preteklosti, reševanje problemov sedanosti in načrtovanje prihodnosti. (Majcen, 2006) RLR bodo kakovostno opravljeni le, če bodo ves čas ciljno usmerjeni.

Med RLR se pogovorimo tudi o stvareh, ki smo jih zaznali v preteklem obdobju pa o njih še ni bilo priložnosti spregovoriti. Vodja naj si jih med letom zapiše, RLR pa so priložnost, da jih izpostavi in o njih s sodelavcem razpravlja.

Dobro je, da damo sodelavcem priložnost, da tudi sami izrazijo želje, o čem bi se med RLR želeli pogovoriti. S tem jih še bolj aktivno vključimo v dogajanje, kar bo zanesljivo pozitivno vplivalo na njihovo razumevanje in sprejemanje.

4.3.7 Razvojni načrti in cilji organizacije in posameznika ter njuna usklajenost

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

Ravno zaradi take medsebojne prepletenosti in vzročnosti mora vodja poskrbeti, da bo sodelavec seznanjen in poučen o poslovni politiki in strategiji organizacije, njenih razvojnih smernicah, planih ter o vlogi sodelavca pri tem.

Pri tem je treba upoštevati misel Grubana (2007c), ki je zelo slikovito zapisal: »Organizacija nima prav nikakršne pravice ukazovati ali vsiljevati svoje cilje sodelavcem, ampak si lahko zastavi le ambicijo harmonizirati individualne in organizacijske cilje!«

4.3.8 Priprava sodelavca na RLR in izdelava načrta izvedbe RLR

Ljudje ne maramo presenečenj, stvari, ki jih ne poznamo in si jih ne znamo predstavljati se bojimo in izogibamo. Zato dajmo tudi sodelavcu priložnost, da se na razgovor pripravi. S tem namenom ga o RLR obvestimo predhodno in mu predložimo seznam tem oziroma vprašanj, o katerih naj bi tekel pogovor, da lahko o vsem razmisli že sam zase in se razgovora udeleži pripravljen in s tem bolj sproščen.

K dobri pripravi na RLR in kasnejši izvedbi pa spada tudi dober načrt, ki je predvsem pripomoček za osebo, ki razgovor vodi. Načrt izvedbe RLR naj zaokrožuje vse aktivnosti v času priprave na RLR, tako organizacijske kot vsebinske. Vključuje naj tudi časovno opredelitev posameznih faz. V njem so načrtovane tudi aktivnosti, ki sledijo po končanem RLR, in sicer izdelava zapisa o RLR, njegova dostava sodelavcu in pristojni službi ter nadaljnje načrtovanje izvajanja vseh dogovorov in sklepov, oblikovanih med RLR.

4.4 IZVAJANJE RLR

4.4.1 Vzpostavitev primerne vzdušja

Pomembno je, da sta prijetna tako začetek kot konec pogovora. Od ustvarjenega razpoloženja na začetku RLR je odvisno, kako bo pogovor tekel, koliko bosta sogovornika pripravljena aktivno sodelovati, od konca pa je odvisno, kako bodo opravljeni RLR vplivali na motiviranost sodelavca, da izpolni sprejete dogovore.

Razgovor je dvogovor, izmenjava informacij in občutkov. Vodja in njegov podrejeni morata biti v partnerskem odnosu.

RLR morajo potekati umirjeno in odprto. Na začetku postavimo nekaj nevtralnih vprašanj, nato razložimo namen srečanja in nadaljujemo po načrtu RLR oz. po sodelavcu predhodno predloženih vprašanjih oz. temah razgovora.

4.4.2 Pregled izvedbe preteklih delovnih nalog in ocena delovne uspešnosti

Pregled izvedbe preteklih delovnih nalog in ocena delovne uspešnosti je osrednji del RLR, ki je najobširnejši in najzahtevnejši.

Vodja in sodelavec se pogovorita o nalogah in rezultatih preteklega obdobja, o doseženih ciljih glede na vlogo sodelavca, tudi težavah, nedokončanih nalogah, načrtih za njihovo dokončanje ... Sledi pogovor o tem, kje je težišče primernosti sodelavca, (z vidika ključnih lastnosti in zahtev za delo – kompetenc obdelata interesna področja sodelavca, področja, ki so za uslužbenca posebej zanimiva, nagnjenosti, želene smeri delovne kariere in osebnega razvoja, kariernih sidrih) ter opredelita smer razvoja in s tem povezano usposabljanje in izpopolnjevanje.

4.4.3 Načrtovanje nalog in ciljev za prihodnje obdobje

Logično nadaljevanje pregleda preteklih dosežkov in ugotovitve dejanskega stanja je načrtovanje prihodnosti z namenom nadaljnjega osebnega in organizacijskega razvoja.

Vodja in sodelavec se dogovorita :

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

Predstave podrejenega sodelavca o njegovi vlogi in njegovih letnih ciljih se morajo pokrivati s pričakovanji nadrejenega.

Načrti za prihodnost, bodoče naloge in zavezanosti naj bodo izvedljive in realno dosegljive. Pomembno je, da jih vodja in sodelavec uskladita in s tem tudi zavežeta za njihovo realizacijo. Pri udejanjanju načrtovanih nalog naj sodelavec ne bo osamljen. Naloga vodje je, da redno spremlja njegovo delo, mu svetuje, ga vzpodbuja in mu pomaga. Naloge za sodelavca so hkrati tudi naloge za vodjo.

4.4.4 Odkrivanje kompetenc

Namen RLR je med drugim tudi pogovor o viziji osebnega razvoja, o interesnih področjih in želeni karierni poti.

Vodja in zaposleni med RLR prepoznavata dejanske kompetence zaposlenega in jih primerjata s kompetencami delovnega mesta, ki ga zaposleni zaseda. Ugotovljena odstopanja so izhodišče za pogovor o želenih oblikah ravnanja, lastnostih, zmogljivostih, pomembnih za delavčevo delovno uspešnost in nadalje podlaga za načrtovanje potrebnega usposabljanja, izpopolnjevanja in izobraževanja, mentorstva in drugih oblik razvoja zaposlenih.

4.4.5 RLR kot sredstvo za načrtovanje kariere

RLR so namenjeni tudi pogledu v prihodnost, zato je pogovor med drugim namenjen ustvarjanju vizije nadaljnjega osebnega razvoja zaposlenega, kakšne so njegove večletne možnosti napredovanja, katera znanja in kakšne izkušnje naj bi v tem času zato še pridobil, izpopolnitev katerih lastnosti bo to zahtevalo in kako naj bi se razširile njegove odgovornosti. RLR kot poglobljeni in sistematično vodeni letni pogovori so osnova za načrtovanje in nadziranje razvoja kariere posameznika.

Vodja in sodelavec skupaj naredita okvirni dolgoročni načrt razvoja kariere, vključno z določanjem zelene smeri razvoja kariere, usklajene z realnimi možnostmi organizacije. Določi se časovni raspored aktivnosti. Vodja mora izražati zaupanje, obljubiti pomoč ter najpomembneje, v nadaljevanju, po opravljenem RLR, nuditi konkretno podporo dogovorjenemu načrtu razvoja sodelavca.

4.4.6 Zapis o RLR

Sklep pogovora mora biti pisni povzetek dogovorjenih dejavnosti. V zapisu mora biti opredeljeno, kako bosta spremljala in izvajala dogovorjene dejavnosti. Pomembna sta zaupnost in varstvo podatkov. Ne gre samo za pisni dogovor, še večjo težo imata moralna obveza in dogovor, ki se za tem skrivata. (Ivanuša - Bezjak, 1999, str. 72)

Poročilo je namenjeno:

- sodelavcu kot orodje za izboljšanje njegove učinkovitosti oziroma kot načrt za izvedbo najpomembnejših nalog,
- vodji za boljše obvladovanje in vodenje dela sodelavca in usmerjanje k dobrim rezultatom kot osnova za načrtovanje in izvajanje kadrovskih potreb in kapacitet.

Poročilo o opravljenih RLR hranijo in uporabljajo samo vodje, sodelavci in kadrovska služba, slednja le tisti del, ki se nanaša na kadrovske podatke – ugotovljena interesna področja sodelavca kot osnova načrtovanja napredovanja ali spremembe delovnega področja, ter podatki o želenem izobraževanju in napredovanju. Ta del rabi kot podlaga za pripravo načrta in organizacijo izobraževanj za potrebe organa, izvedbo organizacijskih ukrepov in druge spremembe.

4.5 AKTIVNOSTI V ČASU MED DVEMA RLR

Po koncu RLR e prav, da naredimo **analizo uspešnosti**, kjer je pomembna ocena nastopa vodje, pomanjkljivosti v vodenju razgovora in morebitne izboljšave, ocena počutja udeležencev razgovora, ali smo pridobili potrebne in pričakovane informacije, ali so bile obdelane vse pomembne in ključne teme, kolikšna je bila stopnja medsebojnega razumevanja ...

Morda je treba pripraviti **predlog organizacijskih sprememb** organizacijske enote in načrt uresničitve ter pridobiti podporo in sodelovanje nadrejenih. Prav tako je, izhajajoč iz informacij, pridobljenih med RLR, treba pripraviti **predlog kadrovskega načrta** za organizacijsko enoto in ga posredovati strokovni službi.

RLR so le del običajne komunikacije med vodjem in njegovimi sodelavci in sestavni del vodenja. Zato je pomembno, da dogovore iz zapisa čez leto spremljamo in ugotovljamo, ali se sodelavec razvija tako, kot je bilo dogovorjeno, ali izpolnjuje dogovore, sklenjene v RLR. Naloga vodje je, da ga pri tem vzpodbuja, ga podpira in usmerja. Prav je, da si glavna opažanja glede uspehov in težav zapisuje in s tem ustvarja pomembne informacije za naslednji RLR. Če se izkaže, da je bil kakšen cilj glede na obstoječe razmere postavljen preveč ambiciozno, se lahko med letom, po ponovnem pogovoru, smiselno popravi.

Sistematično spremljanje izvajanja dogovorjenih nalog in dajanje povratnih informacij je za sodelavce dodatna motivacija za uspešno doseganje ciljev, hkrati pa vodja s sprotnim usmerjanjem sodelavca preprečuje pretirane odklone od načrtane poti. Le s takim ravnanjem si bo vodja ustvaril oz. potrdil zaupanje in bo lahko pri naslednjem RLR pričakoval, da bo sodelavec še pripravljen v njem tvorno sodelovati.

5 PREDSTAVITEV JAVNE UPRAVE

V skladu z definicijo Zakona o javnih uslužbencih (2005) in Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (2006) javni sektor sestavljajo:

- državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti,
- javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi,
- druge osebe javnega prava,

če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti.

Strategija nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005, (2003, str. 1), k temu dodaja še javna podjetja kot izvajalce javnih služb na področju gospodarske infrastrukture.

Javno upravo pa prej omenjena strategija pojmuje kot celoto organov državne uprave, uprav lokalnih skupnosti in oseb javnega prava (javnih agencij in nekaterih javnih zavodov), ki izvajajo upravne naloge po javnem pooblastilu.

Upravne enote so del javne uprave in organizacije za izvrševanje z zakonom določenih nalog uprave, ki zaradi narave in načina dela zahtevajo dekoncentrirano opravljanje. V upravnih enotah se kaže neposredni odnos države do davkoplačevalcev. (Jan, 2002, str. 114)

V javnem sektorju se danes povsod po svetu in tudi pri nas, pojavljata predvsem dve zahtevi:

- smotrnejša uporaba danih finančnih virov oziroma celo zmanjševanje javnih izdatkov (privatizacija, racionalizacija, krčenje obsega zaposlenih) in
- zahteva po bolj demokratičnem, odprtem, učinkovitejšem, hitrejšem in uporabnikom bližjem opravljanju javni storitev.

Glavni cilji reform javnega sektorja so učinkovitost, uspešnost in pravičnost.

5.1 VIZIJA IN CILJI RAZVOJA JAVNE UPRAVNE

Temeljni poudarki razvoja javne uprave v prvem desetletju po osamosvojitvi so bili na izgradnji institucij javne uprave ter utrjevanje sistemov državne uprave, lokalne samouprave in javnih uslužbencev. V letu 2002 pa se je razvoj usmeril predvsem v povečanje učinkovitosti javne uprave, povečanje njene odprtosti in preglednosti,

povečevanje kakovosti njenih storitev in v povečanje zadovoljstva državljanov in pravnih oseb kot uporabnikov storitev javne uprave.

Povečanje učinkovitosti države in zmanjšanje njene neposredne vloge v gospodarstvu je eden ključnih nacionalni razvojnih ciljev tudi v obdobju 2006 – 2013. (Strategija razvoja Slovenije, 2005, str. 9)

Vlada RS se zaveda, da je dobro javno upravljanje poleg gospodarske rasti in socialne kohezije eden od stebrov družbenega razvoja in blaginje. V okviru javnega upravljanja ima javna uprava (državna uprava in lokalna samouprava) pomembno vlogo, saj zagotavlja strokovne podlage za politično odločanje in neposredno izvršuje sprejete politike. Od kakovosti ter učinkovitosti in uspešnosti njenega delovanja je tako v veliki meri odvisna kakovost javnih politik in njihova realna družbena vrednost.

V Strategiji nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003 – 2005, (2003, str. 13) je zapisano, da je vizija Vlade RS oblikovati javno upravo, ki bo delovala po načelih:

- zakonitosti,
- pravne varnosti in predvidljivosti,
- politične nevtralnosti,
- usmerjenosti k uporabniku,
- odprtosti in preglednosti, kakovosti,
- uspešnosti in učinkovitosti,

pri čemer bo po kazalcih uvedenih ukrepov in zadovoljstva državljanov, gospodarskih subjektov in drugih prizadetih oseb ter javno-finančnih učinkov dosegla rezultate, primerljive javnim upravam v državah Evropske unije.

Reformni procesi javne uprave se nanašajo na učinkovitejše upravljanje in vodenje, reorganizacijo organizacijskih enot, opredelitev poslanstva celotne uprave in njenih posameznih enot, njihovih funkcij, izboljšave delovnih postopkov in metod, učinkovitejšo komunikacijo in koordinacijo ter usposabljanje zaposlenih. (Brejc, 1997, str. 625)

Cilji razvoja slovenske javne uprave so torej razvrščeni v tri skupine:

- Cilji glede uspešnosti in učinkovitosti, kakovosti in odzivnosti.
- Cilji glede uslužbenskega sistema in sodobnega upravljanja kadrovskih virov.
- Cilji glede optimizacije poslovnih procesov in sodobne organizacije uprave.

5.2 UPRAVLJANJE KADROVSKIH VIROV V JAVNI UPRAVI

V svetu je vedno izrazitejši trend prenosa sodobnih konceptov in postopkov upravljanja s človeškimi viri in človeškim kapitalom iz gospodarstva v javni sektor.

Razvoj področja upravljanja kadrovskih virov je eno prednostnih področij razvoja javne uprave v Sloveniji. Ministrstvo za javno upravo je na svojih spletnih straneh zapisalo, da je njihovo poslanstvo prijazna in učinkovita javna uprava. Prijazna do uporabnikov, zaradi katerih javna uprava dejansko obstaja, in do javnih uslužbencev, ki so njeno bistvo.

V mandatu 2004 do 2008 si je Ministrstvo za javno upravo med drugim postavilo cilj vzpostaviti sodoben in učinkovit uslužbenski sistem z vsemi elementi upravljanja s kadrovskimi viri ter pregleden, pravičen, celovit in javnofinančno vzdržen sistem plač v javnem sektorju. (Ministrstvo za javno upravo, 2006)

Kljub posebnostim, ki vladajo v javni upravi, se managerji tudi tu zavedajo pomena odličnosti in vloge zaposlenih kot edine dolgoročne tekmovalne prednosti. Pri upravljanju s kadrovskimi viri uvajajo nove načine in metode, kot so benchmarking, management kompetenc, pridobivanje znanja na delovnem mestu, management ključnih kadrov, spodbujanje inovativnega razmišljanja in ustvarjalnosti.

Cilji upravljanja kadrovskih virov, kot so zapisani v Strategiji nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005 (2003, str. 23), so:

- Načrtno, sistematično in racionalno upravljanje kadrovskih virov (boljši izkoristek kadrovskih virov, povečanje učinkovitosti, zmanjšanje stroškov).
- Uslužbenski sistem v javni upravi, ki bo temeljil na izbiri po merilih strokovne usposobljenosti in bo spodbujal nadpovprečno delovno uspešnost.
- Transparenten, fleksibilen in obvladljiv plačni sistem.
- Profesionalna in politično nevtralna uprava.
- Vzpostavitev vrhunske managerske strukture, krepitev vloge in odgovornosti managementa.
- Uvedba strateškega kadrovskega načrtovanja in fleksibilnega razporejanja zaposlitvenih kvot med upravne organe.
- Večja mobilnost kadrov med organi javne uprave in večja fleksibilnost pri premeščanju in razporejanju dela.
- Večja možnost nagrajevanja glede na delovno uspešnost.
- Preprečevanje avtomatizmov pri napredovanju; povezava napredovanja z delovno uspešnostjo in kariernimi potenciali posameznika.
- Dvig motivacije managerskih struktur za racionalizacijo poslovanja.
- Dvig zadovoljstva in motiviranosti za delo v upravi.

- Učeča se uprava.
- Vzpostavitev enotne organizacijske kulture s poudarkom na usmerjenosti k uporabnikom.
- Krepitev sodelovanja s civilno družbo in razvijanje partnerstev s sindikati.

Možnosti za različne kadrovske rešitve daje Zakon o javnih uslužbencih (2005) in izvedbeni akti, ki iz njega izhajajo. Ureja postopke kadrovanja, izbirne postopke, zahteva izdelavo kadrovskih načrtov, ima nastavke za usmerjanje kariernega razvoja in zahtevo izvajanja RLR s sodelavci.

Za vodenje in upravljanje človekovih virov managerji v upravnih enotah najpogosteje uporabljajo orodja, kot so RLR, delegiranje nalog, komuniciranje, osebnostni vpliv in avtoriteta vodje.

Upravljanje s človekovimi viri se v javni upravi izvaja na vseh hierarhičnih nivojih:

Vlada z Zakonom o javnih uslužbencih (2005) daje pravni okvir in strateške usmeritve, imenuje uradnike na vodilne položaje, sprejema skupen kadrovski načrt za upravo, daje soglasje k sistemizacijam organov.

Predstojnik organa opravlja strateške naloge, kot so določitev kadrovskega načrta organa in notranjih enot, organizacije dela v organu, določitev kvote ocen za delovno uspešnost. V odnosu do neposrednih sodelavcev je predstojnik tudi kadrovski manager – izbira sodelavce, načrtuje delo, ocenjuje uspešnost, vodi RLR ...

Managerji so uradniki na položajih, ki odločajo o vseh zadevah glede zaposlenih.

Generalni sekretar na ministrstvu je organizacijsko-kadrovski manager, ki skrbi za vso organizacijsko-kadrovsko problematiko na ministrstvu. Službe generalnega sekretariata zagotavljajo vso strokovno pomoč vodjem pri njihovem delu z ljudmi, tako administrativno kot strokovno.

Poseben pomen ima **organ, pristojen za kadrovske zadeve**, ki naj bi nudil strokovno pomoč ministrstvu in bil nosilec podlag za strokovno delo z zaposlenimi. Izvajal naj bi naloge kadrovskega načrtovanja, skupnega izobraževanja v upravi, zagotavljal strokovno in administrativno podporo uradniškemu svetu in komisiji za pritožbe iz delovnih razmerij.

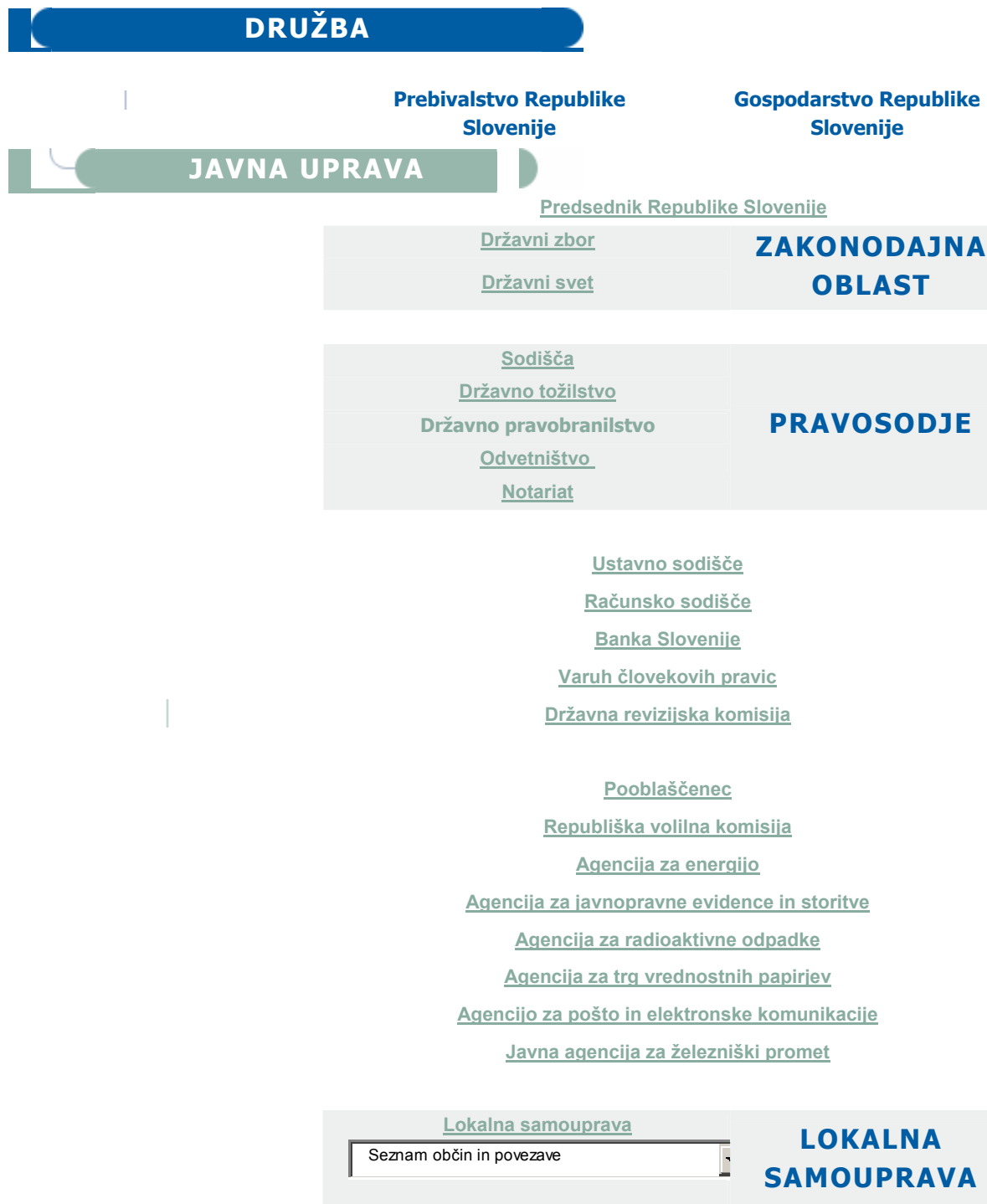
Naloge **uradniškega sveta** so določanje standardov, metod in postopkov za izbiro uradnikov na najvišjih položajih v upravi, imenovanje natečajnih komisij in sprejetje kodeksa etike javnih uslužbencev.

Vloga **komisije za pritožbe** je reševanje pritožb zoper odločitve predstojnikov, ko bodo kršene pravice javnih uslužbencev. (Bagon, 2003a, str. 10)

5.3 POLOŽAJ UPRAVNIH ENOT V SISTEMU JAVNE UPRAVE

Shematično ponazoritev treh vej oblasti in položaj upravnih enot v sistemu javne uprave prikazuje slika 9.

Slika 9: Organi javne uprave



Vlada Republike Slovenije in Predsednik Vlade Republike Slovenije

Ministrstva

Seznam ministrstev in povezave

(za vstop na spletno stran ministrstva klikni na gumb)

in direktorati Seznam direktoratsv izbranega ministrstva

ter organi v sestavi Seznam organov izbranega ministrstva

Vladne službe

Seznam vladnih služb in povezave

IZVRŠNA OBLAST

Vir: Vodnik po javni upravi, 2007

Znotraj državne uprave deluje 58 upravnih enot, za usklajevanje njihovega delovanja skrbi Sektor za upravne enote v Direktoratu za e-upravo in upravne procese Ministrstva za javno upravo. Upravno enoto vodi načelnik, za posamezna delovna področja so oblikovani oddelki. Delo oddelkov koordinira, strokovno usmerja in nadzoruje načelnik upravne enote. Na področjih, kjer je pri opravljanju upravnih nalog s področja posameznega ministrstva treba usklajevanje dela več delavcev, ki opravljajo istovrstne naloge, ali v primerih, če se v oddelku združujejo upravne naloge z delovnih področij več ministrstev, pa bi bilo organiziranje del in nalog v posameznem oddelku nesmotrno, so oblikovani referati, katerih delo koordinira, strokovno usmerja in nadzoruje vodja oddelka. V primerih, ko narava ali način dela zahtevata decentralizirano opravljanje nalog, se lahko oblikuje izpostava upravne enote.

Vodilni v UE so načelniki, vodje izpostav, vodje oddelkov in vodje referatov.

5.4 POSLOVNA DEJAVNOST UPRAVNIH ENOT

Upravne enote na podlagi Zakona o javni upravi (1994) izvršujejo z zakonom določene naloge uprave na teritoriju bivših občin, ki so bile 1.1.1995 iz pristojnosti slednjih prenesene na upravne enote z Zakonom o prevzemu državnih funkcij, ki so jih do 31.12.1994 opravljali organi občin (1995).

Upravne enote so organizirane za izvrševanje z zakonom določenih nalog uprave, ki zaradi narave ali načina dela zahtevajo dekoncentrirano opravljanje. Tu dobijo

državljeni večino dokumentov in dovoljenj, ki jih potrebujejo. Tako se v upravnih enotah kaže neposredni odnos države do davkoplačevalcev, uprava zahteva kvalitetno usposobljene kadre, ki bodo sposobni in motivirani nuditi servis vsem strankam.

Upravne enote so organi državne uprave, ki zagotavljajo za državljane in pravne osebe upravne storitve na področju notranjih zadev (osebni dokumenti, prijava prebivališča, registracija vozil, vozniška dovoljenja, matične knjige ...), graditve objektov in drugih posegov v prostor (gradbeno dovoljenje, uporabno dovoljenje ...), gospodarstva (dovoljenja za opravljanje gostinske dejavnosti ...), kmetijstva (promet s kmetijskimi zemljišči, status kmeta, zaščitene kmetije ...), denacionalizacije, žrtev vojnega nasilja itd. (Ministrstvo za javno upravo, 2007)

Poleg naštetih področij delovanja so upravne enote skladno z Uredbo o upravnem poslovanju (2005) dolžne zagotavljati splošne informacije o upravnih storitvah. To so informacije o načinu poslovanja organa pri odločanju o upravnih zadevah in izdajanju potrdil, pojasnila v zvezi z uresničevanjem pravic, obveznosti in pravnih koristi fizičnih in pravnih oseb in pojasnila v zvezi z drugimi upravnimi storitvami; splošne informacije, ki se ne nanašajo na potek oziroma stanje konkretnega upravnega ali drugega postopka.

Upravne enote zagotavljajo splošne informacije o upravnih storitvah brezplačno, preko svetovalcev za pomoč strankam oziroma preko drugih javnih uslužbencev, v obliki pisnih informacij (brošure, zloženke, zgoščenke ...) ter preko svetovnega spleta na enotnem državnem portalu e-uprava in na spletiščih upravnih enot.

Upravne enote zagotavljajo tudi informacije javnega značaja. To so informacije, ki izvirajo iz delovnega področja organa, najdemo jih pa v obliki dokumenta, zadeve, dosjeja, registra, evidence ali dokumentarnega gradiva, ki ga je organ izdelal sam, v sodelovanju z drugim organom, ali pridobil od drugih oseb.

Informacije javnega značaja so prosto dostopne pravnim in fizičnim osebam. Organi, ki so dolžni omogočati prost dostop do informacij javnega značaja, pa so državni organi, organi lokalnih skupnosti, javne agencije, javni skladi in druge osebe javnega prava ter nosilci javnih pooblastil in izvajalci javnih služb.

6 RAZISKAVA O USPEŠNOSTI RLR V JAVNI UPRAVI

6.1 OPREDELITEV PROBLEMA RAZISKAVE

Temeljna naloga managementa je obvladovanje organizacije, da učinkovito dosega zastavljene cilje. Pogoji za to je tudi učinkovito usklajevanje interesov udeležencev. Vsaka organizacija je obenem instrument za doseganje ciljev in skupnosti interesov vplivnih udeležencev. Oba vidika organizacije sta neločljivo povezana. Spoznanja managementa je treba vnašati povsod tam, kjer posegamo na področja obvladovanja posameznikov za doseganje skupnih ciljev. Potrebno in povsem pravilno je, da o managementu razmišljamo tudi v javni upravi, saj gre tudi tu za organizacije oz. skupnosti posameznikov, za obvladovanje teh skupnosti, upravljanje dela v njih in vodenje posameznikov v smeri doseganja skupnih ciljev.

Prav RLR so koristno in vse pogostejše orodje spremljanja in usmerjanja razvoja zaposlenih v organizaciji. Pravno formalno osnovno za uvedbo RLR v državni upravi daje 105. člen Zakona o javnih uslužbencih (2005), ki v poglavju o spremljanju kariere in dela javnih uslužbencev nalaga nadrejenim odgovornost za spremljanje dela, strokovne usposobljenosti in kariere javnih uslužbencev ter da vsaj enkrat letno o tem opravijo razgovor z vsakim javnim uslužbencem.

Uvajanje RLR je v javni upravi priložnost, da se začnemo vsebinsko pogovarjati o upravnem delu, načinu oblikovanja ciljev, opredeljevanju pričakovanih rezultatov, hkrati pa zberemo tiste značilne zahteve, ki so poleg izobrazbe in delovnih izkušenj nujno potrebne za delovno uspešnost in učinkovitost posameznika ter posledično za učinkovitost državne uprave.

Med letnimi razgovori naj bi nastali opisi ključnih znanj, sposobnosti, veščin in drugih lastnosti, ki bodo v pomoč izdelavi seznama za upravo značilnih kompetenc. Te bodo osnova upravljanju znanja, veščin in sposobnosti, vodenju kariernega razvoja, zagotavljanju optimalnega angažiranja zaposlenih ipd.

Če želimo izkoristiti potencialne zaposlenih v javnem sektorju, moramo poznati njihove želje, probleme, ambicije... Na drugi strani pa morajo zaposleni poznati cilje organizacije, možnosti in omejitve pri delu in napredovanju, oceno uspešnosti svojega dela ... RLR vse to omogočajo, hkrati pa ustvarjajo vedenje o zadovoljstvu zaposlenih, organizacijski kulturi, komuniciranju, medsebojnih odnosih in drugih elementih organizacijskega vedenja. Primerna obdelava teh razgovorov zagotavlja informacije, ki nakazujejo poti ukrepanja.

RLR so v gospodarskih organizacijah, kjer jih izvajajo že dalj časa, dosegli zelo dobre rezultate in se izkazali kot zelo učinkovito orodje vodenja. Zanimalo me je, ali njihova uvedba v javni upravi, glede na specifičnosti le-te, prav tako prinaša pozitivne rezultate oz. ali se morda že na samem začetku RLR sprejemajo le kot dodatna delovna naloga, ki jo je treba opraviti, sicer pa ne izpolnjujejo pričakovanj.

Cilj raziskave je bil ugotoviti:

- kateri so, po oceni udeležencev, prioritetni cilji RLR v javni upravi,
- v kolikšni meri se cilji uresničujejo,
- kako kakovostno se RLR v praksi izvajajo,
- kako je vanje vključeno načrtovanje, spremljanje in kontrola izvajanja delovnih nalog ter na osnovi tega ocenjevanje in informiranje o delovni uspešnosti,
- kakšno vlogo imajo RLR pri izboljševanju odnosov med zaposlenimi,
- kako po mnenju udeležencev RLR pripomorejo pri načrtovanju kariere posameznikov in
- kako RLR pripomorejo k odkrivanju kompetenc zaposlenih.

6.2 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Podatke za raziskavo o uspešnosti rednih letnih razgovorov z zaposlenimi v javni upravi sem zbrala z metodo ankete. Anketiranje je potekalo ob soglasju Ministrstva za javno upravo in načelnikov upravnih enote, ki so bile vključene v raziskavo. Anketirancem je bila zagotovljena anonimnost udeležbe, kar je prvi pogoj, da so anketiranci pri izpolnjevanju ankete pripravljene odkrito izražati svoje mnenje.

Anketni vprašalnik (priloga 1) je razdeljen na tri dele.

1. Splošni del (priloga 1, vprašanja od 1 do 5), v katerem so anketiranci navedli:

- velikost upravne enote, v kateri so zaposleni,
- podatke o starosti,
- podatke o spolu,
- podatke o dokončani izobrazbi in
- podatke o delovni dobi v javni upravi.

Vprašanja so vsa zaprtega tipa. Anketiranci so odgovarjali z izbiro med ponujenimi odgovori.

2. Vsebinski del, ki je razdeljen na tri sklope (priloga 1, vprašanja od 6 do 8), in sicer so to:

- cilji in namen RLR,
- potek RLR,
- rezultati RLR.

Trditve iz teh sklopov so anketirani ocenjevali z ocenami od 1 do 5, pri čemer je bil pomen posameznih ocen naslednji:

- ocena 5 - s trditvijo se povsem strinjam,
- ocena 4 – s trditvijo se strinjam,
- ocena 3 – s trditvijo se delno strinjam in delno ne,
- ocena 2 - s trditvijo se ne strinjam in
- ocena 1 - s trditvijo se sploh ne strinjam.

3. Tretji del anketnega vprašalnika (priloga 1, vprašanje 9) je namenjen odprtemu izražanju mnenj anketiranih o morebitnih kritičnih pripombah in izražanju mnenj in predlogov za izboljšave glede ciljev, namena, izvedbe, smiselnosti, učinkovitosti ... RLR, ki so jih zaznali kot udeleženci RLR.

V sklop trditev CILJI IN NAMEN RLR (priloga 1, vprašanje 6) je nanizanih 10 ciljev RLR v javni upravi, ki se tematsko nanašajo na :

- usklajenost želja in pričakovanj posameznika s cilji organizacije,
- izboljševanje odnosov med sodelavci,
- načrtovanje in izvajanje delovnih nalog ,
- oblikovanje delovne kariere in motiviranje sodelavcev,
- odkrivanje kompetenc pri sodelavcih.

Anketiranci so z ocenami 1-5 ocenili našete cilje RLR in s tem izrazili, kateri cilji so po njihovem mnenju pomembnejši oz. se po njihovem mnenju z RLR dejansko iščejo.

V sklopu trditev POTEK RLR (priloga 1, vprašanje 7) so anketiranci z ocenami 1-5 ocenjevali stopnjo strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na:

- praktično izvedbo RLR,
- učinkovitost komuniciranja med RLR,
- izvedbo preteklih in načrtovanje bodočih delovnih nalogah,
- načrtovanju kariere in
- odkrivanje kompetenc zaposlenih.

V sklopu je obravnavanih 15 trditev.

V sklopu trditev REZULTATI RLR (priloga 1, vprašanje 8) je navedenih 10 trditev, ki po vsebini predstavljajo vzporednice trditvam o ciljih in namenu RLR iz vprašanja 6. Primerjava ocen CILJEV in NAMENA RLR z ocenami dejanskih REZULTATOV RLR daje informacijo o tem, v kolikšni meri se cilji RLR uresničujejo. S primerjavo dobimo tudi informacijo o tem, kako so cilji RLR realizirani glede na njihovo, od anketiranih

izraženo pomembnost, in koliko ocena dejanske realizacije ciljev odstopa od ocene njihove pomembnosti.

Vsi sodelujoči v raziskavi so odgovarjali na enoten vprašalnik, ne glede na to, kakšno delo znotraj UE opravljajo oz. katero mesto v hierarhični lestvici UE zasedajo. Tako so bili med anketiranci tudi tisti, ki enkrat RLR izvajajo kot vodje, drugič pa v njih sodelujejo kot sodelavci. Vsak anketiranec je skupaj z vprašalnikom prejel uvodno pojasnilo (priloga 2) z mojo predstavitvijo, opredeljenim namenom in časom raziskave in zagotovilom anonimnosti.

Vprašalnik sem pred izvedbo ankete testirala na sodelavcih, ki opravljajo različne delovne naloge. Prav tako sem ga posredovala v pregled in oceno vsem vodjem oddelkov in načelnici UE ter državni sekretarki na Ministrstvu za javno upravo, ki deluje na področju organizacije in kadrov. Tako je bil pregledan in ocenjen iz zornih kotov povsem različnih uslužbencev v javni upravi, glede na delovno mesto, ki ga zasedajo, funkcijo v javni upravi in hierarhični nivo.

Predlagane popravke in pripombe sem proučila in upoštevala, saj sem želela, da je vprašalnik čim bolj razumljiv in nedvoumen.

6.3 POTEK RAZISKAVE

6.3.1 Opredelitev vzorca

Anketa o uspešnosti RLR v javni upravi je bila izvedena v avgustu 2006. Anketiranje je bilo načrtovano v 20 upravnih enotah (v nadaljevanju UE), in sicer v vseh UE mestnih občin ter nekaterih drugih, vendar se dve od izbranih upravnih enot zaprosilu za izvedbo ankete nista odzvali. Tako je v raziskavi sodelovalo 18 UE, in sicer: Celje, Dravograd, Koper, Kranj, Krško, Maribor, Mozirje, Murska sobota, Nova Gorica, Novo mesto, Ptuj, Radlje ob Dravi, Ravne na Koroškem, Slovenj Gradec, Slovenska Bistrica, Slovenske Konjice, Šentjur pri Celju in Žalec.

Nabor UE, v katerih je bila izvedena anketa, je upošteval čim boljšo razpršenost po vsej Sloveniji in s tem tudi zastopanost vseh regij. Prav tako so v raziskavi sodelovale UE z zelo različnim številom zaposlenih, od 21 do 173. (Podatka, pridobljena v Kadrovske finančni službi UE Slovenj Gradec, se nanašata na stanje 31.12.2005).

Glede na to, da izvajanje RLR za vse javne ustanove in s tem tudi za vse UE določa enoten Zakon o javnih uslužbenci (2005), da so bila izobraževanja in usposabljanja za vse vodstvene delavce, ki vodijo RLR, izpeljana tako organizacijsko kot vsebinsko

enako, v tem pogledu ne obstajajo nobene razlike med anketiranci, vključenimi v raziskavo.

Vsaki UE je bilo posredovanih 20 vprašalnikov z navodilom, da jih sami razdelijo med sodelavce, ki so že sodelovali v RLR, ne glede na delo, ki ga znotraj UE opravljajo.

6.3.2 Zbiranje podatkov

Že pred izvedbo ankete sem z načelnico UE Slovenj Gradec vzpostavila stik z vsemi dvajsetimi načelnicami in načelniki upravnih enot, v katerih sem nameravala izvajati raziskavo, ter jih poprosila za sodelovanje in privoljenje, da anketo izvedem med njihovimi sodelavci. Soglasje za izvedbo ankete sem po elektronski pošti pridobila tudi od Ministrstva za javno upravo.

Anketni vprašalniki s spremnim dopisom (priloga 2) za vsakega anketiranca posebej ter s skupnim dopisom, naslovljenim na načelnike upravnih enot, v katerem sem predstavila svoje delo in opredelila način izvedbe ankete znotraj posamezne upravne enote, sem po pošti poslala dne 4.8.2006. Določila sem tudi datum, do katerega naj bo anketa izvedena in anketni vprašalniki vrnjeni na moj naslov, in sicer 18.8.2006.

V dogovorjenem roku sem prejela 266 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov iz 18 upravnih enot.

UE so anketne vprašalnike, ki so jih vsak zase zaprli v kuverte anketiranci sami, večinoma vrnile v paketih. Nekaj izpolnjenih vprašalnikov je prispelo tudi individualno, vendar je bilo mogoče to, iz katere UE prihaja, identificirati iz poštnega žiga. Posamezniki so se namreč zaradi zagotovitve anonimnosti, predvsem pred svojimi neposredno nadrejenimi, odločali tudi za tak, neposreden način vračanja izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

Zaradi načina pošiljanja anketnih vprašalnikov je bila mogoča tudi obdelava za posamezno UE. Posamezne UE so želele, da jim podatke, zbrane za njihovo UE, po obdelavi posredujem v njihovo vednost in nadaljnjo obravnavo. Razlik v rezultatih med UE iz različnih regij Slovenije ni bilo zaznati, zato jih v raziskavi na tak način ne obravnavam in prikazujem.

6.4 REZULTATI RAZISKAVE

6.4.1 Predstavitev anketirane populacije

6.4.1.1 Velikost UE, v katerih je bila anketa izvedena

Anketa je bila izvedena v 18 UE, od teh je 9 UE z več kot 50 zaposlenimi, ki sem jih opredelila kot velike UE, in 9 UE s številom zaposlenih, enakim ali manjšim od 50, ki sem jih opredelila kot majhne UE. (Tabela 1)

Od skupno 266 anketnih vprašalnikov sem jih iz velikih UE prejela 126 (47,4 %) in iz malih UE 140 (52,6 %).

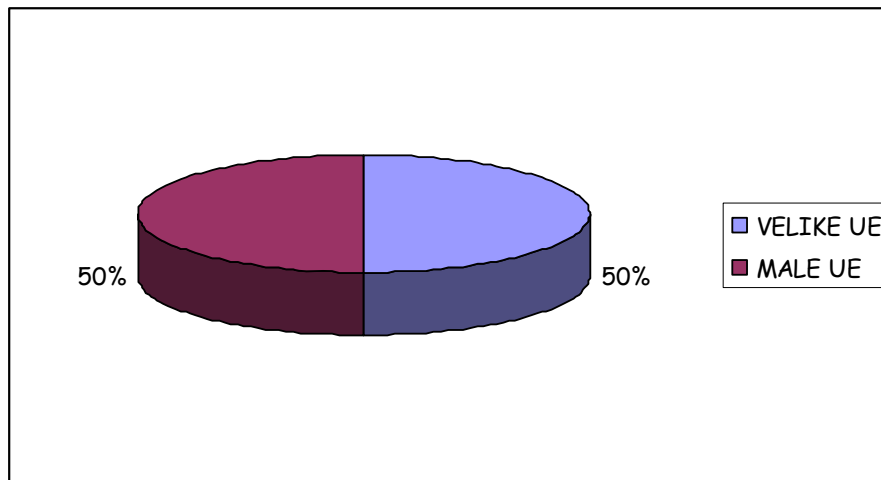
Tabela 1: Struktura UE glede na velikost

UPRAVNA ENOTA	ŠTEVILO ZAPOSLENIH 31.12.2005	VELIKE UE število zaposlenih > 50	MALE UE število zaposlenih < ali = 50
CELJE	93	X	
DRAVOGRAD	21		X
KOPER	57	X	
KRANJ	102	X	
KRŠKO	50		X
MARIBOR	173	X	
MOZIRJE	32		X
MURSKA SOBOTA	89	X	
NOVA GORICA	109	X	
NOVO MESTO	92	X	
PTUJ	94	X	
RADLJE OB DRAVI	29		X
RAVNE NA KOROŠKEM	39		X
SLOVENJ GRADEC	35		X
SLOVENSKA BISTRICA	44		X
SLOVENSKE KONJICE	34		X
ŠENTJUR	28		X
ŽALEC	56	X	
SKUPAJ število zaposlenih	1177	9	9
DELEŽ zaposlenih	100 %	50 %	50 %

Vir: Arhiv kadrovske finančne službe UE Slovenj Gradec

Strukturo UE glede na velikost, razvrščenih po kriteriju števila zaposlenih, prikazuje tudi slika 10.

Slika 10 : Struktura UE glede na število zaposlenih

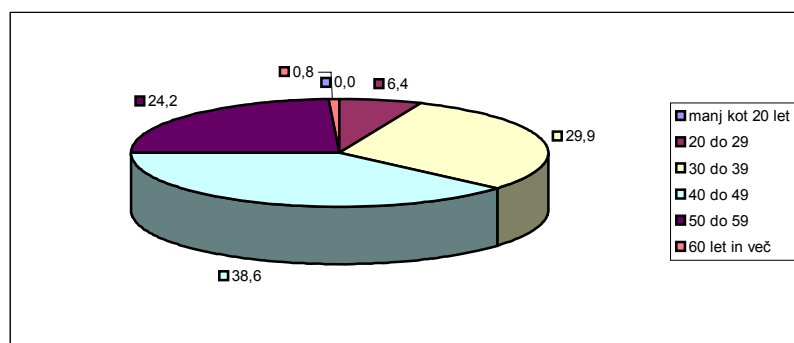


Vir: Anketa, priloga 1, vprašanje 1

6.4.1.2 Starost anketirancev

Glede starosti se je opredelilo 264 anketirancev. Med njimi ni bilo mlajših od 20 let, anketirancev, starih od 20 do 29 let je bilo 6,4 %, od 30 do 39 let jih je bilo 29,9 %, največ, in sicer 38,6 %, je bilo anketirancev, starih od 40 do 49 let, 24,2 % je bilo starih od 50 do 59 let, anketirancev, starih 60 in več let, pa je bilo le 0,8 %. Podatki so prikazani na sliki 11.

Slika 11: Struktura anketirancev glede na starost



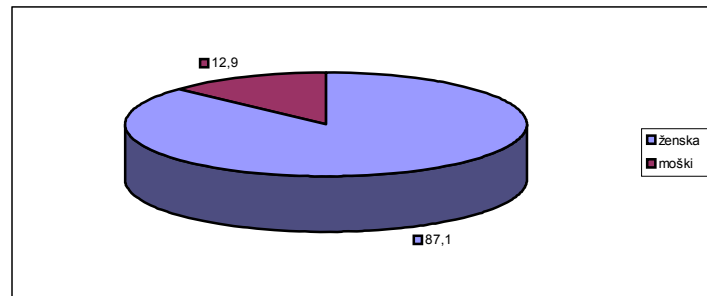
Vir: Anketa, priloga 3, vprašanje 2

Največ anketirancev, vključenih v raziskavo, je bilo starih med 30 in 50 let, kar kaže na največjo zastopanost delavcev, ki že imajo precej delovnih izkušenj, hkrati pa imajo pred sabo še kar nekaj ustvarjalnih let in jim zato RLR lahko pri nadaljnjem delovnem razvoju še precej koristijo.

6.4.1.3 Spol anketirancev

Med anketiranci so prevladovale ženske, kar je povsem razumljivo, saj med zaposlenimi v javni upravi močno prevladujejo ženske. Od 263., ki so se opredelili po spolu, je bilo 87,1% žensk in 12,9 % moških. (Slika 12)

Slika 12: Struktura anketirancev glede na spol

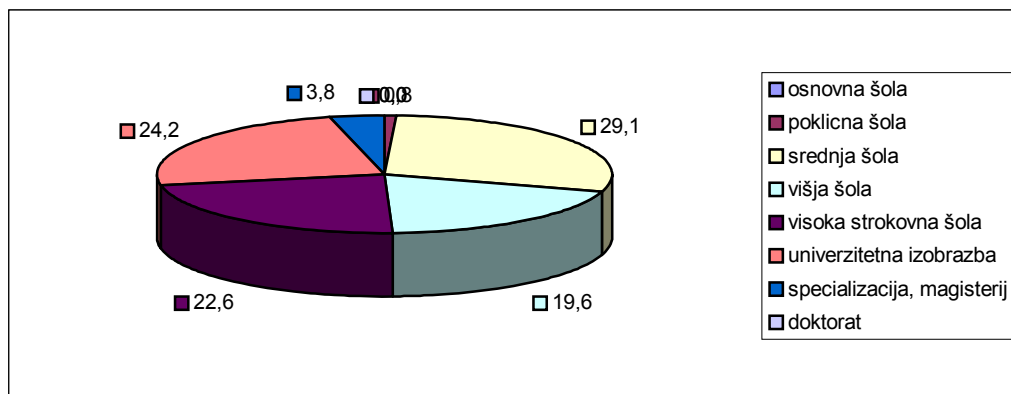


Vir: Anketa, priloga 3, vprašanje 3

6.4.1.4 Dokončana izobrazba

O dokončani izobrazbi se je izjavilo 265 anketiranih, od teh ni bil nihče, ki bi imel končano le osnovno šolo, prav tako pa tudi ni bilo nikogar z doktoratom znanosti. 0,8 % anketiranih ima končano poklicno izobrazbo, 29,1 % srednjo šolo, 19,6 % ima končano višjo šolo, 22,6 % visoko strokovno šolo, 24,2 % je univerzitetno izobraženih, 3,8 % pa ima končano specializacijo ali magisterij. Podatki so prikazani na sliki 13.

Slika 13: Struktura anketirancev glede na dokončano izobrazbo



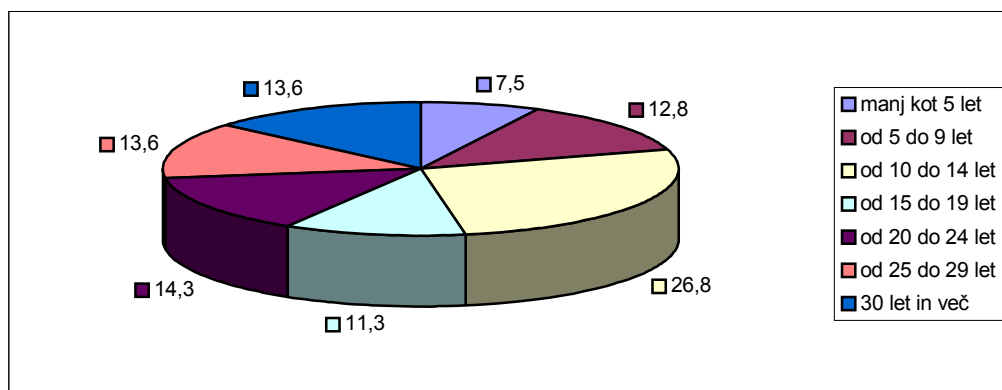
Vir: Anketa, priloga 4, vprašanje 4

Odstotki kažejo na visoko stopnjo izobraženosti anketiranih, saj je kar 50,6 % vseh z izobrazbo VII. ali višje stopnje. Taka stopnja izobraženosti je posledica visokih zahtev po izobrazbi, določena s sistemizacijo delovnih mest v javni upravi. Pogosto zaposleni z izobraževanjem ob delu celo presežejo izobrazbo zahtevano za delo na delovnem mestu, ki ga zasedajo.

6.4.1.5 Delovna doba v javni upravi

V zvezi z vprašanjem o delovni dobi v javni upravi se je opredelilo 265 anketiranih, od teh je 7,5 % takih z manj kot 5 let delovnih izkušenj v javni upravi, 12,8 % jih v javni upravi dela od 5 do 9 let, največ, 26,8 %, je takih, ki so v javni upravi zaposleni skupno 10 do 14 let, od 15 do 19 let delovne dobe v javni upravi ima 11,3 % anketiranih, od 20 do 24 let 14,3 %, od 25 do 29 let ali pa več kot 30 let pa 13,6 % anketiranih. Podatki so prikazani na sliki 14.

Slika 14: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v javni upravi



Vir: Anketa, priloga 3, vprašanje 5

Struktura anketirancev glede na delovno dobo v javni upravi se v neki meri ujema z njihovo starostno strukturo. Skupno 79,6 % jih ima 10 ali več let delovne dobe v javni upravi. To kaže na precejšnjo stalnost zaposlitve v javni upravi oziroma nizko stopnjo fluktuacije, kar je verjetno rezultat varnosti in zanesljivosti, ki jo služba v javni upravi nudi.

6.4.2 Cilji in namen RLR v primerjavi z rezultati RLR

V prvem delu anketnega vprašalnika (vprašanje 6) so bili navedeni cilji in namen RLR v javni upravi. Anketirani so z ocenami od 1 do 5 izrazili svojo stopnjo strinjanja

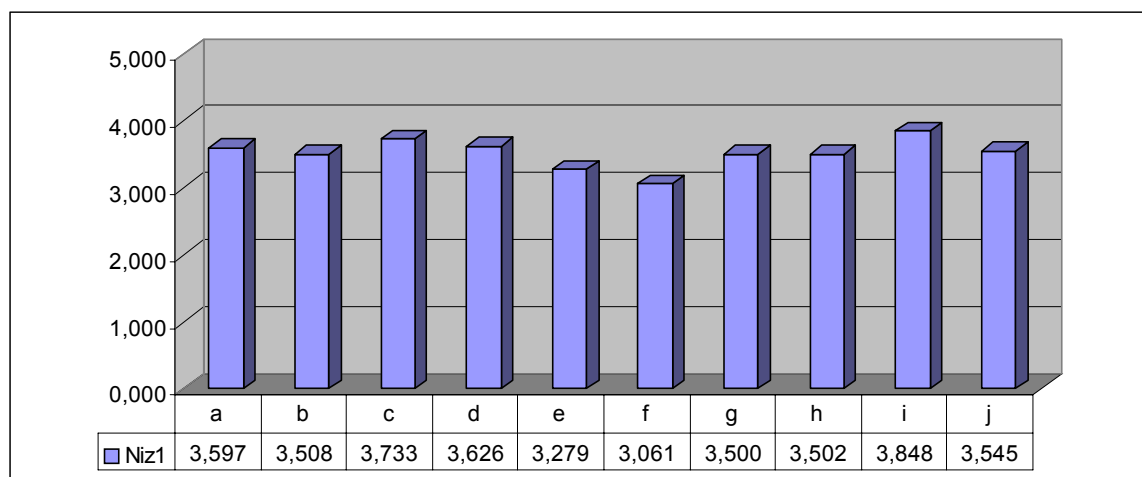
z njimi. S tem so izrazili svoje stališče o tem, kateri cilji RLR se po njihovem mnenju v javni upravi v večji meri spremljajo oz. so pomembnejši.

Tretji del anketnega vprašalnika (vprašanje 8) zajema trditve o rezultatih RLR. Trditve o rezultatih RLR so oblikovane tako, da predstavljajo vsebinske vzporednice v prvem delu postavljenim ciljem RLR. Takšna zasnova ankete daje možnost ugotavljanja, v kolikšni meri se cilji in namen RLR v praksi uresničujejo oz. realizirajo. Želela sem ugotoviti, ali višini ocene cilja sledi tudi ocena njegovega rezultata, kolikšno je njuno odstopanje, ki izraža, v kolikšni meri se pričakovanja anketiranih glede RLR dejansko izpolnjujejo.

6.4.2.1 Cilji in namen RLR

Anketno vprašanje 6 zajema 10 trditev (priloga 1), ki označujejo cilje, ki jih v javni upravi želimo dosežati z RLR. Rezultati so pokazali, da anketirani uslužbenci vse cilje RLR ocenjujejo dokaj izenačeno, in sicer v razponu od 3,06 do 3,85, kar kaže slika 15.

Slika 15: Ocene ciljev in namena RLR v javni upravi



Vir: Anketa, priloga 4, vprašanje 6

Legenda:

- Cilj, da uskladi želje in pričakovanja zaposlenih s cilji organizacije.
- Cilj, da izboljša odnose med vodjem in sodelavcem.
- Cilj, da vodja in sodelavec izdelata načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje.
- Cilj, da odkrije vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov pri sodelavcu.
- Cilj, da ugotovi znanja in sposobnosti oz. veščine (kompetence) sodelavca.
- Cilj, da oblikuje karierno pot zaposlenega.
- Cilj, da oblikuje načrt izobraževanja in usposabljanja vsakega zaposlenega.
- Cilj, da sodelavca seznanji s tem, katera so merila za dobro delo.
- Cilj, da lahko sodelavec izrazi predloge za izboljšave.
- Cilj, da zaposlenega motivira za nadaljnje kakovostno in učinkovito delo.

Najvišjo stopnjo strinjanja so anketirani izrazili v zvezi s trditvami, da so cilji RLR:

- da lahko v sodelavec izrazi svoje predloge za izboljšave (povprečna ocena 3,85),
- da vodja in sodelavec izdelata načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje (povprečna ocena 3,73) in
- da odkrije vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov (povprečna ocena 3,63).

Na drugi strani so se anketirani v nekoliko manjši meri strinjali s tem, da je cilj RLR:

- da oblikuje karierno pot zaposlenega (povprečna ocena 3,06) in
- da ugotovi znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence) sodelavca (povprečna ocena 3,28).

Drugi cilji RLR, kot so:

- uskladitev želja in pričakovanj zaposlenega s cilji organizacije,
- izboljšanje odnosa med vodjem in sodelavcem,
- oblikovanje načrta izobraževanja in usposabljanja za vsakega zaposlenega,
- seznanitev sodelavca z merili za dobro delo in
- motiviranje zaposlenega za nadaljnje kakovostno in učinkovito delo,

so bili ocenjeni s povprečno oceno med 3,50 in 3,60.

Želeli bi, da so sodelavci s cilji in namenom RLR zelo natančno seznanjeni in bi RLR videli kot priložnost za načrtovanje in spremljanje svojega osebnega razvoja. Dobro poznavanje ciljev in namena RLR je pogoj za konstruktivno sodelovanje v njih in s tem doseganje koristi, ki jih lahko prinaša.

Razlika med najnižjo in najvišjo povprečno oceno cilja je 0,79, kar kaže na to, da so po mnenju anketiranih vsi cilji in nameni RLR več ali manj pomembni in spremljani.

Skupna povprečna ocena vseh ciljev **3,52** izraža razmeroma dobro poznavanje ciljev in namena RLR. Le z dobrim poznavanjem ciljev in namena RLR bodo zaposleni v kar največji meri dojeli njihovo koristnost in uporabnost ter izkoristili vse možnosti za svoj osebni razvoj, ki jim jih nudijo oziroma omogočajo.

6.4.2.2 Rezultati RLR

Anketno vprašanje 8 zajema 10 trditev glede rezultatov RLR. Navedene so v prilogi 1. Anketirani so s svojimi ocenami izrazili mnenje o tem, katere koristi, prednosti, ugodnosti je povzročila uvedba RLR v javni upravi oziroma, katere pozitivne premike kot posledico uvedbe RLR zaznavajo pri svojem delu.

Anketirani so ocenili, da RLR dosega najboljše rezultate v naslednjem:

- da daje možnost posredovati svoje predloge za izboljšave (povprečna ocena 3,69),
- da omogoča izdelavo načrta delovnih nalog za prihodnje obdobje (povprečna ocena 3,41), in
- da ugotavlja vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov (povprečna ocena 3,36).

Nekoliko manj uspeha je imel RLR po mnenju anketiranih pri:

- oblikovanju delovne kariere zaposlenega (povprečna ocena 2,79),
- izboljševanju odnosa med vodji in sodelavci (povprečna ocena 2,95) ter pri
- usklajevanju želja in pričakovanj zaposlenega s cilji organizacije (povprečna ocena 2,98).

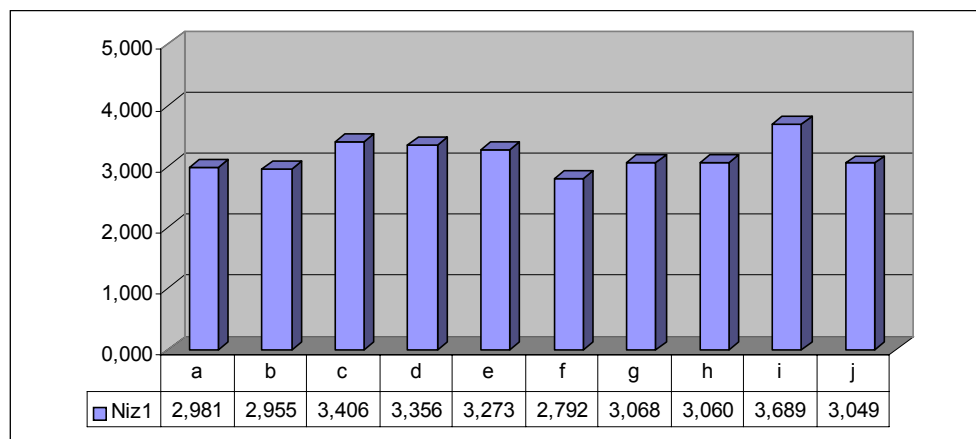
Ocena drugih rezultatov RLR, kot so:

- ugotavljanje kompetenc zaposlenega,
- oblikovanje načrta nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja zaposlenega,
- seznanitev z merili za dobro delo ter
- motiviranje za kakovostno in učinkovito nadaljnje delo,

so bili ocenjeni s povprečno oceno med 3,05 in 3,27.

Povprečne ocene posameznih rezultatov RLR so prikazane na sliki 16.

Slika 16: Ocene rezultatov RLR v javni upravi



Vir: Anketa, priloga 3, vprašanje 8

Legenda:

- RLR so uskladil moje želje in pričakovanja s cilji organizacije.
- RLR so izboljšali odnos med vodji in sodelavci.
- RLR so omogočili, da sva z vodjem izdelala načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje.
- V okviru RLR sva z vodjo ugotovila vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov.

- e. RLR je omogočil, da sva z vodjo ugotovila, katera so moja potrebna posebna znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence).
- f. Med RLR sva z vodjo oblikovala mojo delovno kariero.
- g. Na osnovi RLR je bil oblikovan načrt nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja.
- h. RLR je omogočil, da sem se poučil-a o tem, katera so merila za dobro delo.
- i. V okviru RLR sem posredoval-a svoje predloge za izboljšave.
- j. RLR me je motiviral za kakovostno in učinkovito nadaljnje delo.

Ugotovimo lahko, da anketirani rezultate RLR ocenjujejo z ocenami v razponu od 2,79 do 3,69. Razlika med najbolje in najslabše ocenjenim rezultatom RLR je 0,90, kar, enako kot pri oceni ciljev RLR, kaže na precejšnjo stopnjo izenačenosti povprečnih ocen posameznih rezultatov RLR.

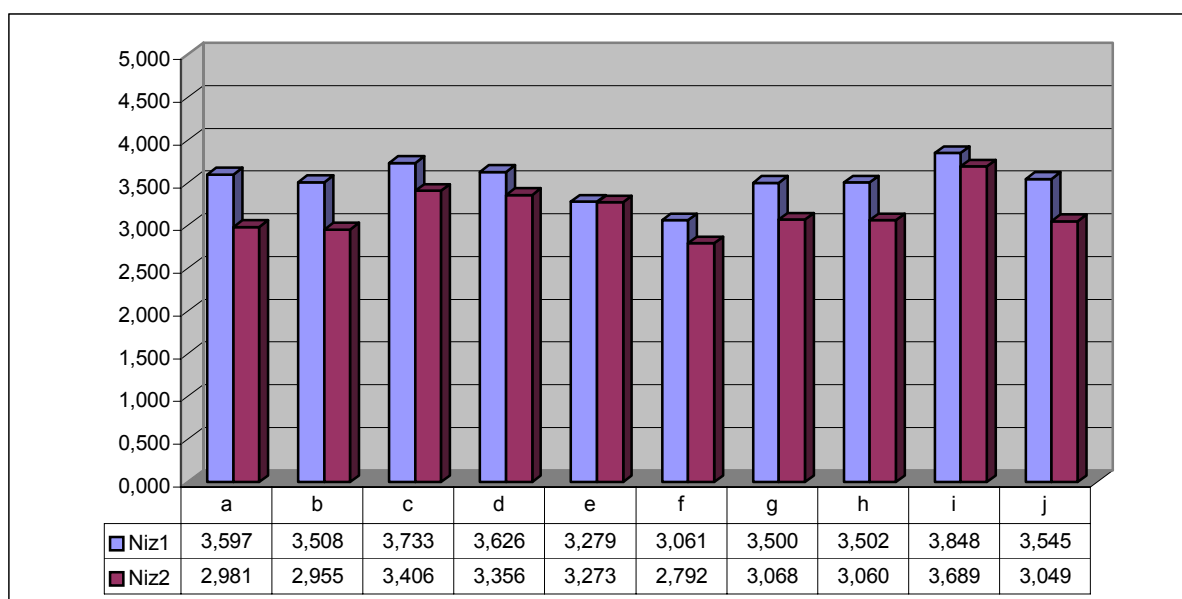
Skupna povprečna ocena rezultatov RLR je **3,16** in kaže na to, da anketirani zaznavajo pozitivne učinke RLR in jih ocenjujejo kot dobre.

6.4.2.3 Primerjava ciljev RLR z rezultati RLR

Anketni vprašalnik je bil oblikovan na način, ki omogoča primerjavo ciljev RLR in rezultatov RLR. Vsakemu cilju, postavljenemu v vprašanju 6, je bil v vprašanju 8 postavljen vsebinsko vzporeden rezultat. S primerjavo povprečnih ocen trditev lahko ugotovimo odstopanje dejanskih rezultatov RLR od pričakovanj, ki so jih anketirani izrazili z oceno pomembnosti ciljev RLR.

Rezultati raziskave so primerjalno prikazani na sliki 17.

Slika 17: Primerjava povprečnih ocen ciljev in namena RLR s povprečnimi ocenami rezultatov RLR.



Vir: Anketa, priloga 3, vprašnji 6 in 8

LEGENDA:

Niz 1: CILJI IN NAMEN RLR

- a. Cilj, da uskladi želje in pričakovanja zaposlenih s cilji organizacije.
- b. Cilj, da izboljša odnose med vodjem in sodelavcem.
- c. Cilj, da vodja in sodelavec izdelata načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje.
- d. Cilj, da odkrije vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov pri sodelavcu.
- e. Cilj, da ugotovi znanja in sposobnosti oz. veščine (kompetence) sodelavca.
- f. Cilj, da oblikuje karierno pot zaposlenega.
- g. Cilj, da oblikuje načrt izobraževanja in usposabljanja vsakega zaposlenega.
- h. Cilj, da sodelavca seznanji s tem, katera so merila za dobro delo.
- i. Cilj, da lahko sodelavec izrazi predloge za izboljšave.
- j. Cilj motiviranja za kakovostno in učinkovito nadaljnje delo.
- k.

Niz 2: REZULTATI RLR

- a. RLR so uskladili moje želje in pričakovanja s cilji organizacije.
- b. RLR so izboljšali odnos med vodji in sodelavci.
- c. RLR so omogočili, da sva z vodjem izdelala načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje.
- d. V okviru RLR sva z vodjo ugotovila vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov.
- e. RLR so omogočili, da sva z vodjo ugotovila, katero so moja potrebna posebna znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence).
- f. Med RLR sva z vodjo oblikovala mojo delovno kariero.
- g. Na osnovi RLR je bil oblikovan načrt nadaljnega izobraževanja in usposabljanja.
- h. RLR so omogočili, da sem se poučil-a o tem, katera so merila za dobro delo.
- i. V okviru RLR sem posredoval-a svoje predloge za izboljšave.
- j. RLR so me motivirali za kakovostno in učinkovito nadaljnje delo.

Realizacijo vseh ciljev RLR so anketirani ocenili z nekoliko nižjimi povprečnimi ocenami kot cilje RLR. Kot izhaja iz tabele 2 na strani 66, je najmanjša razlika med povprečno oceno ciljev in oceno rezultatov 0,01, največja pa 0,62. Povprečna razlika znaša 0,36.

Največja odstopanja je opaziti pri cilju in rezultatu glede usklajevanja želja in pričakovanj sodelavca s cilji organizacije. Odstopanje ocen je za 0,62. Na drugem mestu glede neusklajenosti ciljev in rezultatov je področje izboljševanja odnosov med vodji in sodelavci, kjer gre za odstopanje med ocenama za 0,56. Tretja največja razlika med oceno cilja in oceno rezultata so anketiranci izrazili v zvezi z namenom RLR, da motivira za kakovostno in učinkovito nadaljnje delo. Gre za odstopanje med ocenama za 0,50.

Nekoliko večja je še razlika v ocenah med pričakovanji in dejanskim stanjem glede informiranja o merilih za dobro delo (0,44) in oblikovanju načrta za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje (0,43), pri drugih vsebinah RLR pa je odstopanje med ocenami ciljev in ocenami rezultatov manjše od 0,33.

Rezultati kažejo, da so tako ocene ciljev kot ocene rezultatov RLR dobre in med sabo bistveno ne odstopajo. Odstopanje med povprečno oceno vseh ciljev (3,52) in povprečno oceno vseh rezultatov (3,16) je le 0,36.

Tabela 2: Razlike med povprečnimi ocenami ciljev in rezultatov RLR

CILJI IN NAMEN RLR		RAZLIKA V OCENI	REZULTATI RLR	
TRDITVE Cilj oz. namen RLR je:	OCENA		OCENA	TRDITVE
da uskladijo želje in pričakovanja zaposlenega s cilji organizacije	3,60	0,62	2,98	RLR so uskladili moje želje in pričakovanja s cilji organizacije.
da izboljšajo odnose med vodjem in sodelavcem	3,51	0,56	2,95	RLR so izboljšali odnos med vodji in sodelavci.
da vodja in sodelavec izdelata načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje	3,73	0,32	3,41	RLR so omogočili, da sva z vodjem izdelala načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje.
da odkrijejo vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov pri sodelavcu	3,63	0,27	3,36	V okviru RLR sva z vodjo ugotovila vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov.
da ugotovijo znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence) sodelavca	3,28	0,01	3,27	RLR so omogočili, da sva z vodjo ugotovila, katera so moja potrebna posebna znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence).
da oblikujejo karierno pot zaposlenega	3,06	0,27	2,79	Med RLR sva z vodjo oblikovala mojo delovno kariero.
da oblikujejo načrt izobraževanja in usposabljanja za vsakega zaposlenega	3,50	0,43	3,07	Na osnovi RLR je bil oblikovan načrt mojega nadaljnega izobraževanja in usposabljanja.
da sodelavca seznanijo s tem, katera so merila za dobro delo	3,50	0,44	3,06	RLR so omogočili, da sem se poučil -a o tem, katera so merila za dobro delo.
da lahko sodelavec izrazi predloge za izboljšave,	3,85	0,16	3,69	V okviru RLR sem posredoval-a svoje predloge za izboljšave.
da zaposlenega motivirajo za nadaljnje kakovostno in učinkovito delo.	3,55	0,50	3,05	RLR so me motivirali za kakovostno in učinkovito nadaljnje delo.
POVPREČNA OCENA	3,52	0,36	3,16	POVPREČNA OCENA

Vir: Anketa, priloga 3, vprašanji 6 in 8

Rezultati kažejo tudi, da trem najvišje ocenjenim ciljem, kot so:

- omogočanje dajanja predlogov za izboljšave (ocena 3,85),
- priložnost za izdelavo načrta delovnih nalog za prihodnje obdobje (ocena 3,73) in
- odkrivanje vzrokov za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov (ocena 3,63),

sledijo njim vzporedni rezultati RLR, in sicer:

- v okviru RLR sem posredoval-a svoje predloge za izboljšave (ocena 3,69),

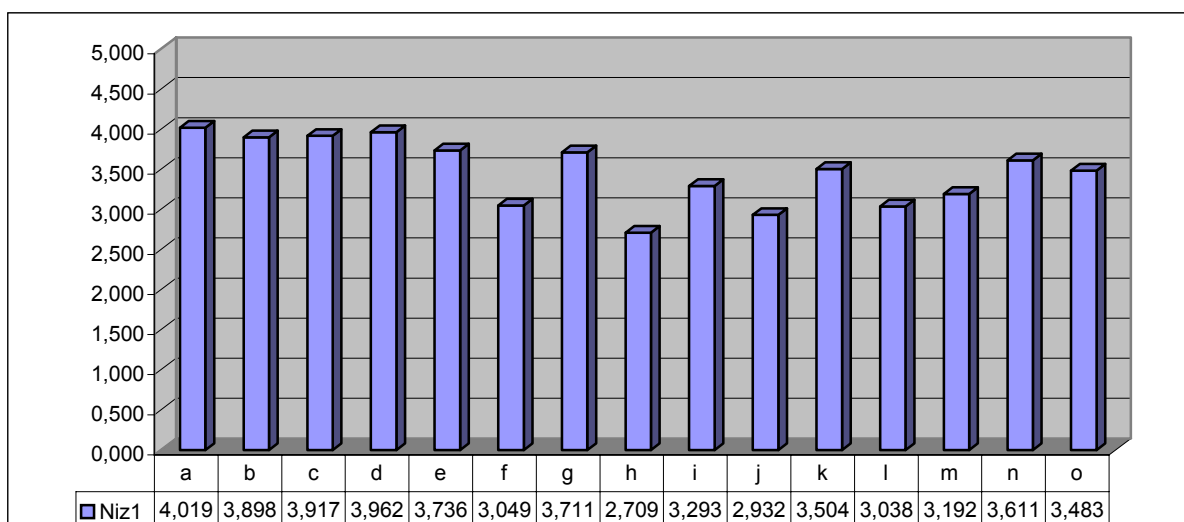
- RLR so omogočili, da sva z vodjo izdelala načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje (ocena 3,41) in
- v okviru RLR sva z vodjo ugotovila vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov (ocena 3,36).

Ocene rezultatov sicer nekoliko zaostajajo za ocenami ciljev, vendar je odstopanje majhno in kaže na to, da rezultati RLR dobro in usklajeno izpolnjujejo pričakovanja anketiranih glede ciljev in namena RLR.

6.4.3 Potek RLR

Namen raziskave je bil tudi ugotoviti, kako anketirani ocenjujejo potek oziroma izvedbo RLR. O poteku RLR je bilo v anketi, v vprašanju 7 (priloga 1), nanizanih 15 trditev, ki so jih anketirani ocenili z ocenami 1 do 5. Povprečne ocene posameznih trditev kaže slika 18.

Slika 18: Povprečne ocene poteka RLR



Vir: Anketa, priloga 3, vprašanje 7

Legenda:

- Vodja me je z vsebino in terminom RLR seznanil predhodno.
- RLR so potekali v prijetnem vzdušju, brez motenj in prekinitev (telefon, obiski, druge obveznosti).
- Za izvedbo RLR je odmerjenega dovolj časa, tako da je izveden umirjeno in poglobljeno.
- Med RLR z vodjo enakopravno komunicirava .
- Med RLR se z vodjo pogovoriva o nesoglasjih glede načina dela in odnosov do sodelavcev.
- V razgovoru vodji zaupam svoje osebne težave, ki vplivajo na moje delo.
- V razgovoru z vodjo skupaj določiva, katere dodatne delovne naloge je treba opraviti in jih časovno opredeliva.
- Vodja mi obrazloži, kako bo moje delo dodatno nagrajeno.
- Med RLR se porajajo nove ideje za izboljšanje dela in reševanje problemov.
- Med RLR mi vodja daje informacije o možnostih napredovanja.
- Med RLR lahko izrazim želje za svoj karierni razvoj.
- RLR mi omogočajo pridobiti podatke o znanju in veščinah, ki jih potrebujem za delo
- Med RLR odkrijem, kako se moje kompetence ujemajo s kompetencami delovnega mesta.
- Vodja posreduje dogovore, zapisane med RLR, odgovornim osebam in službam, da se lahko izvedejo.
- V času med dvema RLR vodja nadzoruje uresničevanje dogovorjenih nalog in ciljev.

Anketirani so najboljše ocenili trditve glede:

- predhodne obveščenosti o terminu RLR (povprečna ocena 4,02),
- enakopravnosti komuniciranja med vodjem in sodelavcem (povprečna ocena 3,96), ter
- zagotovitve zadostnega časa za izvedo RLR (povprečna ocena 3,92) in primerne vzdušja pri tem (povprečna ocena 3,90).

Na drugi strani so bile nekoliko slabše ocenjene trditve glede:

- dogovora o dodatnem nagrajevanju dela (povprečna ocena 2,71),
- posredovanju informacij o možnostih napredovanja (povprečna ocena 2,93),
- učinkovitosti RLR pri odkrivanju znanj in veščin, potrebnih za delo (povprečna ocena 3,04) ter
- zaupnosti med vodjem in sodelavcem (povprečna ocena 3,05).

Druge trditve so bile ocenjene s povprečnimi ocenami med 3,74 in 3,19, in sicer so anketirani možnosti pogovora o nesoglasjih glede načina dela in odnosa do sodelavcev ocenili s povprečno oceno 3,74, z oceno 3,71 so ocenili namen RLR, da z vodjo določita, katere dodatne delovne naloge je treba opraviti in v kolikšnem času. Z oceno 3,61 so ocenili trditev, da vodja dogovore, sklenjene med RLR, posreduje odgovornim osebam in službam v nadaljnjo izvedbo, z oceno 3,50, so ocenili možnost, da med RLR izrazijo svoje želje za karierni razvoj, še nekoliko slabša je bila ocena anketiranih glede dela vodje v času med dvema RLR (3,48) in namena RLR, da se ob tem porajajo nove ideje za izboljšanje dela in reševanje problemov (3,29) ter odkrivanja usklajenosti kompetenc sodelavca s kompetencami delovnega mesta, ki ga zaseda (3,19).

Povzamem lahko, da so bile nekoliko boljše od vseh ocenjene trditve, ki so se nanašale na tehnično – organizacijski del izvedbe RLR, kot so predhodno usklajevanje termina RLR, primernost časa in prostora izvajanja RLR ter vzdušje in dolžina trajanja. (ocene med 4,02 in 3,90)

Vodja in sodelavec med RLR sicer enakopravno komunicirata, kar potrjuje zelo dobra ocena 3,96, vendar pa po oceni anketiranih stopnja zaupnosti s povprečno oceno 3,05 nekoliko zaostaja in kaže na to, da sodelavci vseeno niso pripravljeni na povsem zaupen pogovor oz. so mnenja, da osebne stvari, tudi če vplivajo na uspešnost pri delu, niso stvar pogovorov med njimi in nadrejenimi.

RLR v nekoliko manjši meri izpolnjujejo tudi namen dogovarjanja glede nagrajevanja uspešneje in več opravljenega dela, kar bi zaposlene motiviralo k večji prizadevnosti, prav tako tudi namen, da zaposlene informirajo o možnostih napredovanja. Nekoliko šibkejši so RLR v javni upravi tudi na področju informiranja zaposlenih o znanju in

veščinah, ki jih potrebujejo za uspešno delo, pri odkrivanju kompetenc zaposlenih in njihovem usklajevanju s kompetencami delovnega mesta. Povprečne ocene teh trditev so med 2,71 in 3,19.

Ne glede na to, da po mnenju anketiranih RLR v javni upravi v nekoliko manjši meri izpolnjujejo poslanstvo posredovanja informacij o možnostih napredovanja (ocena 2,93), pa na drugi strani udeležencem RLR vsaj omogočajo, da se z vodjo o željah za karierni razvoj pogovarjajo in izražajo svoje želje (ocena 3,50).

Slabšo povprečno oceno RLR v delu, ko naj zaposlene informirajo o možnostih nagrajevanja za dodatno in bolje opravljeno delo (2,71), je možno razložiti s posebnimi razmerami, ki veljajo v javni upravi. Do nedavnega na področju motiviranja in nagrajevanja uspešnejših uslužbencev javna uprava ni bila posebej aktivna. Tako ravnanje je posledica dejstva, da v javni upravi na količino upravnih postopkov ni mogoče vplivati, prav tako pa so pristojnosti za vodenje postopkov zakonsko določene in torej uporabniki teh storitev nimajo izbire, pri katerem organu bodo te svoje potrebe zadovoljevali. Tako stanje ne ustvarja motivov za bolj učinkovito in prizadevno delo, še posebej, ker je plačilo za opravljeno delo ne glede na obremenjenost in prizadevnost delavca več ali manj enako. Vodje in načelniki UE skorajda nimajo neposredne moči in sredstev za izplačevanje nagrad za večjo delovno uspešnost in učinkovitost. V Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju (2006) so sicer določene nagrade za delovno uspešnost, ki se tudi izplačujejo, vendar je način njihovega dodeljevanja in njihova višina za javne uslužbence nestimulativna.

Glede možnosti načrtovanja delovne kariere v RLR in v raziskavi dobljene povprečne ocene 2,93, je treba ugotoviti, da je v javni upravi organizacijska struktura precej konstantna. Zaposleni se za zaposlitev v drugih organizacijah zelo malo odločajo zaradi varnosti in zanesljivosti, ki jo delo v javni upravi zagotavlja. Načrtovanje delovne kariere v vertikalni smeri je zelo omejeno, več možnosti pa je v načrtovanju in udeležanju horizontalne kariere. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (2006) daje možnosti napredovanja v plačnem razredu in v nazivu, horizontalni karierni razvoj pa se udeležanja z nudenjem dodatnih izobraževanj in usposabljanj, udeležbo na seminarjih in podobno. Takega stanja glede možnosti kariernega razvoja v javni upravi se zavedajo tako vodje kot zaposleni, zato je njihovo mnenje, ki so ga izrazili v anketi z oceno trditve, ki se nanašajo na to temo, znotraj trenutnih danih možnosti, dobro.

Državljeni so v svojih zahtevah po učinkoviti in prijazni javni upravi vedno glasnejši. Kakovostne in hitre storitve je mogoče pričakovati, če jih bodo izvajali za tovrstno delo primerni uslužbenci s kompetencami, ki bodo usklajene s kompetencami delovnih mest. Tega dejstva se zaposleni, predvsem pa vodje, vse bolj zavedajo in v RLR tudi udeležajo, čeprav smo na tem področju še precej na začetku. Raziskava je

pokazala, da po mnenju anketiranih RLR glede usklajevanja kompetenc zaposlenih s kompetencami delovnega mesta dosega povprečno oceno 3,19, informiranje o zahtevanem znanju in veščinah zaposlenih potrebnih za dobro delo pa dosega povprečno oceno 3,04.

RLR v javni upravi dosega dobre rezultate tudi pri razreševanju različnih nesoglasij, tako glede načina dela kot glede medsebojnih odnosov (ocena 3,74), vodja in sodelavec vsebinsko in časovno opredelita dodatne naloge, ki jih je treba opraviti, porajajo pa se tudi nove ideje za izboljšanje dela in reševanje problemov, kar vse kaže na konstruktivno udeležbo udeležencev v RLR in ne na njegovo zgolj formalno izvajanje.

Anketirani so dobro ocenili tudi aktivnosti, ki se nanašajo na čas med dvema RLR in so predvsem odgovornost vodje. Podatki kažejo, da po njihovem mnenju vodje nalogo posredovanja dogovorov, zapisanih med RLR odgovornim osebam in službam, kar je za celostno uspešnost RLR ključno, ocenjujejo s povprečno oceno 3,61, prav tako pa ocenjujejo, da vodje dobro opravljajo tudi svojo nalogo nadzorovanja in spremljanja uresničevanja dogovorjenih nalog in ciljev v času do naslednjih RLR (ocena 3,48).

6.4.4 Prikaz rezultatov raziskave po anketnih vprašanjih in demografskih oznakah anketiranih

Rezultate raziskave sem obdelala tudi po skupinah, oblikovanih glede na demografske oznake anketiranih. Anketirane sem razvrstila v po dve skupini znotraj vsake od naslednjih demografskih skupin glede na:

- velikost UE, iz katere prihajajo (velike oz. male UE),
- doseženo starost (mlajši oz. starejši anketirani),
- spol (ženske oz. moški),
- dokončano izobrazbo (nižja oz. višja izobrazba) in
- dolžino delovne dobe v javni upravi (krajša oz. daljša delovna doba).

Za razvrščanje v prvo ali drugo skupino sem uporabila kriterije:

- Velike UE – število zaposlenih je večje kot 50.
- Male UE – število zaposlenih je enako ali manjše od 50.
- Mlajši – anketirani ,stari manj kot 40 let.
- Starejši - anketirani , stari 40 let ali več.
- Nižja izobrazba – anketiranci z dokončano največ višjo šolo.
- Višja izobrazba – anketiranci z dokončano najmanj visoko strokovno šolo.
- Krajša delovna doba – anketiranci, zaposleni v javni upravi manj kot 15 let.
- Daljša delovna doba – anketiranci, zaposleni v javni upravi 15 let in več.

Povprečne ocene trditev glede ciljev in namena RLR, poteka RLR in rezultatov RLR tako grupiranih anketiranih so prikazane v tabeli 3.

Tabela 3: Povprečne ocene ciljev, namena in poteka RLR po skupinah anketirancev, razvrščenih glede na demografske kriterije

SKUPINE	CILJI	POTEK	REZULTATI	RAZLIKA CILJI - REZULTATI
VELIKE UE	3,572	3,524	3,181	0,391
MALE UE	3,472	3,422	3,147	0,325
MLAJŠI	3,513	3,467	3,114	0,399
STAREJŠI	3,550	3,499	3,210	0,340
ŽENSKE	3,571	3,503	3,200	0,371
MOŠKI	3,164	3,205	2,902	0,262
NIŽJA IZOBRAZBA	3,458	3,530	3,200	0,258
VIŠJA IZOBRAZBA	3,603	3,419	3,158	0,445
KRAJŠA DELOVNA DOBA	3,517	3,461	3,102	0,415
DALJŠA DELOVNA DOBA	3,534	3,496	3,230	0,304
VSI ANKETIRANCI SKUPAJ	3,520	3,470	3,163	0,357

Vir: Anketa, priloge 4,5,6,7,8,9,10,11,12 in 13, vprašanja 6,7 in 8

Rezultati iz tabele 3 kažejo, da so povprečne ocene trditev tako glede ciljev in namena RLR, poteka RLR kot tudi rezultatov RLR nekoliko višje v:

- večjih UE,
- pri starejših anketiranih,
- pri ženskah,
- pri anketiranih z nižjo izobrazbo in
- pri anketiranih z daljšo delovno dobo.

Manjše odstopanje v prejšnji ugotovitvi izraža le povprečna ocena ciljev pri razvrstitvi anketirancev glede na stopnjo izobrazbe. Cilje in namen RLR so namreč nekoliko bolje ocenili anketirani z višjo izobrazbo, medtem ko so potek in rezultate RLR nekoliko bolje ocenili anketirani z nižjo izobrazbo.

Razlike v povprečnih ocenah znotraj posameznih skupin, oblikovanih glede na različne demografske značilnosti, so majhne in zato ne moremo govoriti o različnih

pogledih med uslužbenci iz velikih ali malih UE, mlajšimi ali starejšimi anketiranimi, med ženskami oz. moškimi, med tistimi z nižjo ali višjo formalno izobrazbo ali uslužbenci s krajšo oziroma daljšo delovno dobo v javni upravi.

6.4.5 Kritične pripombe in predlogi anketiranih o uspešnosti RLR v javni upravi

V zadnjem delu anketnega vprašalnika (priloga 1, vprašanje 9) so imeli anketirani možnost izraziti kritične pripombe glede ciljev, namena, izvedbe, smiselnosti, učinkovitosti ... RLR v javni upravi, ki so jih zaznali kot njegovi udeleženci ter v zvezi s tem podati svoje mnenje.

Izrazili so naslednja **MNENJA IN STALIŠČA**:

1. Glede poznavanja CILJEV IN NAMENA RLR:

- Cilji RLR so dobro zastavljeni, vendar je njihova uresničitev daleč od pričakovanj.
- RLR so lahko učinkoviti, če vodja zelo dobro pozna cilje in naloge organizacije in si za doseganje ciljev tudi prizadeva. Cilje in namen mora znati svojim podrejenim jasno predstaviti, jih poučiti, kaj se od njih pričakuje in jih znati za to ustrezno motivirati.
- Vodje in zaposleni so premalo osveščeni o ciljih in namenu RLR, poleg tega vodje ne poznajo vsebine dela, ki ga njegovi podrejeni opravljajo.
- RLR so koristni zaradi možnosti izražanja pripomb, želja, opažanj ..., nimajo pa vpliva na kakovostnejše nadaljnje delo.

2. Glede kakovosti KOMUNICIRANJA med RLR in izboljševanja MEDSEBOJNIH ODNOSOV:

- RLR so koristni v tem pogledu, da zaposleni dobijo možnost pogovora s svojim nadrejenim o nastalih težavah in predlogih za izboljšanje obstoječega stanja. Uspeh je mogoče doseči le, če so pripravljeni o sebi in o svojem delu odkrito in z zaupanjem spregovoriti.
- RLR potekajo preveč formalno in ne dosegajo svojega namena. Če je vodja dober, za vzpostavitev pristne komunikacije s svojimi podrejenimi ne potrebuje RLR. Enak rezultat glede pristnejše komunikacije in medsebojnih odnosov bi bilo mogoče dosežati že z rednimi, tudi neformalnimi vsakodnevnimi stiki med vodjo in sodelavci. Pogovor enkrat letno ne more izboljšati odnosov, treba jih je graditi vsak dan.

- Sodelavci in vodje dnevno komunicirajo in vse težave rešujejo sproti, zato je RLR popolnoma nepotreben in izguba časa. Tak neposreden in trajen odnos je lažje vzpostaviti v manjših kolektivih.

3. Glede ocenjevanja DELOVNE USPEŠNOSTI uslužbencev in MOTIVIRANJA za boljše delovne dosežke:

- Vodja nima možnosti, da bi delo sodelavcev vedno realno ocenil, saj ga pri tem omejujejo določila o največjem možnem deležu odličnih, dobrih, zadostnih in nezadostnih sodelavcev, ki jih postavlja načelnik UE. Opazna je subjektivnost ocenjevanja, saj so merila za ocenjevanje delovne uspešnosti nedodelana. (4x)
- Delovne naloge za vsakega posameznika so natančno določene z internimi akti organizacije, njihov način in zahtevana kakovost izvedbe so jasne, zato so RLR v tem smislu nepotrebni.
- Možnosti motiviranja dobrih sodelavcev so v javni upravi minimalne, praktično edina možnost je dodatno izobraževanje. Kdor se zaveda odgovornosti za korektno opravljanje dela, ki mu je zaupano, bo to opravil kakovostno tudi brez RLR.

4. Glede možnosti NAČRTOVANJA KARIERE zaposlenih:

- Načrtovanje delovne kariere, nadaljnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih med RLR je brez pomena, saj v nadaljevanju ne prihaja do uresničitve dogovorov. (3x)
- Zaposleni so prepričani, da nadaljevanje kariere v javni upravi ni mogoče in da tudi RLR tega ne morejo spremeniti. (2x)
- Vodje bi morali imeti za načrtovanje in udejanjanje delovnih karier svojih podrejenih ter za omogočanje usposabljanj več pristojnosti in pooblastil, kar pa sedanja zakonodaja onemogoča.

5. Glede primerne USPOSOBLJENOSTI VODIJ:

- Vodje niso dovolj strokovno usposobljeni in seznanjeni z vsebino delovnih nalog, ki jih opravljajo njihovi podrejeni, da bi lahko objektivno ocenili obseg in kakovost dela na posameznem delovnem mestu. (2x)
- Vodje ne vedo, kaj je namen RLR in nimajo znanja za njegovo vodenje. Na RLR bi se morali bolje pripraviti. (2x)
- Kakovost in učinkovitost RLR je odvisna od sposobnosti vodje.

6. Glede URESNIČEVANJA med RLR sklenjenih DOGOVOROV:

- Načrti dodatnih usposabljanj in izobraževanj se kljub usklajenosti z zahtevami delovnega mesta ne izvajajo. (3x)
- Dogovori, sprejeti med RLR, ostajajo le na papirju. Pripombe, predlogi, osebne in druge težave, ki se pojavljajo pri delu, se ne prenašajo dosledno do odgovornih za ukrepanje in reševanje. (2x)
- Vodja, ki v RLR z zaposlenim sklene dogovore in daje obljube, v nadaljevanju ne odloča o realizaciji dogovorov. Posledično se dogovorjeno v praksi ne uresničuje. (2x)

7. DRUGA mnenja o uspešnosti in učinkovitosti RLR so bila še:

- RLR je nujno zlo za vodje in zaposlene in izguba časa. (4x)
- Uslužbenci zaznavajo, da RLR nima predvidenih učinkov in s tem v njihovih očeh dosegajo obraten namen od načrtanega. (6x)
- RLR je dobro zasnovan, vendar v praksi ne gre v načrtani smeri oziroma nima veljave. (3x)

PREDLOGE anketiranih v zvezi z izvajanjem RLR in doseganjem njihove uspešnosti sem razvrstila v naslednje skupine:

1. KOMUNIKACIJA IN MEDSEBOJNI ODNOSI:

- Vodje si morajo prizadevati za sodelovanje in odkrito izmenjavo mnenj z vsemi sodelavci. (3x)
- Vodja in sodelavec morata komunicirati vsakodnevno in vse težave reševati sproti, ne le enkrat letno med RLR. (4x)
- RLR morajo načrtno delovati v smeri izboljševanja medsebojnih odnosov.

2. DELOVNA USPEŠNOST:

- Izdelati je treba enoten sistem priznanj in pohval.
- Uvesti je treba pravičnejši način nagrajevanja dobrih uslužbencev, ki bo izključeval subjektivno ocenjevanje. Predstojniki morajo imeti več pristojnosti in možnosti za nagrajevanje boljšega dela. (2x)

- Izdelati je treba merila za kakovostno in učinkovito delo. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti je treba upoštevati tudi podatke o številu vodenih in rešenih zadev iz računalniške evidence Spis. (2x)
- Nadzor nad opravljenim delom posameznikov in notranjih organizacijskih enot je treba opravljati sproti skozi vse leto in ne le med RLR.

3. NAČRTOVANJE KARIERE:

- RLR v javni upravi mora v večji meri izpolnjevati namen načrtovanja kariere zaposlenih. (2x)

4. USPOSOBLJENOST VODIJ ZA RLR:

- Vodje morajo biti za RLR boljše usposobljeni in pripravljeni. (4x)

5. IZVRŠEVANJE MED RLR SPREJETIH DOGOVOROV:

- Vodje naj med RLR sodelavcem obljubijo samo stvari, ki jih je v nadaljevanju mogoče realizirati, zato se je z možnostmi treba seznaniti predhodno.
- Dogovori, sprejeti med RLR, se morajo dosledno uresničevati.
- Predlogi in želje uslužbencev bi morali biti obravnavani na sestankih vodstva oz. jih posredovati odgovornim, o možnostih uresničitve pa bi zaposleni morali biti povratno obveščeni. (6x)

6. DRUGO:

- RLR je treba ukiniti. (2x)
- Z RLR je treba nadaljevati in jih izboljševati oziroma izpopolnjevati. Smiselno bi jih bilo izvajati tudi med strokovnotehničnimi delavci javne uprave.
- Zakonodaja bi morala povezati RLR in letno ocenjevanje uspešnosti in oboje umestiti v čas neposredno po izdelavi letnih poročil.

6.5 POMEMBNEJŠE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

V nadaljevanju povzemam glavne ugotovitve raziskave o uspešnosti RLR z zaposlenimi v javni upravi in hkrati podajam ustrezne predloge za njihov nadaljnji razvoj v smeri še večje učinkovitosti in uporabnosti.

1. CILJI IN NAMEN RLR

Anketirani uslužbenci so svoje poznavanje ciljev in namena RLR ocenili s skupno povprečno oceno 3,52, kar izraža precejšnjo stopnjo strinjanja in s tem stališče, da RLR v javni upravi postavljene cilje zadovoljivo opravljajo. Ocene vseh ciljev so se gibale med 3,85 in 3,06 in kažejo na to, da so anketirani razmeroma dobro poučeni o vseh ciljeh RLR.

Najvišjo stopnjo strinjanja in s tem tudi najvišjo pomembnost so anketirani namenili cilju, da lahko izrazijo predloge za izboljšave (ocena 3,85). Zelo dobro pa sta bila ocenjena tudi cilja, da vodja in sodelavec izdelata načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje (ocena 3,73), in da RLR odkrivajo vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov (ocena 3,63).

Najnižjo oceno so anketirani namenili ciljema RLR, da ugotavljajo znanja in sposobnosti oziroma večine (kompetence) sodelavca (ocena 3,28) in oblikujejo karierno pot zaposlenega (ocena 3,06).

Priporočilo:

Za doseganje še boljše seznanjenosti s cilji in namenom RLR med uslužbenci javne uprave predlagam vsem vodstvenim organom javne uprave, da z

- omogočanjem udeležbe na izobraževanjih in usposabljanjih,
- predavanji znotraj posameznih organizacijskih enot,
- internimi pisnimi dokumenti,
- z informiranjem preko elektronske pošte,

tako vodje kot sodelavce kontinuirano dodatno izobražujejo o ciljeh in namenu RLR, ter njihovi vlogi pri načrtovanju in izvajanju osebnega in posledično organizacijskega razvoja.

Priporočilo:

Izobraževanja vodij in sodelavcev o ciljeh in namenu RLR ter možnostih, ki jih ponujajo za osebni razvoj zaposlenih kot tudi osvajanje veščin vodenja RLR, naj se organizirajo v času neposredno pred obdobjem izvajanja RLR. Taka časovna umestitev bo omogočila takojšnjo uporabo pridobljenega teoretičnega znanja glede vseh faz izvajanja RLR v praksi. Neposredna uporaba znanja bo pripomogla k njihovi utrditvi za prihodnje RLR.

Priporočilo:

Izvajalci RLR morajo poleg znanja in veščin vodenja RLR dodatno pridobiti tudi znanja in veščine na področjih vodenja ljudi pri delu, motiviranja, komuniciranja, odkrivanja ter razvijanja kompetenc delavca. Njihova bodoča vloga mora biti usmerjena v smeri trenerske oziroma mentorske vloge.

2. REZULTATI RLR

Rezultate oziroma dosežke RLR v javni upravi so anketirani ocenili z dobro skupno povprečno oceno 3,16.

V največji meri RLR v javni upravi dosegajo namen, da uslužbenci lahko izrazijo koristne predloge in predlagajo izboljšave, saj na tem področju dosegajo najvišjo povprečno oceno 3,69. Po mnenju anketiranih uslužbencev tudi dobro izpolnjujejo namen načrtovanja delovnih nalog za prihodnje obdobje (ocena 3,40) in preverjanja izvedenosti v preteklosti postavljenih delovnih načrtov, ter vzrokov za odstopanja med načrtovanim in realiziranim (ocena 3,36).

Najslabše rezultate RLR dosegajo pri oblikovanju delovne kariere javnih uslužbencev (povprečna ocena 2,79). Le 26,4 % anketiranih je izjavilo, da se s trditvijo, da RLR omogoča oblikovanje delovne kariere, povsem strinja, drugi pa so izrazili nestrinjanje (39,2 %) ali delno strinjanje (30,7 %).

Povprečne ocene rezultatov RLR v javni upravi so gibljejo med 2,79 in 3,69, kar kaže na dobre rezultate o učinkovitosti RLR v javni upravi.

Ocene rezultatov RLR so za povprečno 0,36 nižje od ocen ciljev RLR in kažejo na izenačenost med pričakovanji in dejanskimi rezultati. Pričakovanja javnih uslužbencev glede pozitivnih učinkov RLR v javni upravi se v praksi izpolnjujejo. Ocene kažejo na njegovo uspešno uvedbo in učinkovito izvajanje.

Priporočilo:

Vodje v javni upravi morajo pri izvajanju RLR v bodoče področju načrtovanja kariernega razvoja zaposlenih namenjati večjo pozornost in težo. Nujno je, da so dobro seznanjeni z bodočimi kadrovske potrebe na nivoju organizacije in širše. Informacije o potrebah bodo lahko v nadaljevanju koristno uporabili pri vodenju RLR. Vodje morajo pri odločanju o kariernem razvoju uslužbencev pridobiti večjo veljavo, saj najbolje poznajo sposobnosti in želje svojih sodelavcev. V postopkih kadrovanja morajo imeti pomembno vlogo, njihova mnenja in priporočila morajo biti upoštevana.

Priporočilo:

Za kakovostno načrtovanje kadrovskih potreb in izrabo obstoječih kapacitet bo treba spremeniti vlogo kadrovskih služb v javni upravi. Sedaj pretežno administrativno vlogo bo morala nadomestiti vloga strateškega sogovornika vodstvu, ki bo aktivno soudeležen pri načrtovanju in uresničevanju karier zaposlenih, pristojen za usklajevanje individualnih potreb in poklicnih želja uslužbencev s cilji organizacije.

Priporočilo:

Načrtovanje kariere zaposlenih med RLR, tako vertikalne kot horizontalne, je smiselno le, če je sprejete dogovore v nadaljevanju mogoče uresničiti, kar pa je vselej povezano tudi z zadostnimi finančnimi sredstvi. V javni upravi je pogost izgovor za odrekanje možnosti za osebni razvoj zaposlenih pomanjkanje finančnih sredstev, zato je nujno, da jih organizacija v večji meri zagotovi tudi za to področje delovanja.

3. POTEK RLR

Povprečna skupna ocena poteka RLR je bila 3,47 in kaže na to, da se RLR v javni upravi izvajajo na dovolj visokem kakovostnem nivoju.

Organizacija in tehnična izvedba RLR v javni upravi je bila zelo dobro ocenjena. Trditve glede predhodne obveščенosti uslužbencev o RLR (ocena 4,02), možnostih enakopravnega komuniciranja med vodjo in sodelavcem (ocena 3,96) in pogojev, v katerih RLR potekajo (dolžina odmerjenega časa za pogovor, umirjenost in poglobljenost ter vzdušje med pogovorom (ocena 3,9), so bile ocenjene najboljše.

Nekoliko manj uspešen so bili RLR v javni upravi glede informiranja anketiranih uslužbencev o načinu nagrajevanja in višini nagrade za dodatno opravljeno delo (ocena 2,71) ter posredovanja informacij o možnostih napredovanja (ocena 2,93).

Rezultati raziskave kažejo, da uslužbenci v javni upravi RLR v veliki meri sprejemajo kot priložnost za načrtovanje delovnih nalog, ki naj bi jih opravili v naslednjem obdobju, in način kontrole izvedbe nalog in preteklega obdobja. Trditev, da vodja in sodelavec med RLR določita, katere dodatne delovne naloge je treba opraviti v naslednjem obdobju in kdaj, je bila ovrednotena s precej visoko povprečno oceno 3,71.

Nekoliko zadržano se med RLR v javni upravi lotevamo odkrivanja kompetenc zaposlenih (ocena 3,04) in njihovega usklajevanja s kompetencami delovnega

mesta (ocena 3,19) in na podlagi tega načrtovanja nadaljnega izobraževanja in usposabljanja uslužbencev (ocena 3,07).

Z visokimi ocenami so bili ocenjeni medsebojni odnosi in prizadevanja za njihovo ohranjanje in izboljševanje. Med RLR poteka enakopravna komuniciranja med vodjo in podrejenim uslužbencem (ocena 3,96), RLR je v očeh uslužbencev v javni upravi priložnost za pogovor o nesoglasjih glede načina dela in odnosa do sodelavcev (ocena 3,74). Mnenje o dejanskih dosežkih RLR na področju izboljševanja medsebojnih odnosov je nekoliko slabše in dosega oceno 2,95, saj anketirani menijo, da dobrih odnosov ni mogoče zgraditi z razgovorom enkrat letno, ampak si je zanje treba prizadevati vsak dan.

Uslužbenci v javni upravi RLR v veliki meri izkoristijo kot priložnost za izražanje svojih predlogov za izboljšave (ocena 3,69), saj je hkrati po njihovem mnenju to tudi najbolj iskani cilj RLR (ocena 3,85). Med RLR se tudi porajajo nove ideje za izboljšanje dela in reševanje problemov (ocena 3,29).

Anketirani uslužbenci so jasno izrazili zahtevo, da mora o njihovih predlogih vodstvo, skupaj z odgovornimi službami ali posamezniki, v nadaljevanju razpravljati in zavzeti stališče o koristnosti in izvedljivosti ter o tem zaposlenim posredovati povratne informacije.

Priporočilo:

Za celoten sistem javne uprave se morajo postaviti enotna merila o tem, kaj se šteje za dobro delo, prilagojena specifičnim zahtevam posameznih delovnih mest. Vodje morajo ocenjevati delovno uspešnost svojih podrejenih brez omejitev glede najvišjih deležev odlično, dobro, zadostno in nezadostno ocenjenih sodelavcev, ki jim jih postavljajo nadrejen. Merila morajo biti oblikovana tako, da omogočajo čim bolj objektivno ocenjevanje, ne samo na podlagi kvantitativnih rezultatov, ampak morajo upoštevati tudi zahtevnost in kakovost opravljenega dela. Za ugotavljanje količine opravljenega dela naj se uporabljajo tudi podatki statistike o številu vodenih in rešenih zadev v programu Spis. Višina nagrade za delovno uspešnosti mora biti za uslužbenca stimulatívna.

Priporočilo:

V javni upravi je treba vzpostaviti enoten sistem priznanj in pohval za nadpovprečno delo, določena skupna merila za njihovo dodeljevanje in njihova višina, če gre za denarne nagrade.

Priporočilo:

Predlagam, da se letno ocenjevanje delovne uspešnosti in RLR združita, časovno pa umestita v čas, ko so že izdelana letna poročila o delu in uspehu organizacije javne uprave.

Priporočilo:

Sistemizacijo delovnih mesta v javni upravi je treba opremiti s seznamami za posamezno delovno mesto zahtevanih kompetenc. Z izobraževanjem in informiranjem o tem, kaj so kompetence zaposlenih in kaj so kompetence delovnih mest, je treba povečati znanje zaposlenih na tem področju. Pri uslužbencih je treba vzbuditi prepričanje o pomembnosti odkrivanja in razvijanja kompetenc, predvsem pa koristi za njihov nadaljnji osebni razvoj.

Priporočilo:

Vodje morajo po končanem RLR informacije, ki so potrebne za pripravo kadrovskega načrta, posredovati kadrovske službi. Izvrševanje dogovorjenih nalog morajo v času do naslednjega RLR spremljati in usmerjati ter si prizadevati, da bo dogovorjeno tudi izvršeno. Vloga vodij v odnosu do sodelavcev ne sme biti zgolj nadzorna, ampak predvsem svetovna, mentorska. Le če se bodo vsi dogovori, sklenjeni med RLR, v nadaljevanju dosledno izvajali, bodo zaposleni v javni upravi RLR še naprej dojemali kot koristne.

Priporočilo:

Vodja se mora na RLR pripraviti tudi tako, da se pouči o realnih možnostih glede izobraževanja, udeležbe na seminarjih, posvetih, delavnicah, možnostih napredovanja, novih delovnih nalogah, ki se načrtujejo v organizaciji, projektih, nagradah, kariernih možnostih, razpoložljivih finančnih sredstvih in drugem, posebej za vsakega uslužbenca. Sodelavcu bo lahko že med RLR pojasnil, kakšne so realne možnosti, in bosta sprejela temu primerne dogovore. Neutemeljene in nerealne obljube, ki že v osnovi nimajo možnosti za uresničitev, bodo pri sodelavcih vzbudile občutek, da so RLR le prazno dogovarjanje, ki ne prinaša sprememb in praktičnih rezultatov.

Priporočilo:

Priprava podatkov in informacij za kakovostno izvajanje RLR zahteva od vodje veliko dela in časa. Predlagam, da se izvajanje RLR v njegovem administrativnem delu vodjem olajša z ustrezno informacijsko podporo v smislu elektronskih baz podatkov o opisih delovnih mest, ki jih uslužbenci zasedajo, o njihovi delovni zgodovini,

razpoložljivem znanju, kompetencah, realizaciji osebnih razvojnih načrtov, dosedanjih napredovanjih, vključenosti v projekte, dosedanjih ocenah delovne uspešnosti, izraženih željah za izobraževanja, napredovanja in drugem.

7 SKLEPNE MISLI

Človek je psiho-socialno bitje, s tem pa je potreba po druženju in delovanju v skupinah z istimi ali podobnimi cilji ena od njegovih osnovnih življenjskih potreb. Posameznik se vključuje v skupine ljudi z istimi interesi z namenom, da bo znotraj tako formiranih skupin lažje in kakovostneje dosegal svoje osebne cilje. Razmerja posameznikov znotraj združbe in njihovi cilji kot tudi cilji združbe kot celote, so pod pritiski notranjih problemov in zunanjega okolja nenehno izpostavljeni spreminjanju in usklajevanju. Težnja spreminjanja je v smeri doseganja večje koristnosti, učinkovitosti, konkurenčnosti za organizacijo in njene člane.

Spreminjanje in iskanje konkurenčnih prednosti ne poteka le na področju iskanja vedno novih tehničnih rešitev proizvodnje oz. poslovanja. Predvsem je treba znati aktivirati neizkoriščeni potencial zaposlenih. Naklonjenost za spremembe pa nikoli ni absolutna. Vselej se na nivoju organizacije, skupin ali posameznikov pojavlja večji ali manjši odpor kot posledica različnosti posameznih interesov. Naloga organizacijskega razvoja je, da dejavnike, ki ovirajo razvoj, z različnimi tehnikami odpravlja in hkrati uvaja metode in tehnike za povečevanje naklonjenosti spremembam.

Organizacija so ljudje in razmerja med njimi, zato je razvoj organizacije neločljivo povezan in pogojen z osebnim razvojem njenih zaposlenih. Z razvijanjem znanja, sposobnosti in osebnostnih lastnosti zaposleni oblikujejo značaj organizacije, v kateri delujejo, prav tako pa cilji organizacije in organizacijska kultura, ki v njej vladajo, zahtevajo premike v obnašanju, delovanju, znanju, sposobnostih ljudi, ki v njej delujejo. Največje pozitivne učinke je mogoče pričakovati, ko so cilji razvoja organizacije in cilji razvoja zaposlenih usklajeni.

Osebni razvoj zaposlenih se gradi z razvijanjem osebnostnih lastnosti zaposlenih, njihovih, vrednot, nagnjenj, motivov, stališč, interesov (osebnostni razvoj), s strokovnim razvojem, ki ga predstavljajo dosežena formalna in neformalna strokovna izobrazba, znanje, sposobnosti in spretnosti, pridobljene v vzgojno-izobraževalnem procesu in z izpopolnjevanjem in pridobljenimi izkušnjami pri delu oz. z delom ter delovnim razvojem, ki ga določajo doseženi delovni rezultati v delovni skupini oz. organizaciji, delovni položaj, funkcija, naziv (delovna kariera). Celovit osebni razvoj delavca pomeni usklajen razvoj vseh treh.

Različna uspešnost posameznikov na različnih področjih njihovega delovanja je tudi rezultat specifičnih človekovih lastnosti, tako imenovanih kompetenc, pod katerimi razumemo znanja, veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, motive, vrednote, samopodobo posameznika. Kompetence so tudi sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito ter v skladu s standardi delovne uspešnosti izvrši določeno nalogo, opravi delo, uresniči cilje ali odigra vlogo v poslovnem procesu. Pomembno za razvoj organizacije je, da določimo zahtevane kompetence delovnih mest, njihovo izvajanje pa zaupamo delavcem z osebnimi kompetencami, ki se z njimi kar najbolj ujemajo. Razvijanje kompetenc zaposlenih mora v procesu osebnega razvoja težiti v smeri doseganja kompetenc delovnega mesta, ki ga zaposleni zaseda. Če so razlike nepremostljive, je smiselna premestitev delavca na drugo, zanj ustrežnejše delovno mesto. Le v takšnih primerih lahko pričakujemo optimalne rezultate poslovanja.

Z namenom odkrivanja kompetenc zaposlenih in celostnega načrtovanja njihovega osebnega razvoja so bili v javni upravi v letu 2003 z Zakonom o javnih uslužbencih uvedeni RLR.

Opravljena raziskava o uspešnosti RLR z zaposlenimi v javni upravi je omogočila oblikovanje nekaterih sklepov o tem, kakšne pozitivne učinke prinašajo, oziroma kako jih ocenjujejo uslužbenci javne uprave, ki so v njih že sodelovali.

Rezultati kažejo, da so javni uslužbenci dobro seznanjeni s cilji, ki naj bi jih RLR v javni upravi dosegali. Glede na doseženo oceno je prioritetni namen RLR zbrati koristne predloge za izboljšave in oblikovati načrt dodatnih delovnih nalog za obdobje do naslednjih RLR ter izvesti analize realizacije delovnih nalog iz preteklega obdobja. V nekoliko manjši meri javni uslužbenci RLR vidijo kot priložnost za odkrivanje svojih kompetenc in načrtovanje kariernega razvoja.

Ocene rezultatov RLR v splošnem nekoliko zaostajajo za ocenami ciljev RLR, vendar so razlike tako majhne, da lahko rečemo, da rezultati RLR v vseh ciljih izpolnjujejo pričakovanja uslužbencev.

RLR v javni upravi so dobro organizirani in tehnično izvedeni. Zagotovljena je vnaprejšnja obveščenost uslužbencev o času in vsebini RLR, za razgovor zagotovljen primeren prostor in čas, da lahko potekajo umirjeno in poglobljeno. Dogovori, sprejeti med RLR, so posredovani pristojnim službam in posameznikom, odgovornim za njihovo realizacijo, vodje pa v času med dvema RLR aktivno spremljajo izvrševanje načrtovanih nalog in ciljev, sodelavce pri tem vzpodbujajo in jih usmerjajo.

Dobre rezultate RLR v javni upravi kažejo tudi na področju medsebojnih odnosov. Komunikacija med RLR je enakopravna, vodja in sodelavec ga izkoristita za pogovor o morebitnih nesoglasjih, zaznanih med letom. Ocene izražajo stališče anketiranih, da RLR niso glavni gradnik dobrih odnosov med sodelavci, saj se morajo odnosi graditi vsakodnevno in ne le enkrat letno, kar potrjuje nekoliko nižja ocena tega rezultata RLR.

Nekoliko pomanjkljivi so RLR v javni upravi na področju informiranja zaposlenih o nagrajevanju boljše delovne uspešnost oziroma dodatno opravljenega dela. V zvezi s tem **predlagam** vzpostavitev učinkovitega sistema razpoznavanja nadpovprečne delovne uspešnosti v javni upravi, oblikovanje za celotno upravo veljavnih enotnih meril in določitev stimulativne višine nagrad oziroma plačil.

Prav tako RLR v javni upravi dajejo manjši poudarek odkrivanju kompetenc uslužbencev in njihovemu usklajevanju s kompetencami delovnega mesta, ki ga zasedajo. V zvezi s tem **predlagam** spremembo vloge kadrovske službe v javni upravi, predvsem na nivoju upravnih enot in njim, ponivoju delovanja primerljivih organizacijah javne uprave. Kadrovske službe morajo svojo, do sedaj predvsem administrativno vlogo, nadgraditi in postati resen strateški sogovornik vodstva. Kadrovska služba mora intenzivno izvajati ukrepe, ki bodo usklajevali individualne potrebe in poklicne želje uslužbencev s cilji organizacije javne uprave, za kar pa bo poleg ustrezne usposobljenosti kadrov treba zagotoviti tudi zadostna finančna sredstva.

Nekoliko slabše rezultate kažejo RLR v javni upravi tudi na področju dolgoročnega načrtovanja osebnega razvoja zaposlenih, to je na področju načrtovanja karier. Zaposleni sicer ocenjujejo, da RLR dajejo dobre možnosti za izražanje njihovih želja po napredovanju, vendar pa vodje svoje podrejene o realnih možnostih slabše informirajo, izražene želje pa imajo slabe možnosti za realizacijo. **Predlagam**, da se načrtovanju in razvijanju karier zaposlenih v javni upravi v bodoče nameni več pozornosti. Razvoj karier javnih uslužbencev bo moral biti načrtovan in nadzorovan in ne prepuščen naključjem in drugim subjektivnim okoliščinam.

Podatki kažejo tudi, da uslužbenci v javni upravi pričakujejo, da se bodo dogovori, sprejeti med RLR, dejansko tudi uresničevali, in da bodo o tem tudi povratno informirani. Predvsem to bo za uslužbence merilo učinkovitosti in s tem smiselnosti RLR v javni upravi.

V zvezi s tem **predlagam**, da vodje v javni upravi pridobijo dovolj pristojnosti in pooblastil, da bodo lahko o določenih stvareh samostojno odločali in s tem sodelavcem omogočili udeleževanje med RLR sprejetih dogovorov. Če to ne bo tako,

bodo lahko nastopali predvsem kot prenašalci informacij med sodelavci in kadrovske službe oz. vodji na višjem hierarhičnem nivoju.

Dejstvo je, da so RLR v javni upravi zaživel. Podatki, pridobljeni v raziskavi, kažejo na to, da so javni uslužbenci dobro seznanjeni z njihovimi nameni in cilji, da so jih dobro sprejeli in da tudi dobro izpolnjujejo njihova pričakovanja. Zavedajo se njihove koristnosti za učinkovit osebni in posledično organizacijski razvoj.

V prvih letih izvajanja so se RLR v javni upravi izkazali kot učinkoviti, zato **predlagam**, da si tudi v bodoče prizadevamo za njihovo nadaljevanje in nadgradnjo. Prvi vzpodbudni rezultati ne smejo upočasniti prizadevanj za njihovo še večjo učinkovitost. Smiselno je, da nekoliko več pozornosti usmerimo na področja, kjer po podatkih raziskave dosegajo nekoliko slabše rezultate, ob tem pa ne zanemarimo tistih, že do sedaj bolj uspešnih. Ključno je, da RLR niso le enkratni razgovor med vodjo in sodelavcem, temveč da se izvajanje sklenjenih dogovorov aktivno spremlja in usmerja skozi vse leto. Javne uslužbenke bo o njihovi pozitivni vlogi in pomenu za osebno razvoj oziroma koristi v bodoče prepričevala predvsem dosledna realizacija nalog, obljub in dogovorov.

8 LITERATURA IN VIRI

8.1 LITERATURA

1. Anterič Mira: Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnosti za izziv: motivirani zaposleni – uspešni zaposleni. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, 3 (2005), 8, str 12-15.
2. Bagon Judita: Karierni razvoj v upravi. Kadrovske informacije 10, Bilten kadrovske službe Vlade RS, 2003, str. 11-16.
3. Bagon Judita: Upravljanje človeških virov v upravi. Kadrovske informacije 11, Bilten kadrovske službe Vlade RS, 2003a, str. 7-11.
4. Bagon Judita: Upravljanje delovne uspešnosti v upravi. Kadrovske informacije 12, Bilten kadrovske službe Vlade RS, 2003b, str. 15-20.
5. Bagon Judita: Letni pogovori in ocenjevanje uradnikov v letu 2004. Kadrovske informacije 14, Bilten kadrovske službe Vlade RS, 2004, str. 28 – 33.
6. Brečko Daniela: Čustvena inteligentnost. XVI. posvet Z organizacijo do čustev in plač, Bled, 2001, 132 str.

7. Brečko Daniela: Odličnost vodenja v javni upravi. Kadrovske informacije 11, Bilten kadrovske službe Vlade RS, 2003, str. 12-16.
8. Brejc Miha: Slovenska javna uprava ob koncu tisočletja. Ljubljana: Javna uprava, 33(1997), 4, str. 619-638.
9. Cvetko Roman: Razvijanje delovne kariere, Koper: ZRS RS, 2002, 264 str.
10. Cummings Thomas G., Worley Christopher G.: Essentials of organization development and change. South – Western College Publishing, 2001, 330 str.
11. Gabrijelčič Janez: Organizacijski razvoj kot vir nevidnega kapitala sodobnega podjetja. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1993, 218 str.
12. Gabrijelčič Janez: Od kakovosti k odličnosti; po poti organizacijskega razvoja. Novo mesto: Dolenjska založba, 1995, 172 str.
13. Gruban Brane: Kaj so kompetence?
[URL:<http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/kompetence/index.print...>], Dialogos d.o.o., 20.12.2006
14. Gruban Brane: So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore?
[URL: <http://www.dialogos.si/objave/clanki/letni-razgovori/>], Dialogos d.o.o., 6.2.2007
15. Gruban Brane: Zakaj odpovedujejo programi osebnega strokovnega razvoja?
[URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/por/>], Dialogos d.o.o., 6.2.2007a
16. Gruban Brane: Etična obveznost ali strokovna naloga vodij? [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/lr-eticna-obveznost/index.print.html>], 6.2.2007b
17. Gruban Brane: Operacija uspela, pacient umrl?
[URL:<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/slovo-klasicnih-lr/>], Dialogos d.o.o., 6.2.2007c
18. Gruban Brane: Praktični vidiki uvajanja kompetenc v poslovno prakso. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/uvajanje-kompetenc/>], Dialogos d.o.o., 6.2.2007d

19. Intihar Špela: Kako navdušiti vodje za letni pogovor. Kadrovske informacije 12, Bilten kadrovske službe Vlade RS, 2004, str. 21-22.
20. Ivanko Štefan: Spreminjanje organiziranosti po poti organizacijskega razvoja. Organizacija, 34(2001), 6, str. 361-366.
21. Ivanko Štefan: Temelji organizacije. Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2006, 333 str.)
22. Ivanuša Bezjak Mirjana: Letni pogovor vodje s sodelavci. Podjetnik, 15(1999), 1, str. 70-74.
23. Ivanuša Bezjak Mirjana: Zaposleni, največji kapital 21. stoletja, Založba Pro – Andy Maribor, 2006, 155 str.
24. Jaklič Marko et al.: Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju. Založba Pivec, 2006, 339 str.
25. Jan Irena: Motivacija zaposlenih v upravnih enotah. Organizacija, 34(2002), 2, str. 114-123.
26. Kralj Janko: Management. Koper: Visoka šola za management, 2003, 478 str.
27. Kržišnik Robert: Vodja kot mentor.
[URL: <http://www.humus.si/index.cgi?k=65&j=1&65=da>], 6.2.2007
28. Lipičnik Bogdan: Conventional methods and human resources management in the market economy. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, 14 str.
29. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 243 str.
30. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 243 str.
31. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987, 367 str.
32. Majcen Milena: Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci. Ljubljana: GV Založba, 2001, 245 str.

33. Majcen Milena: Prepletenost kompetenc, delovne uspešnosti in delovnih ciljev z rednim letnim razgovorom. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, 2 (2004), 4, str. 36-41.
34. Miglič Gozdana: Zaupanje kot dejavnik pri izvajanju reforme v javni upravi. Organizacija, 32(1999), 2, str. 83 – 88).
35. Miklavčič Marjan, Mihalič Renata: Sodobni trendi na področju upravljanja človeških virov in človeškega kapitala. Kadrovske informacije 12, Bilten kadrovske službe Vlade RS, 2004, str. 10-14.
36. Mlakar Peter: Razmišljanja o kakovosti življenja, uspešnem delovanju in osebnem razvoju. XVI. posvetovanje Z organizacijo do čustev in plač. Bled: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, 2001, 132 str.
37. Možina Stane et al.: Osebni skupinski in organizacijski razvoj. Kranj: Moderna organizacija, 1984, 264 str.
38. Možina Stane et al.: Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002, str. 43 - 99.
39. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002a, 867 str.
40. Newstrom John W., Davis Keith: Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill, 1993, 582 str.
41. Ozvaldič Bojan: Redni letni razgovori vodje s sodelavci v upravi. Kadrovske informacije 14, Bilten kadrovske službe Vlade RS, 2004, str. 34 – 36.
42. Ozvaldič Bojan: Uspešnost pri delu v javni upravi, Kadrovske informacije 15, Bilten kadrovske službe Vlade RS, 2005, str. 21 – 24.
43. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 154 str.
44. Stare Janez: Kompetence managerjev za vodenje v javni upravi: posodobitev javne uprave in spremembe na kadrovskem področju. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, 32 (2005), 1, str. 11-18.
45. Šturm Jože: Letni pogovori – jutri, Kadrovske informacije 15, Bilten kadrovske službe vlade RS, 2005, str. 17-20.

46. Šturm Jože: Prihodnost letnih razgovorov v slovenski državni upravi, HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, 4 (2006), 11, str. 39-43.
47. Vodopija et al.: Učinkovita orodja vodenja. Priročnik s primeri dobrih praks, učinkovitimi preglednicami in praktičnimi modeli. Maribor: Forum Media, d.o.o, 2005, str. 1-39.
48. Zagoršek Hugo: Vodenje v organizaciji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 69 str.

8.2 VIRI

1. Arhiv Kadrovsko-finančne službe UE Slovenj Gradec
2. Bagon Judita: Letni pogovor s sodelavcem. [URL: <http://www.gov.si/ksv/lps.htm>], Kadrovska služba vlade, 10.12.2006.
3. Državni portal RS: [URL: <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/>], 10.12.2006
4. Kadrovsko poročilo za leto 2005: [URL: http://www.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/kadrovsko_porocilo_2005.pdf], Ministrstvo za javno upravo, junij 2006.
5. Majcen Milena: Vodenje letnega pogovora s sodelavcem. [URL: http://www.gov.si/ksv/lps_p.htm], Kadrovska služba vlade, 10.12.2006.
6. Ministrstvo za javno upravo: [URL: <http://www.mju.gov.si>], 10.12.2006
7. Portal upravnih enot: [URL: <http://upravneenote.gov.si>], Ministrstvo za javno upravo, 8.2.2007
8. Strategija nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005: 30. seja Vlade RS, 17.7.2003, 39 str.
9. Strategija razvoja Slovenije: 30. redna seja Vlade RS, 23.6.2005, 55 str.
10. Uredba o upravnem poslovanju, Uradni list RS, štev. 20/05, 106/05, 30/06, 86/06

11. Vodnik po javni upravi. [URL: <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/javni.euprava>], Ministrstvo za javno upravo, 8.2.2007
12. Zakon o javni upravi, Uradni list RS, številka 67/1994
13. Zakon o javnih uslužbencih (uradno prečiščeno besedilo) (ZJU-UPB1), Uradni list RS, številka 32/2005.
14. Zakon o prevzemu državnih funkcij, ki so jih do 31.12.1994 opravljali organi občin, Uradni list RS, številka 29/95, 44/96
15. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (uradno prečiščeno besedilo) (ZSPJS-UPB6), Uradni list RS, številka 110/2006.

9 PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Priloga 2: Nagovor anketiranim uslužbencem

Priloga 3: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi – zbirnik

Priloga 4: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi – velike UE

Priloga 5: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi – male UE

Priloga 6: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi – mlajši anketirani

Priloga 7: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi – starejši anketirani

Priloga 8: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi – ženske

Priloga 9: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi – moški

Priloga 10: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi – nižja izobrazba

Priloga 11: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi – višja izobrazba

Priloga 12: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi – krajša delovna doba

Priloga 13: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi – daljša delovna doba

Priloga 1: Uspešnost rednih letnih razgovorov z zaposlenimi v javni upravi - ANKETNI VPRAŠALNIK

1.	ŠTEVILO ZAPOSLENIH V UPRAVNI ENOTI (UE)	
-----------	--	--

2.	STAROST
-----------	----------------

- a manj kot 20 let
- b 20 do 29
- c 30 do 39
- d 40 do 49
- e 50 do 59
- f 60 let in več

3.	SPOL
-----------	-------------

- a ženska
- b moški

4.	DOKONČANA IZOBRAZBA
-----------	----------------------------

- a osnovna šola
- b poklicna šola
- c srednja šola
- d višja šola
- e visoka strokovna šola
- f univerzitetna izobrazba
- g specializacija, magisterij
- h doktorat

5.	DELOVNA DOBA V JAVNI UPRAVI
-----------	------------------------------------

- a manj kot 5 let
- b od 5 do 9 let
- c do 10 do 14 let
- d od 15 do 19 let
- e od 20 do 24 let
- f od 25 do 29 let
- g 30 let in več

V tematskih sklopih od 6 do 9 so nanizane trditve, ki opredeljujejo cilje, potek in rezultate rednih letnih razgovorov (RLR). S stopenjsko lestvico z ocenami od 1 do 5 ocenite, v kolikšni meri, glede na vaše izkušnje, RLR izpolnjuje navedene trditve, pri čemer posamezne ocene pomenijo:

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam;	ne strinjam se;	delno se strinjam in delno ne	strinjam se;	povsem se strinjam;

6.	CILJI IN NAMEN REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA (RLR)
-----------	---

Cilj oz. namen RLR je,

- a da uskladi želje in pričakovanja zaposlenega s cilji organizacije,
- b da izboljša odnose med vodjem in sodelavcem,
- c da vodja in sodelavec izdelata načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje,
- d da odkrije vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov pri sodelavcu,
- e da ugotovi znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence) sodelavca,
- f da oblikuje karierno pot zaposlenega,
- g da oblikuje načrt izobraževanja in usposabljanja za vsakega zaposlenega,
- h da sodelavca seznanj s tem, katera so merila za dobro delo,
- i da lahko sodelavec izrazi predloge za izboljšave,
- j da zaposlenega motivira za nadaljnje kakovostno in učinkovito delo.

1	2	3	4	5

7.	POTEK RLR
-----------	------------------

- a Vodja me je z vsebino in terminom RLR seznanil predhodno.
- b RLR je potekal v prijetnem vzdušju, brez motenj in prekinitev (telefon, obiski, druge obveznosti).
- c Za izvedbo RLR je odmerjenega dovolj časa, tako da je izveden umirjeno in poglobljeno.
- d Med RLR z vodjo enakopravno komunicirava. Med RLR se z vodjo pogovoriva o nesoglasjih glede načina dela in odnosa do sodelavcev.
- f V razgovoru vodji zaupam svoje osebne težave, ki vplivajo na moje delo.

1	2	3	4	5

- g V razgovoru z vodjo skupaj določiva katere dodatne delovne naloge je treba opraviti in jih časovno opredeliva.
- h Vodja mi obrazloži, kako bo moje delo dodatno nagrajeno.
- i Med RLR se porajajo nove ideje za izboljšanje dela in reševanje problemov.
- j Med RLR mi vodja daje informacije o možnostih napredovanja.
- k Med RLR lahko izrazim želje za svoj karierni razvoj.
- l RLR mi omogoča pridobiti podatke o znanju in veščinah, ki jih potrebujem za delo.
- m Med RLR odkrijem kako se moje kompetence ujemajo s kompetencami delovnega mesta.
- n Vodja posreduje dogovore, zapisane med RLR, odgovornim osebam in službam, da se lahko izvedejo.
- o V času med dvema RLR vodja nadzoruje uresničevanje dogovorjenih nalog in ciljev.

8.	REZULTATI RLR
-----------	----------------------

- a RLR je uskladil moje želje in pričakovanja s cilji organizacije.
- b RLR je izboljšal odnos med vodji in sodelavci.
- c RLR je omogočil, da sva z vodjem izdelala načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje.
- d V okviru RLR sva z vodjo ugotovila vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov.
- e RLR je omogočil, da sva z vodjo ugotovila, katera so moja potrebna posebna znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence).
- f Med RLR sva z vodjo oblikovala mojo delovno kariero.
- g Na osnovi RLR je bil oblikovan načrt mojega nadaljnega izobraževanja in usposabljanja.
- h RLR je omogočil, da sem se poučil-a o tem, katera so merila za dobro delo.
- i V okviru RLR sem posređoval-a svoje predloge za izboljšave.
- j RLR me je motiviral za kakovostno in učinkovito nadaljnje delo.

1	2	3	4	5

9.	Navedite morebitne kritične pripombe glede ciljev, namena, izvedbe, smiselnosti, učinkovitosti... RLR, ki ste jih zaznali kot udeleženci RLR in v zvezi s tem podajte svoje mnenje.
-----------	---

KRITIČNE PRIPOMBE	PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

HVALA ZA SODELOVANJE!

Priloga 2: Nagovor anketiranim uslužbencem

SPOŠTOVANI!

Sem Katjuša KONEČNIK KOTNIK, zaposlena na Upravni enoti Slovenj Gradec, poleg tega pa izredna študentka podiplomskega magistrskega programa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer Poslovanje in organizacija, kjer pod mentorstvom prof. dr. Staneta MOŽINE pripravljam magistrsko nalogo z naslovom USPEŠNOST REDNIH LETNIH RAZGOVOROV Z ZAPOSLENIMI V JAVNI UPRAVI.

V svoji raziskavi bi želela proučiti in ugotoviti, kako se namen in cilji rednih letnih razgovorov (RLR) v javni upravi dejansko uresničujejo in kateri naj bi bili po mnenju udeležencev RLR njegovi prednostni nameni. Predvsem želim ugotoviti, ali zaposleni v RLR vidijo priložnost za odkrit iskren pogovor s svojim nadrejenim z namenom, da jim bo pomagal pri njihovem osebnem razvoju, ki bo vsekakor posledično ugodno vplival tudi na razvoj in doseganje ciljev organizacije.

S tem namenom želim v avgustu 2006 izvesti anketo v 20 upravnih enotah po vsej Sloveniji. Med drugimi sem izbrala tudi vašo. Pripravila sem anketni vprašalnik z nanizanimi trditvami o RLR, vas pa prosim, da na osnovi lastnih izkušenj ocenite vašo stopnjo strinjanja z njimi z ocenami od 1 do 5.

Vaše sodelovanje v anketi je prostovoljno in anonimno, rezultati bodo predstavljeni za Slovenijo kot celoto in vam bodo po obdelavi tudi na voljo.

Prosim, da izpolnjeni anketni vprašalnik najkasneje do 18.8.2006 v zaprti kuverti vrnete vašemu sodelavcu, ki vam ga je izročil, le-ta pa ga bo nato v skupni kuverti posredoval na moj naslov: Katjuša KONEČNIK KOTNIK, Straže 50, 2382 Mislinja.

Za sodelovanje v anketi se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem, saj je uspeh izvedbe raziskave odvisen predvsem od vaše pripravljenosti na sodelovanje.

Veliko uspeha pri delu in lepo pozdravljeni!

Katjuša KONEČNIK KOTNIK

Slovenj Gradec, 1.8.2006

Priloga 3: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi - ZBIRNIK

	ŠTEVILO ANKETNIH VPRAŠALNIKOV	266
1.	ŠTEVILO ZAPOSLENIH V UPRAVNI ENOTI (UE), stanje 31.12.2005	1177

		ŠTEVILO	DELEŽ %
2.	STAROST		
a	manj kot 20 let	0	0,0
b	20 do 29	17	6,4
c	30 do 39	79	29,9
d	40 do 49	102	38,6
e	50 do 59	64	24,2
f	60 let in več	2	0,8
	SKUPAJ	264	100

3.	SPOL		
a	ženska	229	87,1
b	moški	34	12,9
	SKUPAJ	263	100

4.	DOKONČANA IZOBRAZBA		
a	osnovna šola	0	0,0
b	poklicna šola	2	0,8
c	srednja šola	77	29,1
d	višja šola	52	19,6
e	visoka strokovna šola	60	22,6
f	univerzitetna izobrazba	64	24,2
g	specializacija, magisterij	10	3,8
h	doktorat	0	0,0
	SKUPAJ	265	100

5.	DELOVNA DOBA V JAVNI UPRAVI		
a	manj kot 5 let	20	7,5
b	od 5 do 9 let	34	12,8
c	do 10 do 14 let	71	26,8
d	od 15 do 19 let	30	11,3
e	od 20 do 24 let	38	14,3
f	od 25 do 29 let	36	13,6
g	30 let in več	36	13,6
	SKUPAJ	265	100

6.	CILJI IN NAMEN REDNIH LETNIH RAZGOVOROV (RLR)	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
	Cilj oz. namen RLR je,													
a	da uskladi želje in pričakovanja zaposlenega s cilji organizacije,	12	37	48	114	52	263	4,56	14,07	18,25	43,35	19,77	100	3,597
b	da izboljša odnose med vodjem in sodelavcem,	16	30	62	113	41	262	6,11	11,45	23,66	43,13	15,65	100	3,508
c	da vodja in sodelavec izdelata načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje,	10	24	50	120	58	262	3,82	9,16	19,08	45,80	22,14	100	3,733
d	da odkrije vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov pri sodelavcu,	8	28	56	132	38	262	3,05	10,69	21,37	50,38	14,50	100	3,626
e	da ugotovi znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence) sodelavca,	19	51	60	102	30	262	7,25	19,47	22,90	38,93	11,45	100	3,279
f	da oblikuje karierno pot zaposlenega,	24	62	72	80	23	261	9,20	23,75	27,59	30,65	8,81	100	3,061
g	da oblikuje načrt izobraževanja in usposabljanja za vsakega zaposlenega,	9	42	57	117	37	262	3,44	16,03	21,76	44,66	14,12	100	3,500
h	da sodelavca seznanji s tem, katera so merila za dobro delo,	10	42	53	119	37	261	3,83	16,09	20,31	45,59	14,18	100	3,502
i	da lahko sodelavec izrazi predloge za izboljšave,	9	17	40	136	61	263	3,42	6,46	15,21	51,71	23,19	100	3,848
j	da zaposlenega motivira za nadaljnje kakovostno in učinkovito delo.	16	23	71	109	45	264	6,06	8,71	26,89	41,29	17,05	100	3,545
SKUPNA POVPREČNA OCENA												3,520		

7.	POTEK RLR	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	Vodja me je z vsebino in terminom RLR seznanil predhodno.	12	18	26	107	103	266	4,51	6,77	9,77	40,2	38,7	100	4,019
b	RLR je potekal v prijetnem vzdušju, brez motenj in prekinitvev (telefon, obiski, druge obveznosti).	10	28	32	104	91	265	3,77	10,57	12,08	39,25	34,34	100	3,898
c	Za izvedbo RLR je odmerjenega dovolj časa, tako da je izveden umirjeno in poglobljeno.	5	29	36	109	87	266	1,88	10,90	13,53	40,98	32,71	100	3,917
d	Med RLR z vodjo enakopravno komunicirava.	10	12	39	121	83	265	3,77	4,53	14,72	45,66	31,32	100	3,962
e	Med RLR se z vodjo pogovoriva o nesoglasjih glede načina dela in odnosa do sodelavcev.	9	27	51	116	62	265	3,40	10,19	19,25	43,77	23,40	100	3,736
f	V razgovoru vodji zaupam svoje osebne težave, ki vplivajo na moje delo.	31	64	60	83	28	266	11,65	24,06	22,56	31,20	10,53	100	3,049
g	V razgovoru z vodjo skupaj določiva katere dodatne delovne naloge je treba opraviti in jih časovno opredeliva.	10	29	39	138	50	266	3,76	10,90	14,66	51,88	18,80	100	3,711
h	Vodja mi obrazloži, kako bo moje delo dodatno nagrajeno.	47	76	69	53	20	265	17,74	28,68	26,04	20,00	7,55	100	2,709

i	Med RLR se porajajo nove ideje za izboljšanje dela in reševanje problemov.	20	39	74	104	26	263	7,60	14,83	28,14	39,54	9,89	100	3,293
j	Med RLR mi vodja daje informacije o možnostih napredovanja.	38	59	74	69	24	264	14,39	22,35	28,03	26,14	9,09	100	2,932
k	Med RLR lahko izrazim želje za svoj karierni razvoj.	17	27	68	113	41	266	6,39	10,15	25,56	42,48	15,41	100	3,504
l	RLR mi omogoča pridobiti podatke o znanju in veščinah, ki jih potrebujem za delo.	25	61	81	77	22	266	9,40	22,93	30,45	28,95	8,27	100	3,038
m	Med RLR odkrijem kako se moje kompetence ujemajo s kompetencami delovnega mesta.	16	53	79	89	23	260	6,15	20,38	30,38	34,23	8,85	100	3,192
n	Vodja posreduje dogovore, zapisane med RLR, odgovornim osebam in službam, da se lahko izvedejo.	18	15	74	99	56	262	6,87	5,73	28,24	37,79	21,37	100	3,611
o	V času med dvema RLR vodja nadzoruje uresničevanje dogovorjenih nalog in ciljev.	12	27	88	97	41	265	4,53	10,19	33,21	36,60	15,47	100	3,483
SKUPNA POVPREČNA OCENA														3,275

8. REZULTATI RLR		ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	RLR je uskladił moje želje in pričakovanja s cilji organizacije.	34	49	91	72	20	266	12,78	18,42	34,21	27,07	7,52	100	2,981
b	RLR je izboljšal odnos med vodji in sodelavci.	33	50	91	80	12	266	12,41	18,80	34,21	30,08	4,51	100	2,955
c	RLR je omogočil, da sva z vodjem izdelala načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje.	12	45	62	117	30	266	4,51	16,92	23,31	43,98	11,28	100	3,406
d	V okviru RLR sva z vodjo ugotovila vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov.	11	38	78	120	17	264	4,17	14,39	29,55	45,45	6,44	100	3,356
e	RLR je omogočil, da sva z vodjo ugotovila, katera so moja potrebna posebna znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence).	17	39	81	109	18	264	6,44	14,77	30,68	41,29	6,82	100	3,273
f	Med RLR sva z vodjo oblikovala mojo delovno kariero.	33	71	91	58	12	265	12,45	26,79	34,34	21,89	4,53	100	2,792
g	Na osnovi RLR je bil oblikovan načrt mojega nadaljnega izobraževanja in usposabljanja.	20	57	89	81	17	264	7,58	21,59	33,71	30,68	6,44	100	3,068
h	RLR je omogočil, da sem se poučil-a o tem, katera so merila za dobro delo.	26	47	94	81	17	265	9,81	17,74	35,47	30,57	6,42	100	3,060
i	V okviru RLR sem posredoval-a svoje predloge za izboljšave.	9	21	49	149	36	264	3,41	7,95	18,56	56,44	13,64	100	3,689
j	RLR me je motiviral za kakovostno in učinkovito nadaljnje delo.	35	36	95	77	21	264	13,26	13,64	35,98	29,17	7,95	100	3,049
SKUPNA POVPREČNA OCENA														3,163

9.	Navedite morebitne kritične pripombe glede ciljev, namena, izvedbe, smiselnosti, učinkovitosti... RLR, ki ste jih zaznali kot udeleženci RLR in v zvezi s tem podajte svoje mnenje.
-----------	---

Priloga 4: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi - VELIKE UE

	ŠTEVILO ANKETNIH VPRAŠALNIKOV	266
1.	ŠTEVILO ZAPOSLENIH V UPRAVNI ENOTI (UE), stanje 31.12.2005	1177

		ŠTEVILO	DELEŽ %
2.	STAROST		
a	manj kot 20 let	0	0,00
b	20 do 29	8	6,35
c	30 do 39	36	28,57
d	40 do 49	43	34,13
e	50 do 59	38	30,16
f	60 let in več	1	0,79
	SKUPAJ	126	100

3.	SPOL		
a	ženska	109	87,20
b	moški	16	12,80
	SKUPAJ	125	100

4.	DOKONČANA IZOBRAZBA		
a	osnovna šola	0	0,00
b	poklicna šola	1	0,79
c	srednja šola	32	25,40
d	višja šola	21	16,67
e	visoka strokovna šola	41	32,54
f	univerzitetna izobrazba	29	23,02
g	specializacija, magisterij	2	1,59
h	doktorat	0	0,00
	SKUPAJ	126	100

5.	DELOVNA DOBA V JAVNI UPRAVI		
a	manj kot 5 let	10	7,94
b	od 5 do 9 let	18	14,29
c	do 10 do 14 let	31	24,60
d	od 15 do 19 let	12	9,52
e	od 20 do 24 let	16	12,70
f	od 25 do 29 let	18	14,29
g	30 let in več	21	16,67
	SKUPAJ	126	100

6.	CILJI IN NAMEN REDNIH LETNIH RAZGOVOROV (RLR)	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
	Cilj oz. namen RLR je,													
a	da uskladi želje in pričakovanja zaposlenega s cilji organizacije,	6	13	22	60	23	124	4,84	10,48	17,74	48,39	18,55	100	3,653
b	da izboljša odnose med vodjem in sodelavcem,	5	12	28	55	23	123	4,07	9,76	22,76	44,72	18,70	100	3,642
c	da vodja in sodelavec izdelata načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje,	4	13	27	51	28	123	3,25	10,57	21,95	41,46	22,76	100	3,699
d	da odkrije vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov pri sodelavcu,	5	16	21	62	19	123	4,07	13,01	17,07	50,41	15,45	100	3,602
e	da ugotovi znanja, sposobnosti oz. večšine (kompetence) sodelavca,	11	25	26	47	14	123	8,94	20,33	21,14	38,21	11,38	100	3,228
f	da oblikuje karierno pot zaposlenega,	10	22	37	43	11	123	8,13	17,89	30,08	34,96	8,94	100	3,187
g	da oblikuje načrt izobraževanja in usposabljanja za vsakega zaposlenega,	4	19	25	55	20	123	3,25	15,45	20,33	44,72	16,26	100	3,553
h	da sodelavca seznanji s tem, katera so merila za dobro delo,	5	19	24	57	18	123	4,07	15,45	19,51	46,34	14,63	100	3,520
i	da lahko sodelavec izrazi predloge za izboljšave,	1	9	13	67	34	124	0,81	7,26	10,48	54,03	27,42	100	4,000
j	da zaposlenega motivira za nadaljnje kakovostno in učinkovito delo.	5	10	33	52	23	123	4,07	8,13	26,83	42,28	18,70	100	3,634
SKUPNA POVPREČNA OCENA												3,572		

7.	POTEK RLR	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	Vodja me je z vsebino in terminom RLR seznanil predhodno.	5	8	10	49	54	126	3,97	6,35	7,94	38,89	42,86	100	4,103
b	RLR je potekal v prijetnem vzdušju, brez motenj in prekinitiv (telefon, obiski, druge obveznosti).	1	11	14	47	52	125	0,80	8,80	11,20	37,60	41,60	100	4,104
c	Za izvedbo RLR je odmerjenega dovolj časa, tako da je izveden umirjeno in poglobljeno.	0	15	15	49	47	126	0,00	11,90	11,90	38,89	37,30	100	4,016
d	Med RLR z vodjo enakopravno komunicirava.	3	4	17	56	46	126	2,38	3,17	13,49	44,44	36,51	100	4,095
e	Med RLR se z vodjo pogovoriva o nesoglasjih glede načina dela in odnosa do sodelavcev.	2	11	23	55	34	125	1,60	8,80	18,40	44,00	27,20	100	3,864
f	V razgovoru vodji zaupam svoje osebne težave, ki vplivajo na moje delo.	13	27	32	42	12	126	10,32	21,43	25,40	33,33	9,52	100	3,103
g	V razgovoru z vodjo skupaj določiva katere dodatne delovne naloge je treba opraviti in jih časovno opredeliva.	5	12	19	69	21	126	3,97	9,52	15,08	54,76	16,67	100	3,706
h	Vodja mi obrazloži, kako bo moje delo dodatno nagrajeno.	19	33	36	30	8	126	15,08	26,19	28,57	23,81	6,35	100	2,802
i	Med RLR se porajajo nove ideje za izboljšanje dela in reševanje problemov.	10	18	32	54	10	124	8,06	14,52	25,81	43,55	8,06	100	3,290

j	Med RLR mi vodja daje informacije o možnostih napredovanja.	15	27	38	37	9	126	11,90	21,43	30,16	29,37	7,14	100	2,984
k	Med RLR lahko izrazim želje za svoj karierni razvoj.	9	10	30	62	15	126	7,14	7,94	23,81	49,21	11,90	100	3,508
l	RLR mi omogoča pridobiti podatke o znanju in veščinah, ki jih potrebujem za delo.	15	25	40	34	12	126	11,90	19,84	31,75	26,98	9,52	100	3,024
m	Med RLR odkrijem kako se moje kompetence ujemajo s kompetencami delovnega mesta.	6	29	38	40	11	124	4,84	23,39	30,65	32,26	8,87	100	3,169
n	Vodja posreduje dogovore, zapisane med RLR, odgovornim osebam in službam, da se lahko izvedejo.	6	7	36	46	31	126	4,76	5,56	28,57	36,51	24,60	100	3,706
o	V času med dvema RLR vodja nadzoruje uresničevanje dogovorjenih nalog in ciljev.	8	15	40	45	17	125	6,40	12,00	32,00	36,00	13,60	100	3,384
SKUPNA POVPREČNA OCENA													3,524	

8. REZULTATI RLR		ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	RLR je uskladił moje želje in pričakovanja s cilji organizacije.	17	21	40	38	10	126	13,49	16,67	31,75	30,16	7,94	100	3,024
b	RLR je izboljšal odnos med vodji in sodelavci.	13	23	39	46	5	126	10,32	18,25	30,95	36,51	3,97	100	3,056
c	RLR je omogočil, da sva z vodjem izdelala načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje.	6	23	32	53	12	126	4,76	18,25	25,40	42,06	9,52	100	3,333
d	V okviru RLR sva z vodjo ugotovila vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov.	4	20	37	58	6	125	3,20	16,00	29,60	46,40	4,80	100	3,336
e	RLR je omogočil, da sva z vodjo ugotovila, katera so moja potrebna posebna znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence).	9	16	37	53	9	124	7,26	12,90	29,84	42,74	7,26	100	3,298
f	Med RLR sva z vodjo oblikovala mojo delovno kariero.	14	30	44	32	5	125	11,20	24,00	35,20	25,60	4,00	100	2,872
g	Na osnovi RLR je bil oblikovan načrt mojega nadaljnega izobraževanja in usposabljanja.	10	24	41	41	8	124	8,06	19,35	33,06	33,06	6,45	100	3,105
h	RLR je omogočil, da sem se poučil-a o tem, katera so merila za dobro delo.	13	25	40	40	7	125	10,40	20,00	32,00	32,00	5,60	100	3,024
i	V okviru RLR sem posredoval-a svoje predloge za izboljšave.	3	12	21	75	13	124	2,42	9,68	16,94	60,48	10,48	100	3,669
j	RLR me je motiviral za kakovostno in učinkovito nadaljnje delo.	14	22	39	38	12	125	11,20	17,60	31,20	30,40	9,60	100	3,096
SKUPNA POVPREČNA OCENA													3,181	

9.	Navedite morebitne kritične pripombe glede ciljev, namena, izvedbe, smiselnosti, učinkovitosti... RLR, ki ste jih zaznali kot udeleženci RLR in v zvezi s tem podajte svoje mnenje.
-----------	---

Priloga 5: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi - MALE UE

	ŠTEVILO ANKETNIH VPRAŠALNIKOV	266
1.	ŠTEVILO ZAPOSLENIH V UPRAVNI ENOTI (UE), stanje 31.12.2005	1177

		ŠTEVILO	DELEŽ %
2.	STAROST		
a	manj kot 20 let	0	0,00
b	20 do 29	9	6,52
c	30 do 39	43	31,16
d	40 do 49	59	42,75
e	50 do 59	26	18,84
f	60 let in več	1	0,72
	SKUPAJ	138	100

3.	SPOL		
a	ženska	120	86,96
b	moški	18	13,04
	SKUPAJ	138	100

4.	DOKONČANA IZOBRAZBA		
a	osnovna šola	0	0,00
b	poklicna šola	1	0,72
c	srednja šola	45	32,37
d	višja šola	31	22,30
e	visoka strokovna šola	19	13,67
f	univerzitetna izobrazba	35	25,18
g	specializacija, magisterij	8	5,76
h	doktorat	0	0,00
	SKUPAJ	139	100

5.	DELOVNA DOBA V JAVNI UPRAVI		
a	manj kot 5 let	10	7,19
b	od 5 do 9 let	16	11,51
c	do 10 do 14 let	40	28,78
d	od 15 do 19 let	18	12,95
e	od 20 do 24 let	22	15,83
f	od 25 do 29 let	18	12,95
g	30 let in več	15	10,79
	SKUPAJ	139	100

6.	CILJI IN NAMEN REDNIH LETNIH RAZGOVOROV (RLR)	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
	Cilj oz. namen RLR je,													
a	da uskladi želje in pričakovanja zaposlenega s cilji organizacije,	6	24	26	54	29	139	4,32	17,27	18,71	38,85	20,86	100	3,547
b	da izboljša odnose med vodjem in sodelavcem,	11	18	34	58	18	139	7,91	12,95	24,46	41,73	12,95	100	3,388
c	da vodja in sodelavec izdelata načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje,	6	11	23	69	30	139	4,32	7,91	16,55	49,64	21,58	100	3,763
d	da odkrije vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov pri sodelavcu,	3	12	35	70	19	139	2,16	8,63	25,18	50,36	13,67	100	3,647
e	da ugotovi znanja, sposobnosti oz. večšine (kompetence) sodelavca,	8	26	34	55	16	139	5,76	18,71	24,46	39,57	11,51	100	3,324
f	da oblikuje karierno pot zaposlenega,	14	40	35	37	12	138	10,14	28,99	25,36	26,81	8,70	100	2,949
g	da oblikuje načrt izobraževanja in usposabljanja za vsakega zaposlenega,	5	23	32	62	17	139	3,60	16,55	23,02	44,60	12,23	100	3,453
h	da sodelavca seznanji s tem, katera so merila za dobro delo,	5	23	29	62	19	138	3,62	16,67	21,01	44,93	13,77	100	3,486
i	da lahko sodelavec izrazi predloge za izboljšave,	8	8	27	69	27	139	5,76	5,76	19,42	49,64	19,42	100	3,712
j	da zaposlenega motivira za nadaljnje kakovostno in učinkovito delo.	11	13	38	57	20	139	7,91	9,35	27,34	41,01	14,39	100	3,446
SKUPNA POVPREČNA OCENA												3,472		

7.	POTEK RLR	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	Vodja me je z vsebino in terminom RLR seznanil predhodno.	7	10	16	58	49	140	5,00	7,14	11,43	41,43	35,00	100	3,943
b	RLR je potekal v prijetnem vzdušju, brez motenj in prekinitev (telefon, obiski, druge obveznosti).	9	17	18	57	39	140	6,43	12,14	12,86	40,71	27,86	100	3,714
c	Za izvedbo RLR je odmerjenega dovolj časa, tako da je izveden umirjeno in poglobljeno.	5	14	21	60	40	140	3,57	10,00	15,00	42,86	28,57	100	3,829
d	Med RLR z vodjo enakopravno komunicirava.	7	8	22	65	37	139	5,04	5,76	15,83	46,76	26,62	100	3,842
e	Med RLR se z vodjo pogovoriva o nesoglasjih glede načina dela in odnosa do sodelavcev.	7	16	28	61	28	140	5,00	11,43	20,00	43,57	20,00	100	3,621
f	V razgovoru vodji zaupam svoje osebne težave, ki vplivajo na moje delo.	18	37	28	41	16	140	12,86	26,43	20,00	29,29	11,43	100	3,000
g	V razgovoru z vodjo skupaj določiva katere dodatne delovne naloge je treba opraviti in jih časovno opredeliva.	5	17	20	69	29	140	3,57	12,14	14,29	49,29	20,71	100	3,714
h	Vodja mi obrazloži, kako bo moje delo dodatno nagrajeno.	28	43	33	23	12	139	20,14	30,94	23,74	16,55	8,63	100	2,626
i	Med RLR se porajajo nove ideje za izboljšanje dela in reševanje problemov.	10	21	42	50	16	139	7,19	15,11	30,22	35,97	11,51	100	3,295

j	Med RLR mi vodja daje informacije o možnostih napredovanja.	23	32	36	32	15	138	16,67	23,19	26,09	23,19	10,87	100	2,884
k	Med RLR lahko izrazim želje za svoj karierni razvoj.	8	17	38	51	26	140	5,71	12,14	27,14	36,43	18,57	100	3,500
l	RLR mi omogoča pridobiti podatke o znanju in veščinah, ki jih potrebujem za delo.	10	36	41	43	10	140	7,14	25,71	29,29	30,71	7,14	100	3,050
m	Med RLR odkrijem kako se moje kompetence ujemajo s kompetencami delovnega mesta.	10	24	41	49	12	136	7,35	17,65	30,15	36,03	8,82	100	3,213
n	Vodja posreduje dogovore, zapisane med RLR, odgovornim osebam in službam, da se lahko izvedejo.	12	8	38	53	26	137	8,76	5,84	27,74	38,69	18,98	100	3,533
o	V času med dvema RLR vodja nadzoruje uresničevanje dogovorjenih nalog in ciljev.	4	12	48	52	24	140	2,86	8,57	34,29	37,14	17,14	100	3,571
SKUPNA POVPREČNA OCENA													3,422	

8. REZULTATI RLR		ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	RLR je uskladił moje želje in pričakovanja s cilji organizacije.	17	28	51	34	10	140	12,14	20,00	36,43	24,29	7,14	100	2,943
b	RLR je izboljšal odnos med vodji in sodelavci.	20	27	52	34	7	140	14,29	19,29	37,14	24,29	5,00	100	2,864
c	RLR je omogočil, da sva z vodjem izdelala načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje.	6	22	30	64	18	140	4,29	15,71	21,43	45,71	12,86	100	3,471
d	V okviru RLR sva z vodjo ugotovila vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov.	7	18	41	62	11	139	5,04	12,95	29,50	44,60	7,91	100	3,374
e	RLR je omogočil, da sva z vodjo ugotovila, katera so moja potrebna posebna znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence).	8	23	44	56	9	140	5,71	16,43	31,43	40,00	6,43	100	3,250
f	Med RLR sva z vodjo oblikovala mojo delovno kariero.	19	41	47	26	7	140	13,57	29,29	33,57	18,57	5,00	100	2,721
g	Na osnovi RLR je bil oblikovan načrt mojega nadaljnega izobraževanja in usposabljanja.	10	33	48	40	9	140	7,14	23,57	34,29	28,57	6,43	100	3,036
h	RLR je omogočil, da sem se poučil-a o tem, katera so merila za dobro delo.	13	22	54	41	10	140	9,29	15,71	38,57	29,29	7,14	100	3,093
i	V okviru RLR sem posredoval-a svoje predloge za izboljšave.	6	9	28	74	23	140	4,29	6,43	20,00	52,86	16,43	100	3,707
j	RLR me je motiviral za kakovostno in učinkovito nadaljnje delo.	21	14	56	39	9	139	15,11	10,07	40,29	28,06	6,47	100	3,007
SKUPNA POVPREČNA OCENA													3,147	

9.	Navedite morebitne kritične pripombe glede ciljev, namena, izvedbe, smiselnosti, učinkovitosti... RLR, ki ste jih zaznali kot udeleženci RLR in v zvezi s tem podajte svoje mnenje.
-----------	---

Priloga 6: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi - MLAJŠI anketiranci

	ŠTEVILO ANKETNIH VPRAŠALNIKOV	266
1.	ŠTEVILO ZAPOSLENIH V UPRAVNI ENOTI (UE), stanje 31.12.2005	1177

		ŠTEVILO	DELEŽ %
2.	STAROST		
a	manj kot 20 let	0	0
b	20 do 29	17	17,71
c	30 do 39	79	82,29
d	40 do 49	0	0,00
e	50 do 59	0	0,00
f	60 let in več	0	0,00
	SKUPAJ	96	100

3.	SPOL		
a	ženska	85	89,47
b	moški	10	10,53
	SKUPAJ	95	100

4.	DOKONČANA IZOBRAZBA		
a	osnovna šola	0	0,00
b	poklicna šola	0	0,00
c	srednja šola	25	26,04
d	višja šola	15	15,63
e	visoka strokovna šola	26	27,08
f	univerzitetna izobrazba	26	27,08
g	specializacija, magisterij	4	4,17
h	doktorat	0	0,00
	SKUPAJ	96	100

5.	DELOVNA DOBA V JAVNI UPRAVI		
a	manj kot 5 let	17	17,71
b	od 5 do 9 let	28	29,17
c	do 10 do 14 let	38	39,58
d	od 15 do 19 let	9	9,38
e	od 20 do 24 let	4	4,17
f	od 25 do 29 let	0	0,00
g	30 let in več	0	0,00
	SKUPAJ	96	100

6.	CILJI IN NAMEN REDNIH LETNIH RAZGOVOROV (RLR)	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
	Cilj oz. namen RLR je,													
a	da uskladi želje in pričakovanja zaposlenega s cilji organizacije,	5	13	18	42	18	96	5,21	13,54	18,75	43,75	18,75	100	3,573
b	da izboljša odnose med vodjem in sodelavcem,	7	12	27	39	10	95	7,37	12,63	28,42	41,05	10,53	100	3,347
c	da vodja in sodelavec izdelata načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje,	3	6	16	49	21	95	3,16	6,32	16,84	51,58	22,11	100	3,832
d	da odkrije vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov pri sodelavcu,	3	6	20	50	16	95	3,16	6,32	21,05	52,63	16,84	100	3,737
e	da ugotovi znanja, sposobnosti oz. večšine (kompetence) sodelavca,	6	22	18	38	11	95	6,32	23,16	18,95	40,00	11,58	100	3,274
f	da oblikuje karierno pot zaposlenega,	7	27	22	30	10	96	7,29	28,13	22,92	31,25	10,42	100	3,094
g	da oblikuje načrt izobraževanja in usposabljanja za vsakega zaposlenega,	3	15	25	38	14	95	3,16	15,79	26,32	40,00	14,74	100	3,474
h	da sodelavca seznanji s tem, katera so merila za dobro delo,	4	16	22	43	9	94	4,26	17,02	23,40	45,74	9,57	100	3,394
i	da lahko sodelavec izrazi predloge za izboljšave,	2	6	17	46	24	95	2,11	6,32	17,89	48,42	25,26	100	3,884
j	da zaposlenega motivira za nadaljnje kakovostno in učinkovito delo.	6	9	24	41	15	95	6,32	9,47	25,26	43,16	15,79	100	3,526
SKUPNA POVPREČNA OCENA												3,513		

7.	POTEK RLR	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	Vodja me je z vsebino in terminom RLR seznanil predhodno.	4	6	6	38	42	96	4,17	6,25	6,25	39,58	43,75	100	4,125
b	RLR je potekal v prijetnem vzdušju, brez motenj in prekinitvev (telefon, obiski, druge obveznosti).	4	10	7	38	37	96	4,17	10,42	7,29	39,58	38,54	100	3,979
c	Za izvedbo RLR je odmerjenega dovolj časa, tako da je izveden umirjeno in poglobljeno.	3	8	13	37	35	96	3,13	8,33	13,54	38,54	36,46	100	3,969
d	Med RLR z vodjo enakopravno komunicirava.	5	2	14	40	34	95	5,26	2,11	14,74	42,11	35,79	100	4,011
e	Med RLR se z vodjo pogovoriva o nesoglasjih glede načina dela in odnosa do sodelavcev.	5	8	15	46	22	96	5,21	8,33	15,63	47,92	22,92	100	3,750
f	V razgovoru vodji zaupam svoje osebne težave, ki vplivajo na moje delo.	12	25	18	33	8	96	12,50	26,04	18,75	34,38	8,33	100	3,000
g	V razgovoru z vodjo skupaj določiva katere dodatne delovne naloge je treba opraviti in jih časovno opredeliva.	3	12	14	46	21	96	3,13	12,50	14,58	47,92	21,88	100	3,729
h	Vodja mi obrazloži, kako bo moje delo dodatno nagrajeno.	19	31	20	20	6	96	19,79	32,29	20,83	20,83	6,25	100	2,615
i	Med RLR se porajajo nove ideje za izboljšanje dela in reševanje problemov.	9	13	27	38	9	96	9,38	13,54	28,13	39,58	9,38	100	3,260

j	Med RLR mi vodja daje informacije o možnih napredovanjih.	14	25	26	23	8	96	14,58	26,04	27,08	23,96	8,33	100	2,854
k	Med RLR lahko izrazim želje za svoj karierni razvoj.	3	10	25	41	17	96	3,13	10,42	26,04	42,71	17,71	100	3,615
l	RLR mi omogoča pridobiti podatke o znanju in veščinah, ki jih potrebujem za delo.	11	22	30	27	6	96	11,46	22,92	31,25	28,13	6,25	100	2,948
m	Med RLR odkrijem kako se moje kompetence ujemajo s kompetencami delovnega mesta.	8	18	26	36	6	94	8,51	19,15	27,66	38,30	6,38	100	3,149
n	Vodja posreduje dogovore, zapisane med RLR, odgovornim osebam in službam, da se lahko izvedejo.	12	5	24	30	25	96	12,50	5,21	25,00	31,25	26,04	100	3,531
o	V času med dvema RLR vodja nadzoruje uresničevanje dogovorjenih nalog in ciljev.	6	8	31	37	14	96	6,25	8,33	32,29	38,54	14,58	100	3,469
SKUPNA POVPREČNA OCENA													3,467	

8. REZULTATI RLR		ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	RLR je uskladił moje želje in pričakovanja s cilji organizacije.	12	21	32	22	9	96	12,50	21,88	33,33	22,92	9,38	100	2,948
b	RLR je izboljšal odnos med vodji in sodelavci.	13	17	40	22	4	96	13,54	17,71	41,67	22,92	4,17	100	2,865
c	RLR je omogočil, da sva z vodjem izdelala načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje.	5	14	24	44	9	96	5,21	14,58	25,00	45,83	9,38	100	3,396
d	V okviru RLR sva z vodjo ugotovila vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov.	4	14	27	45	6	96	4,17	14,58	28,13	46,88	6,25	100	3,365
e	RLR je omogočil, da sva z vodjo ugotovila, katera so moja potrebna posebna znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence).	8	17	25	41	5	96	8,33	17,71	26,04	42,71	5,21	100	3,188
f	Med RLR sva z vodjo oblikovala mojo delovno kariero.	14	28	31	21	2	96	14,58	29,17	32,29	21,88	2,08	100	2,677
g	Na osnovi RLR je bil oblikovan načrt mojega nadaljnega izobraževanja in usposabljanja.	7	27	32	25	5	96	7,29	28,13	33,33	26,04	5,21	100	2,938
h	RLR je omogočil, da sem se poučil-a o tem, katera so merila za dobro delo.	9	20	33	27	7	96	9,38	20,83	34,38	28,13	7,29	100	3,031
i	V okviru RLR sem posredoval-a svoje predloge za izboljšave.	4	8	15	57	12	96	4,17	8,33	15,63	59,38	12,50	100	3,677
j	RLR me je motiviral za kakovostno in učinkovito nadaljnje delo.	15	9	34	32	6	96	15,63	9,38	35,42	33,33	6,25	100	3,052
SKUPNA POVPREČNA OCENA													3,114	

9.	Navedite morebitne kritične pripombe glede ciljev, namena, izvedbe, smiselnosti, učinkovitosti... RLR, ki ste jih zaznali kot udeleženci RLR in v zvezi s tem podajte svoje mnenje.
-----------	---

Priloga 7: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi - STAREJŠI anketiranci

	ŠTEVILO ANKETNIH VPRAŠALNIKOV	266
1.	ŠTEVILO ZAPOSLENIH V UPRAVNI ENOTI (UE), stanje 31.12.2005	1177

		ŠTEVILO	DELEŽ %
2.	STAROST		
a	manj kot 20 let	0	0,00
b	20 do 29	0	0,00
c	30 do 39	0	0,00
d	40 do 49	102	60,71
e	50 do 59	64	38,10
f	60 let in več	2	1,19
	SKUPAJ	168	100

3.	SPOL		
a	ženska	143	85,63
b	moški	24	14,37
	SKUPAJ	167	100

4.	DOKONČANA IZOBRAZBA		
a	osnovna šola	0	0,00
b	poklicna šola	2	1,19
c	srednja šola	52	30,95
d	višja šola	37	22,02
e	visoka strokovna šola	33	19,64
f	univerzitetna izobrazba	38	22,62
g	specializacija, magisterij	6	3,57
h	doktorat	0	0,00
	SKUPAJ	168	100

5.	DELOVNA DOBA V JAVNI UPRAVI		
a	manj kot 5 let	3	1,79
b	od 5 do 9 let	6	3,57
c	do 10 do 14 let	33	19,64
d	od 15 do 19 let	21	12,50
e	od 20 do 24 let	33	19,64
f	od 25 do 29 let	36	21,43
g	30 let in več	36	21,43
	SKUPAJ	168	100

6.	CILJI IN NAMEN REDNIH LETNIH RAZGOVOROV (RLR)	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
	Cilj oz. namen RLR je,													
a	da uskladi želje in pričakovanja zaposlenega s cilji organizacije,	6	22	27	71	33	159	3,77	13,84	16,98	44,65	20,75	100	3,648
b	da izboljša odnose med vodjem in sodelavcem,	8	14	35	70	30	157	5,10	8,92	22,29	44,59	19,11	100	3,637
c	da vodja in sodelavec izdelata načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje,	6	16	30	70	36	158	3,80	10,13	18,99	44,30	22,78	100	3,722
d	da odkrije vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov pri sodelavcu,	4	22	33	78	21	158	2,53	13,92	20,89	49,37	13,29	100	3,570
e	da ugotovi znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence) sodelavca,	12	26	40	62	18	158	7,59	16,46	25,32	39,24	11,39	100	3,304
f	da oblikuje karierno pot zaposlenega,	15	32	49	49	11	156	9,62	20,51	31,41	31,41	7,05	100	3,058
g	da oblikuje načrt izobraževanja in usposabljanja za vsakega zaposlenega,	5	23	32	75	23	158	3,16	14,56	20,25	47,47	14,56	100	3,557
h	da sodelavca seznanji s tem, katera so merila za dobro delo,	5	25	28	76	24	158	3,16	15,82	17,72	48,10	15,19	100	3,563
i	da lahko sodelavec izrazi predloge za izboljšave,	6	8	23	87	35	159	3,77	5,03	14,47	54,72	22,01	100	3,862
j	da zaposlenega motivira za nadaljnje kakovostno in učinkovito delo.	9	11	45	66	27	158	5,70	6,96	28,48	41,77	17,09	100	3,576
SKUPNA POVPREČNA OCENA												3,550		

7.	POTEK RLR	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	Vodja me je z vsebino in terminom RLR seznanil predhodno.	7	10	18	65	60	160	4,38	6,25	11,25	40,63	37,50	100	4,006
b	RLR je potekal v prijetnem vzdušju, brez motenj in prekinitvev (telefon, obiski, druge obveznosti).	5	17	25	59	53	159	3,14	10,69	15,72	37,11	33,33	100	3,868
c	Za izvedbo RLR je odmerjenega dovolj časa, tako da je izveden umirjeno in poglobljeno.	1	20	25	66	49	161	0,62	12,42	15,53	40,99	30,43	100	3,882
d	Med RLR z vodjo enakopravno komunicirava.	4	9	23	77	48	161	2,48	5,59	14,29	47,83	29,81	100	3,969
e	Med RLR se z vodjo pogovoriva o nesoglasjih glede načina dela in odnosa do sodelavcev.	3	18	34	66	39	160	1,88	11,25	21,25	41,25	24,38	100	3,750
f	V razgovoru vodji zaupam svoje osebne težave, ki vplivajo na moje delo.	18	35	41	48	19	161	11,18	21,74	25,47	29,81	11,80	100	3,093
g	V razgovoru z vodjo skupaj določiva katere dodatne delovne naloge je treba opraviti in jih časovno opredeliva.	5	16	23	89	28	161	3,11	9,94	14,29	55,28	17,39	100	3,739
h	Vodja mi obrazloži, kako bo moje delo dodatno nagrajeno.	27	40	47	33	13	160	16,88	25,00	29,38	20,63	8,13	100	2,781
i	Med RLR se porajajo nove ideje za izboljšanje dela in reševanje problemov.	10	22	46	64	17	159	6,29	13,84	28,93	40,25	10,69	100	3,352

j	Med RLR mi vodja daje informacije o možnih napredovanjih.	23	32	45	44	16	160	14,38	20,00	28,13	27,50	10,00	100	2,988
k	Med RLR lahko izrazim želje za svoj karierni razvoj.	13	15	41	70	22	161	8,07	9,32	25,47	43,48	13,66	100	3,453
l	RLR mi omogoča pridobiti podatke o znanju in veščinah, ki jih potrebujem za delo.	13	37	49	47	15	161	8,07	22,98	30,43	29,19	9,32	100	3,087
m	Med RLR odkrijem kako se moje kompetence ujemajo s kompetencami delovnega mesta.	7	31	46	56	16	156	4,49	19,87	29,49	35,90	10,26	100	3,276
n	Vodja posreduje dogovore, zapisane med RLR, odgovornim osebam in službam, da se lahko izvedejo.	5	9	46	68	31	159	3,14	5,66	28,93	42,77	19,50	100	3,698
o	V času med dvema RLR vodja nadzoruje uresničevanje dogovorjenih nalog in ciljev.	5	15	54	59	26	159	3,14	9,43	33,96	37,11	16,35	100	3,541
SKUPNA POVPREČNA OCENA													3,499	

8. REZULTATI RLR		ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	RLR je uskladił moje želje in pričakovanja s cilji organizacije.	16	30	57	46	12	161	9,94	18,63	35,40	28,57	7,45	100	3,050
b	RLR je izboljšal odnos med vodji in sodelavci.	19	31	49	55	7	161	11,80	19,25	30,43	34,16	4,35	100	3,000
c	RLR je omogočil, da sva z vodjem izdelala načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje.	6	27	36	69	21	159	3,77	16,98	22,64	43,40	13,21	100	3,453
d	V okviru RLR sva z vodjo ugotovila vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov.	6	21	48	73	10	158	3,80	13,29	30,38	46,20	6,33	100	3,380
e	RLR je omogočil, da sva z vodjo ugotovila, katera so moja potrebna posebna znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence).	8	20	52	67	11	158	5,06	12,66	32,91	42,41	6,96	100	3,335
f	Med RLR sva z vodjo oblikovala mojo delovno kariero.	18	39	57	37	9	160	11,25	24,38	35,63	23,13	5,63	100	2,875
g	Na osnovi RLR je bil oblikovan načrt mojega nadaljnega izobraževanja in usposabljanja.	12	27	51	58	12	160	7,50	16,88	31,88	36,25	7,50	100	3,194
h	RLR je omogočil, da sem se poučil-a o tem, katera so merila za dobro delo.	16	25	57	49	10	157	10,19	15,92	36,31	31,21	6,37	100	3,076
i	V okviru RLR sem posređoval-a svoje predloge za izboljšave.	5	13	35	84	23	160	3,13	8,13	21,88	52,50	14,38	100	3,669
j	RLR me je motiviral za kakovostno in učinkovito nadaljnje delo.	19	22	57	43	14	155	12,26	14,19	36,77	27,74	9,03	100	3,071
SKUPNA POVPREČNA OCENA													3,210	

9.	Navedite morebitne kritične pripombe glede ciljev, namena, izvedbe, smiselnosti, učinkovitosti... RLR, ki ste jih zaznali kot udeleženci RLR in v zvezi s tem podajte svoje mnenje.
----	---

Priloga 8: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi - ŽENSKE

	ŠTEVILO ANKETNIH VPRAŠALNIKOV	266
1.	ŠTEVILO ZAPOSLENIH V UPRAVNI ENOTI (UE), stanje 31.12.2005	1177

		ŠTEVILO	DELEŽ %
2.	STAROST		
a	manj kot 20 let	0	0,00
b	20 do 29	15	6,58
c	30 do 39	70	30,70
d	40 do 49	92	40,35
e	50 do 59	50	21,93
f	60 let in več	1	0,44
	SKUPAJ	228	100

3.	SPOL		
a	ženska	229	100,0
b	moški	0	0,00
	SKUPAJ	229	100

4.	DOKONČANA IZOBRAZBA		
a	osnovna šola	0	0,00
b	poklicna šola	2	0,87
c	srednja šola	70	30,57
d	višja šola	40	17,47
e	visoka strokovna šola	55	24,02
f	univerzitetna izobrazba	54	23,58
g	specializacija, magisterij	8	3,49
h	doktorat	0	0,00
	SKUPAJ	229	100

5.	DELOVNA DOBA V JAVNI UPRAVI		
a	manj kot 5 let	17	7,42
b	od 5 do 9 let	28	12,23
c	do 10 do 14 let	61	26,64
d	od 15 do 19 let	25	10,92
e	od 20 do 24 let	35	15,28
f	od 25 do 29 let	32	13,97
g	30 let in več	31	13,54
	SKUPAJ	229	100

6.	CILJI IN NAMEN REDNIH LETNIH RAZGOVOROV (RLR)	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
	Cilj oz. namen RLR je,													
a	da uskladi želje in pričakovanja zaposlenega s cilji organizacije,	8	32	43	97	48	228	3,51	14,04	18,86	42,54	21,05	100	3,636
b	da izboljša odnose med vodjem in sodelavcem,	11	25	57	96	37	226	4,87	11,06	25,22	42,48	16,37	100	3,544
c	da vodja in sodelavec izdelata načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje,	5	20	47	102	52	226	2,21	8,85	20,80	45,13	23,01	100	3,779
d	da odkrije vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov pri sodelavcu,	5	24	48	117	32	226	2,21	10,62	21,24	51,77	14,16	100	3,650
e	da ugotovi znanja, sposobnosti oz. večšine (kompetence) sodelavca,	13	44	46	97	26	226	5,75	19,47	20,35	42,92	11,50	100	3,350
f	da oblikuje karierno pot zaposlenega,	16	51	64	73	21	225	7,11	22,67	28,44	32,44	9,33	100	3,142
g	da oblikuje načrt izobraževanja in usposabljanja za vsakega zaposlenega,	6	36	46	104	34	226	2,65	15,93	20,35	46,02	15,04	100	3,549
h	da sodelavca seznanji s tem, katera so merila za dobro delo,	6	33	43	110	33	225	2,67	14,67	19,11	48,89	14,67	100	3,582
i	da lahko sodelavec izrazi predloge za izboljšave,	6	12	34	122	53	227	2,64	5,29	14,98	53,74	23,35	100	3,899
j	da zaposlenega motivira za nadaljnje kakovostno in učinkovito delo.	11	21	58	97	39	226	4,87	9,29	25,66	42,92	17,26	100	3,584
SKUPNA POVPREČNA OCENA												3,571		

7.	POTEK RLR	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	Vodja me je z vsebino in terminom RLR seznanil predhodno.	9	17	17	95	92	230	3,91	7,39	7,39	41,30	40,00	100	4,061
b	RLR je potekal v prijetnem vzdušju, brez motenj in prekinitvev (telefon, obiski, druge obveznosti).	7	23	27	89	81	227	3,08	10,13	11,89	39,21	35,68	100	3,943
c	Za izvedbo RLR je odmerjenega dovolj časa, tako da je izveden umirjeno in poglobljeno.	4	25	28	94	79	230	1,74	10,87	12,17	40,87	34,35	100	3,952
d	Med RLR z vodjo enakopravno komunicirava.	7	11	33	106	72	229	3,06	4,80	14,41	46,29	31,44	100	3,983
e	Med RLR se z vodjo pogovoriva o nesoglasjih glede načina dela in odnosa do sodelavcev.	5	26	42	102	54	229	2,18	11,35	18,34	44,54	23,58	100	3,760
f	V razgovoru vodji zaupam svoje osebne težave, ki vplivajo na moje delo.	25	57	53	73	22	230	10,87	24,78	23,04	31,74	9,57	100	3,043
g	V razgovoru z vodjo skupaj določiva katere dodatne delovne naloge je treba opraviti in jih časovno opredeliva.	7	25	36	116	46	230	3,04	10,87	15,65	50,43	20,00	100	3,735
h	Vodja mi obrazloži, kako bo moje delo dodatno nagrajeno.	38	67	60	46	18	229	16,59	29,26	26,20	20,09	7,86	100	2,734
i	Med RLR se porajajo nove ideje za izboljšanje dela in reševanje problemov.	15	35	58	97	23	228	6,58	15,35	25,44	42,54	10,09	100	3,342

j	Med RLR mi vodja daje informacije o možnih napredovanjih.	31	49	62	64	23	229	13,54	21,40	27,07	27,95	10,04	100	2,996
k	Med RLR lahko izrazim želje za svoj karierni razvoj.	14	28	53	103	36	234	5,98	11,97	22,65	44,02	15,38	100	3,509
l	RLR mi omogoča pridobiti podatke o znanju in veščinah, ki jih potrebujem za delo.	19	53	67	71	20	230	8,26	23,04	29,13	30,87	8,70	100	3,087
m	Med RLR odkrijem kako se moje kompetence ujemajo s kompetencami delovnega mesta.	11	49	64	79	21	224	4,91	21,88	28,57	35,27	9,38	100	3,223
n	Vodja posreduje dogovore, zapisane med RLR, odgovornim osebam in službam, da se lahko izvedejo.	13	12	62	92	49	228	5,70	5,26	27,19	40,35	21,49	100	3,667
o	V času med dvema RLR vodja nadzoruje uresničevanje dogovorjenih nalog in ciljev.	9	24	74	84	38	229	3,93	10,48	32,31	36,68	16,59	100	3,515
SKUPNA POVPREČNA OCENA														3,503

8. REZULTATI RLR		ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						popr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	RLR je uskladił moje želje in pričakovanja s cilji organizacije.	28	42	75	67	16	228	12,28	18,42	32,89	29,39	7,02	100	3,004
b	RLR je izboljšal odnos med vodji in sodelavci.	26	41	79	74	11	231	11,26	17,75	34,20	32,03	4,76	100	3,013
c	RLR je omogočil, da sva z vodjem izdelala načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje.	8	40	51	103	28	230	3,48	17,39	22,17	44,78	12,17	100	3,448
d	V okviru RLR sva z vodjo ugotovila vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov.	7	35	65	106	15	228	3,07	15,35	28,51	46,49	6,58	100	3,382
e	RLR je omogočil, da sva z vodjo ugotovila, katera so moja potrebna posebna znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence).	11	35	64	102	16	228	4,82	15,35	28,07	44,74	7,02	100	3,338
f	Med RLR sva z vodjo oblikovala mojo delovno kariero.	25	61	75	57	11	229	10,92	26,64	32,75	24,89	4,80	100	2,860
g	Na osnovi RLR je bil oblikovan načrt mojega nadaljnjeega izobraževanja in usposabljanja.	13	52	75	73	15	228	5,70	22,81	32,89	32,02	6,58	100	3,110
h	RLR je omogočil, da sem se poučil-a o tem, katera so merila za dobro delo.	20	44	78	72	15	229	8,73	19,21	34,06	31,44	6,55	100	3,079
i	V okviru RLR sem posredoval-a svoje predloge za izboljšave.	6	19	43	133	27	228	2,63	8,33	18,86	58,33	11,84	100	3,684
j	RLR me je motiviral za kakovostno in učinkovito nadaljnje delo.	29	32	76	72	19	228	12,72	14,04	33,33	31,58	8,33	100	3,088
SKUPNA POVPREČNA OCENA														3,200

9.	Navedite morebitne kritične pripombe glede ciljev, namena, izvedbe, smiselnosti, učinkovitosti... RLR, ki ste jih zaznali kot udeleženci RLR in v zvezi s tem podajte svoje mnenje.
-----------	---

Priloga 9: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi - MOŠKI

	ŠTEVILO ANKETNIH VPRAŠALNIKOV	266
1.	ŠTEVILO ZAPOSLENIH V UPRAVNI ENOTI (UE), stanje 31.12.2005	1177

		ŠTEVILO	DELEŽ %
2.	STAROST		
a	manj kot 20 let	0	0,00
b	20 do 29	2	5,88
c	30 do 39	8	23,53
d	40 do 49	10	29,41
e	50 do 59	14	41,18
f	60 let in več	0	0,00
	SKUPAJ	34	100

3.	SPOL		
a	ženska	0	0,00
b	moški	34	100,00
	SKUPAJ	34	100

4.	DOKONČANA IZOBRAZBA		
a	osnovna šola	0	0,00
b	poklicna šola	0	0,00
c	srednja šola	7	20,59
d	višja šola	11	32,35
e	visoka strokovna šola	5	14,71
f	univerzitetna izobrazba	9	26,47
g	specializacija, magisterij	2	5,88
h	doktorat	0	0,00
	SKUPAJ	34	100

5.	DELOVNA DOBA V JAVNI UPRAVI		
a	manj kot 5 let	3	9,09
b	od 5 do 9 let	6	18,18
c	do 10 do 14 let	9	27,27
d	od 15 do 19 let	5	15,15
e	od 20 do 24 let	3	9,09

f	od 25 do 29 let	3	9,09
g	30 let in več	4	12,12
SKUPAJ		33	100

6.	CILJI IN NAMEN REDNIH LETNIH RAZGOVOROV (RLR)	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
	Cilj oz. namen RLR je,													
a	da uskladi želje in pričakovanja zaposlenega s cilji organizacije,	4	5	5	1	4	3	12,12	15,15	15,15	45,45	12,12	100	3,303
b	da izboljša odnose med vodjem in sodelavcem,	5	4	5	1	4	3	14,71	11,76	14,71	47,06	11,76	100	3,294
c	da vodja in sodelavec izdelata načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje,	5	4	3	1	6	3	14,71	11,76	8,82	47,06	17,65	100	3,412
d	da odkrije vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov pri sodelavcu,	3	3	8	1	4	3	8,82	8,82	23,53	41,18	17,65	100	3,500
e	da ugotovi znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence) sodelavca,	7	7	1	4	5	4	18,92	18,92	37,84	13,51	10,81	100	2,784
f	da oblikuje karierno pot zaposlenega,	7	8	8	6	2	3	22,58	25,81	25,81	19,35	6,45	100	2,613
g	da oblikuje načrt izobraževanja in usposabljanja za vsakega zaposlenega,	3	7	1	1	1	3	8,57	20,00	31,43	31,43	8,57	100	3,114
h	da sodelavca seznanji s tem, katera so merila za dobro delo,	4	8	1	0	8	3	12,12	24,24	30,30	24,24	9,09	100	2,939
i	da lahko sodelavec izrazi predloge za izboljšave,	3	5	6	1	2	8	8,82	14,71	17,65	35,29	23,53	100	3,500
j	da zaposlenega motivira za nadaljnje kakovostno in učinkovito delo.	5	2	1	1	0	4	14,71	5,88	38,24	29,41	11,76	100	3,176
SKUPNA POVPREČNA OCENA													3,164	

7.	POTEK RLR	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	Vodja me je z vsebino in terminom RLR seznanil predhodno.	3	1	9	1	1	3	8,82	2,94	26,47	29,41	32,35	100	3,735
b	RLR je potekal v prijetnem vzdušju, brez motenj in prekinitev (telefon, obiski, druge obveznosti).	3	5	5	1	1	3	8,82	14,71	14,71	32,35	29,41	100	3,588
c	Za izvedbo RLR je odmerjenega dovolj časa, tako da je izveden umirjeno in poglobljeno.	1	4	8	1	7	3	3,03	12,12	24,24	39,39	21,21	100	3,636
d	Med RLR z vodjo enakopravno komunicirava.	3	1	6	1	1	3	8,82	2,94	17,65	38,24	32,35	100	3,824
e	Med RLR se z vodjo pogovoriva o nesoglasjih glede načina dela in odnosa do sodelavcev.	4	1	9	1	8	3	11,76	2,94	26,47	35,29	23,53	100	3,559
f	V razgovoru vodji zaupam svoje osebne težave, ki vplivajo na moje delo.	6	6	7	9	6	3	17,65	17,65	20,59	26,47	17,65	100	3,088
g	V razgovoru z vodjo skupaj določiva katere dodatne delovne naloge je treba opraviti in jih časovno	3	4	3	2	4	3	8,82	11,76	8,82	58,82	11,76	100	3,529

	opredeliva.														
h	Vodja mi obrazloži, kako bo moje delo dodatno nagrajeno.	9	8	9	6	2	3	4	26,4 7	23,5 3	26,4 7	17,6 5	5,88	100	2,529
i	Med RLR se porajajo nove ideje za izboljšanje dela in reševanje problemov.	5	5	1 5	5	3	3	3	15,1 5	15,1 5	45,4 5	15,1 5	9,09	100	2,879
j	Med RLR mi vodja daje informacije o možnih napredovanjih.	7	1 0	1 2	4	1	3	4	20,5 9	29,4 1	35,2 9	11,7 6	2,94	100	2,471
k	Med RLR lahko izrazim želje za svoj karierni razvoj.	3	3	1 5	9	4	3	4	8,82	8,82	44,1 2	26,4 7	11,7 6	100	3,235
l	RLR mi omogoča pridobiti podatke o znanju in veščinah, ki jih potrebujem za delo.	6	8	1 4	5	1	3	4	17,6 5	23,5 3	41,1 8	14,7 1	2,94	100	2,618
m	Med RLR odkrijem kako se moje kompetence ujemajo s kompetencami delovnega mesta.	5	4	1 5	9	1	3	4	14,7 1	11,7 6	44,1 2	26,4 7	2,94	100	2,912
n	Vodja posreduje dogovore, zapisane med RLR, odgovornim osebam in službam, da se lahko izvedejo.	5	3	1 2	6	7	3	3	15,1 5	9,09	36,3 6	18,1 8	21,2 1	100	3,212
o	V času med dvema RLR vodja nadzoruje uresničevanje dogovorjenih nalog in ciljev.	4	3	9	1 6	2	3	4	11,7 6	8,82	26,4 7	47,0 6	5,88	100	3,265
SKUPNA POVPREČNA OCENA														3,205	

8. REZULTATI RLR		ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	RLR je uskladił moje želje in pričakovanja s cilji organizacije.	6	6	1 5	4	3	3 4	17,6 5	17,6 5	44,1 2	11,7 6	8,82	100	2,765
b	RLR je izboljšal odnos med vodji in sodelavci.	7	8	1 3	5	1	3 4	20,5 9	23,5 3	38,2 4	14,7 1	2,94	100	2,559
c	RLR je omogočil, da sva z vodjem izdelala načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje.	4	5	1 1	1 2	2	3 4	11,7 6	14,7 1	32,3 5	35,2 9	5,88	100	3,088
d	V okviru RLR sva z vodjo ugotovila vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov.	4	3	1 2	1 3	2	3 4	11,7 6	8,82	35,2 9	38,2 4	5,88	100	3,176
e	RLR je omogočil, da sva z vodjo ugotovila, katera so moja potrebna posebna znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence).	6	4	1 6	6	2	3 4	17,6 5	11,7 6	47,0 6	17,6 5	5,88	100	2,824
f	Med RLR sva z vodjo oblikovala mojo delovno kariero.	8	9	1 5	1	1	3 4	23,5 3	26,4 7	44,1 2	2,94	2,94	100	2,353
g	Na osnovi RLR je bil oblikovan načrt mojega nadaljnega izobraževanja in usposabljanja.	7	4	1 4	7	2	3 4	20,5 9	11,7 6	41,1 8	20,5 9	5,88	100	2,794
h	RLR je omogočil, da sem se poučil-a o tem, katera so merila za dobro delo.	6	2	1 6	8	2	3 4	17,6 5	5,88	47,0 6	23,5 3	5,88	100	2,941
i	V okviru RLR sem posredoval-a svoje predloge za izboljšave.	3	2	6	1 4	8	3 3	9,09	6,06	18,1 8	42,4 2	24,2 4	100	3,667
j	RLR me je motiviral za kakovostno in učinkovito nadaljnje delo.	6	4	1 7	5	3	3 5	17,1 4	11,4 3	48,5 7	14,2 9	8,57	100	2,857

SKUPNA POVPREČNA OCENA

2,902

9.	Navedite morebitne kritične pripombe glede ciljev, namena, izvedbe, smiselnosti, učinkovitosti... RLR, ki ste jih zaznali kot udeleženci RLR in v zvezi s tem podajte svoje mnenje.
----	---

Priloga 10: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi - NIŽJA izobrazba

	ŠTEVILO ANKETNIH VPRAŠALNIKOV	266
1.	ŠTEVILO ZAPOSLENIH V UPRAVNI ENOTI (UE), stanje 31.12.2005	1177

		ŠTEVILO	DELEŽ %
2.	STAROST		
a	manj kot 20 let	0	0,00
b	20 do 29	10	7,63
c	30 do 39	30	22,90
d	40 do 49	52	39,69
e	50 do 59	39	29,77
f	60 let in več	0	0,00
	SKUPAJ	131	100

3.	SPOL		
a	ženska	112	86,15
b	moški	18	13,85
	SKUPAJ	130	100

4.	DOKONČANA IZOBRAZBA		
a	osnovna šola	0	0,00
b	poklicna šola	2	1,53
c	srednja šola	77	58,78
d	višja šola	52	39,69
e	visoka strokovna šola	0	0,00
f	univerzitetna izobrazba	0	0,00
g	specializacija, magisterij	0	0,00
h	doktorat	0	0,00
	SKUPAJ	131	100

5.	DELOVNA DOBA V JAVNI UPRAVI		
a	manj kot 5 let	12	9,16
b	od 5 do 9 let	9	6,87
c	do 10 do 14 let	28	21,37
d	od 15 do 19 let	13	9,92
e	od 20 do 24 let	21	16,03
f	od 25 do 29 let	23	17,56
g	30 let in več	25	19,08
	SKUPAJ	131	100

6.	CILJI IN NAMEN REDNIH LETNIH RAZGOVOROV (RLR)	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
	Cilj oz. namen RLR je,													
a	da uskladi želje in pričakovanja zaposlenega s cilji organizacije,	6	21	23	53	26	129	4,65	16,28	17,83	41,09	20,16	100	3,558
b	da izboljša odnose med vodjem in sodelavcem,	8	16	33	50	21	128	6,25	12,50	25,78	39,06	16,41	100	3,469
c	da vodja in sodelavec izdelata načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje,	4	13	29	56	26	128	3,13	10,16	22,66	43,75	20,31	100	3,680
d	da odkrije vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov pri sodelavcu,	3	15	33	60	17	128	2,34	11,72	25,78	46,88	13,28	100	3,570
e	da ugotovi znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence) sodelavca,	6	21	32	53	16	128	4,69	16,41	25,00	41,41	12,50	100	3,406
f	da oblikuje karierno pot zaposlenega,	14	33	38	36	6	127	11,02	25,98	29,92	28,35	4,72	100	2,898
g	da oblikuje načrt izobraževanja in usposabljanja za vsakega zaposlenega,	5	23	33	53	14	128	3,91	17,97	25,78	41,41	10,94	100	3,375
h	da sodelavca seznanji s tem, katera so merila za dobro delo,	4	22	29	56	16	127	3,15	17,32	22,83	44,09	12,60	100	3,457
i	da lahko sodelavec izrazi predloge za izboljšave,	6	7	25	65	26	129	4,65	5,43	19,38	50,39	20,16	100	3,760
j	da zaposlenega motivira za nadaljnje kakovostno in učinkovito delo.	7	17	35	53	15	127	5,51	13,39	27,56	41,73	11,81	100	3,409
SKUPNA POVPREČNA OCENA												3,458		

7.	POTEK RLR	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	Vodja me je z vsebino in terminom RLR seznanil predhodno.	6	12	13	47	53	131	4,58	9,16	9,92	35,88	40,46	100	3,985
b	RLR je potekal v prijetnem vzdušju, brez motenj in prekinitvev (telefon, obiski, druge obveznosti).	6	9	16	56	43	130	4,62	6,92	12,31	43,08	33,08	100	3,931
c	Za izvedbo RLR je odmerjenega dovolj časa, tako da je izveden umirjeno in poglobljeno.	2	13	18	55	43	131	1,53	9,92	13,74	41,98	32,82	100	3,947
d	Med RLR z vodjo enakopravno komunicirava.	4	6	22	64	34	130	3,08	4,62	16,92	49,23	26,15	100	3,908
e	Med RLR se z vodjo pogovoriva o nesoglasjih glede načina dela in odnosa do sodelavcev.	4	14	23	62	28	131	3,05	10,69	17,56	47,33	21,37	100	3,733
f	V razgovoru vodji zaupam svoje osebne težave, ki vplivajo na moje delo.	12	28	30	42	21	133	9,02	21,05	22,56	31,58	15,79	100	3,241
g	V razgovoru z vodjo skupaj določiva katere dodatne delovne naloge je treba opraviti in jih časovno opredeliva.	2	21	11	73	24	131	1,53	16,03	8,40	55,73	18,32	100	3,733
h	Vodja mi obrazloži, kako bo moje delo dodatno nagrajeno.	24	33	31	28	15	131	18,32	25,19	23,66	21,37	11,45	100	2,824
i	Med RLR se porajajo nove ideje za izboljšanje dela in reševanje problemov.	7	18	40	50	15	130	5,38	13,85	30,77	38,46	11,54	100	3,369

j	Med RLR mi vodja daje informacije o možnih napredovanjih.	17	28	36	32	17	130	13,08	21,54	27,69	24,62	13,08	100	3,031
k	Med RLR lahko izrazim želje za svoj karierni razvoj.	9	12	37	49	23	130	6,92	9,23	28,46	37,69	17,69	100	3,500
l	RLR mi omogoča pridobiti podatke o znanju in veščinah, ki jih potrebujem za delo.	9	27	37	43	15	131	6,87	20,61	28,24	32,82	11,45	100	3,214
m	Med RLR odkrijem kako se moje kompetence ujemajo s kompetencami delovnega mesta.	8	24	37	42	15	126	6,35	19,05	29,37	33,33	11,90	100	3,254
n	Vodja posreduje dogovore, zapisane med RLR, odgovornim osebam in službam, da se lahko izvedejo.	7	10	33	52	27	129	5,43	7,75	25,58	40,31	20,93	100	3,636
o	V času med dvema RLR vodja nadzoruje uresničevanje dogovorjenih nalog in ciljev.	3	13	36	53	25	130	2,31	10,00	27,69	40,77	19,23	100	3,646
SKUPNA POVPREČNA OCENA													3,530	

8. REZULTATI RLR		ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	RLR je uskladił moje želje in pričakovanja s cilji organizacije.	15	28	39	37	11	130	11,54	21,54	30,00	28,46	8,46	100	3,008
b	RLR je izboljšal odnos med vodji in sodelavci.	17	24	43	38	9	131	12,98	18,32	32,82	29,01	6,87	100	2,985
c	RLR je omogočil, da sva z vodjem izdelala načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje.	5	24	29	56	17	131	3,82	18,32	22,14	42,75	12,98	100	3,427
d	V okviru RLR sva z vodjo ugotovila vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov.	6	14	43	56	10	129	4,65	10,85	33,33	43,41	7,75	100	3,388
e	RLR je omogočil, da sva z vodjo ugotovila, katera so moja potrebna posebna znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence).	5	15	39	60	10	129	3,88	11,63	30,23	46,51	7,75	100	3,426
f	Med RLR sva z vodjo oblikovala mojo delovno kariero.	18	34	44	26	8	130	13,85	26,15	33,85	20,00	6,15	100	2,785
g	Na osnovi RLR je bil oblikovan načrt mojega nadaljnega izobraževanja in usposabljanja.	10	29	44	37	10	130	7,69	22,31	33,85	28,46	7,69	100	3,062
h	RLR je omogočil, da sem se poučil-a o tem, katera so merila za dobro delo.	13	20	43	43	11	130	10,00	15,38	33,08	33,08	8,46	100	3,146
i	V okviru RLR sem posredoval-a svoje predloge za izboljšave.	4	8	30	72	15	129	3,10	6,20	23,26	55,81	11,63	100	3,667
j	RLR me je motiviral za kakovostno in učinkovito nadaljnje delo.	16	15	50	35	13	129	12,40	11,63	38,76	27,13	10,08	100	3,109
SKUPNA POVPREČNA OCENA													3,200	

9.	Navedite morebitne kritične pripombe glede ciljev, namena, izvedbe, smiselnosti, učinkovitosti... RLR, ki ste jih zaznali kot udeleženci RLR in v zvezi s tem podajte svoje mnenje.
-----------	---

Priloga 11: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi - VIŠJA izobrazba

	ŠTEVILO ANKETNIH VPRAŠALNIKOV	266
1.	ŠTEVILO ZAPOSLENIH V UPRAVNI ENOTI (UE), stanje 31.12.2005	1177

		ŠTEVILO	DELEŽ %
2.	STAROST		
a	manj kot 20 let	0	0,00
b	20 do 29	7	5,26
c	30 do 39	49	36,84
d	40 do 49	50	37,59
e	50 do 59	25	18,80
f	60 let in več	2	1,50
	SKUPAJ	133	100

3.	SPOL		
a	ženska	116	87,88
b	moški	16	12,12
	SKUPAJ	132	100

4.	DOKONČANA IZOBRAZBA		
a	osnovna šola	0	0,00
b	poklicna šola	0	0,00
c	srednja šola	0	0,00
d	višja šola	0	0,00
e	visoka strokovna šola	60	44,78
f	univerzitetna izobrazba	64	47,76
g	specializacija, magisterij	10	7,46
h	doktorat	0	0,00
	SKUPAJ	134	100

5.	DELOVNA DOBA V JAVNI UPRAVI		
a	manj kot 5 let	8	6,02
b	od 5 do 9 let	25	18,80
c	do 10 do 14 let	43	32,33
d	od 15 do 19 let	17	12,78
e	od 20 do 24 let	16	12,03
f	od 25 do 29 let	13	9,77
g	30 let in več	11	8,27
	SKUPAJ	133	100

6.	CILJI IN NAMEN REDNIH LETNIH RAZGOVOROV (RLR)	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
	Cilj oz. namen RLR je,													
a	da uskladi želje in pričakovanja zaposlenega s cilji organizacije,	5	16	25	61	26	133	3,76	12,03	18,80	45,86	19,55	100	3,654
b	da izboljša odnose med vodjem in sodelavcem,	7	13	31	62	22	135	5,19	9,63	22,96	45,93	16,30	100	3,585
c	da vodja in sodelavec izdelata načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje,	5	11	21	65	32	134	3,73	8,21	15,67	48,51	23,88	100	3,806
d	da odkrije vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov pri sodelavcu,	4	14	22	72	20	132	3,03	10,61	16,67	54,55	15,15	100	3,682
e	da ugotovi znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence) sodelavca,	11	30	27	50	16	134	8,21	22,39	20,15	37,31	11,94	100	3,224
f	da oblikuje karierno pot zaposlenega,	9	29	35	45	15	133	6,77	21,80	26,32	33,83	11,28	100	3,211
g	da oblikuje načrt izobraževanja in usposabljanja za vsakega zaposlenega,	3	21	26	59	24	133	2,26	15,79	19,55	44,36	18,05	100	3,602
h	da sodelavca seznanji s tem, katera so merila za dobro delo,	5	20	23	63	22	133	3,76	15,04	17,29	47,37	16,54	100	3,579
i	da lahko sodelavec izrazi predloge za izboljšave,	1	11	14	68	40	134	0,75	8,21	10,45	50,75	29,85	100	4,007
j	da zaposlenega motivira za nadaljnje kakovostno in učinkovito delo.	7	7	34	54	28	130	5,38	5,38	26,15	41,54	21,54	100	3,685
SKUPNA POVPREČNA OCENA												3,603		

7.	POTEK RLR	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	Vodja me je z vsebino in terminom RLR seznanil predhodno.	4	6	14	61	49	134	2,99	4,48	10,45	45,52	36,57	100	4,082
b	RLR je potekal v prijetnem vzdušju, brez motenj in prekinitvev (telefon, obiski, druge obveznosti).	3	17	19	50	45	134	2,24	12,69	14,18	37,31	33,58	100	3,873
c	Za izvedbo RLR je odmerjenega dovolj časa, tako da je izveden umirjeno in poglobljeno.	2	16	17	55	44	134	1,49	11,94	12,69	41,04	32,84	100	3,918
d	Med RLR z vodjo enakopravno komunicirava.	5	6	18	61	44	134	3,73	4,48	13,43	45,52	32,84	100	3,993
e	Med RLR se z vodjo pogovoriva o nesoglasjih glede načina dela in odnosa do sodelavcev.	4	17	25	58	28	132	3,03	12,88	18,94	43,94	21,21	100	3,674
f	V razgovoru vodji zaupam svoje osebne težave, ki vplivajo na moje delo.	18	34	32	45	5	134	13,43	25,37	23,88	33,58	3,73	100	2,888
g	V razgovoru z vodjo skupaj določiva katere dodatne delovne naloge je treba opraviti in jih časovno opredeliva.	7	8	27	69	23	134	5,22	5,97	20,15	51,49	17,16	100	3,694
h	Vodja mi obrazloži, kako bo moje delo dodatno nagrajeno.	21	43	39	25	5	133	15,79	32,33	29,32	18,80	3,76	100	2,624
i	Med RLR se porajajo nove ideje za izboljšanje dela in reševanje problemov.	12	21	33	60	7	133	9,02	15,79	24,81	45,11	5,26	100	3,218

j	Med RLR mi vodja daje informacije o možnih napredovanjih.	20	30	38	38	7	133	15,04	22,56	28,57	28,57	5,26	100	2,865
k	Med RLR lahko izrazim želje za svoj karierni razvoj.	7	15	32	62	18	134	5,22	11,19	23,88	46,27	13,43	100	3,515
l	RLR mi omogoča pridobiti podatke o znanju in veščinah, ki jih potrebujem za delo.	15	36	42	34	7	134	11,19	26,87	31,34	25,37	5,22	100	2,866
m	Med RLR odkrijem kako se moje kompetence ujemajo s kompetencami delovnega mesta.	7	30	43	45	8	133	5,26	22,56	32,33	33,83	6,02	100	3,128
n	Vodja posreduje dogovore, zapisane med RLR, odgovornim osebam in službam, da se lahko izvedejo.	10	7	35	49	29	130	7,69	5,38	26,92	37,69	22,31	100	3,615
o	V času med dvema RLR vodja nadzoruje uresničevanje dogovorjenih nalog in ciljev.	8	13	50	44	14	129	6,20	10,08	38,76	34,11	10,85	100	3,333
SKUPNA POVPREČNA OCENA													3,419	

8. REZULTATI RLR		ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	RLR je uskladił moje želje in pričakovanja s cilji organizacije.	15	21	52	37	9	134	11,19	15,67	38,81	27,61	6,72	100	3,030
b	RLR je izboljšal odnos med vodji in sodelavci.	15	26	47	43	3	134	11,19	19,40	35,07	32,09	2,24	100	2,948
c	RLR je omogočil, da sva z vodjem izdelala načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje.	6	20	32	63	13	134	4,48	14,93	23,88	47,01	9,70	100	3,425
d	V okviru RLR sva z vodjo ugotovila vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov.	4	25	35	63	7	134	2,99	18,66	26,12	47,01	5,22	100	3,328
e	RLR je omogočil, da sva z vodjo ugotovila, katera so moja potrebna posebna znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence).	11	24	41	50	8	134	8,21	17,91	30,60	37,31	5,97	100	3,149
f	Med RLR sva z vodjo oblikovala mojo delovno kariero.	14	35	47	34	4	134	10,45	26,12	35,07	25,37	2,99	100	2,843
g	Na osnovi RLR je bil oblikovan načrt mojega nadaljnega izobraževanja in usposabljanja.	9	28	44	46	7	134	6,72	20,90	32,84	34,33	5,22	100	3,104
h	RLR je omogočil, da sem se poučil-a o tem, katera so merila za dobro delo.	12	27	49	40	6	134	8,96	20,15	36,57	29,85	4,48	100	3,007
i	V okviru RLR sem posredoval-a svoje predloge za izboljšave.	4	13	22	74	21	134	2,99	9,70	16,42	55,22	15,67	100	3,709
j	RLR me je motiviral za kakovostno in učinkovito nadaljnje delo.	17	20	45	43	8	133	12,78	15,04	33,83	32,33	6,02	100	3,038
SKUPNA POVPREČNA OCENA													3,158	

9.	Navedite morebitne kritične pripombe glede ciljev, namena, izvedbe, smiselnosti, učinkovitosti... RLR, ki ste jih zaznali kot udeleženci RLR in v zvezi s tem podajte svoje mnenje.
-----------	---

Priloga 12: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi - KRAJŠA delovna doba

	ŠTEVILO ANKETNIH VPRAŠALNIKOV	266
1.	ŠTEVILO ZAPOSLENIH V UPRAVNI ENOTI (UE), stanje 31.12.2005	1177

		ŠTEVILO	DELEŽ %
2.	STAROST		
a	manj kot 20 let	0	0,00
b	20 do 29	17	13,60
c	30 do 39	66	52,80
d	40 do 49	35	28,00
e	50 do 59	7	5,60
f	60 let in več	0	0,00
	SKUPAJ	125	100

3.	SPOL		
a	ženska	106	85,48
b	moški	18	14,52
	SKUPAJ	124	100

4.	DOKONČANA IZOBRAZBA		
a	osnovna šola	0	0,00
b	poklicna šola	0	0,00
c	srednja šola	25	20,00
d	višja šola	24	19,20
e	visoka strokovna šola	31	24,80
f	univerzitetna izobrazba	40	32,00
g	specializacija, magisterij	5	4,00
h	doktorat	0	0,00
	SKUPAJ	125	100

5.	DELOVNA DOBA V JAVNI UPRAVI		
a	manj kot 5 let	20	16,00
b	od 5 do 9 let	34	27,20
c	do 10 do 14 let	71	56,80
d	od 15 do 19 let	0	0,00
e	od 20 do 24 let	0	0,00
f	od 25 do 29 let	0	0,00
g	30 let in več	0	0,00
	SKUPAJ	125	100

6.	CILJI IN NAMEN REDNIH LETNIH RAZGOVOROV (RLR)	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
	Cilj oz. namen RLR je,													
a	da uskladi želje in pričakovanja zaposlenega s cilji organizacije,	7	14	18	57	27	123	5,69	11,38	14,63	46,34	21,95	100	3,675
b	da izboljša odnose med vodjem in sodelavcem,	10	15	34	51	14	124	8,06	12,10	27,42	41,13	11,29	100	3,355
c	da vodja in sodelavec izdelata načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje,	6	12	17	60	29	124	4,84	9,68	13,71	48,39	23,39	100	3,758
d	da odkrije vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov pri sodelavcu,	5	9	25	66	19	124	4,03	7,26	20,16	53,23	15,32	100	3,685
e	da ugotovi znanja, sposobnosti oz. večšine (kompetence) sodelavca,	8	27	23	49	17	124	6,45	21,77	18,55	39,52	13,71	100	3,323
f	da oblikuje karierno pot zaposlenega,	12	28	30	42	12	124	9,68	22,58	24,19	33,87	9,68	100	3,113
g	da oblikuje načrt izobraževanja in usposabljanja za vsakega zaposlenega,	4	20	29	55	16	124	3,23	16,13	23,39	44,35	12,90	100	3,476
h	da sodelavca seznanji s tem, katera so merila za dobro delo,	5	23	26	55	15	124	4,03	18,55	20,97	44,35	12,10	100	3,419
i	da lahko sodelavec izrazi predloge za izboljšave,	2	10	22	59	31	124	1,61	8,06	17,74	47,58	25,00	100	3,863
j	da zaposlenega motivira za nadaljnje kakovostno in učinkovito delo.	8	13	30	54	19	124	6,45	10,48	24,19	43,55	15,32	100	3,508
SKUPNA POVPREČNA OCENA												3,517		

7.	POTEK RLR	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	Vodja me je z vsebino in terminom RLR seznanil predhodno.	7	6	12	51	49	125	5,60	4,80	9,60	40,80	39,20	100	4,032
b	RLR je potekal v prijetnem vzdušju, brez motenj in prekinitvev (telefon, obiski, druge obveznosti).	7	14	13	47	44	125	5,60	11,20	10,40	37,60	35,20	100	3,856
c	Za izvedbo RLR je odmerjenega dovolj časa, tako da je izveden umirjeno in poglobljeno.	2	14	13	55	41	125	1,60	11,20	10,40	44,00	32,80	100	3,952
d	Med RLR z vodjo enakopravno komunicirava.	5	3	17	57	43	125	4,00	2,40	13,60	45,60	34,40	100	4,040
e	Med RLR se z vodjo pogovoriva o nesoglasjih glede načina dela in odnosa do sodelavcev.	6	14	22	53	30	125	4,80	11,20	17,60	42,40	24,00	100	3,696
f	V razgovoru vodji zaupam svoje osebne težave, ki vplivajo na moje delo.	16	29	26	38	16	125	12,80	23,20	20,80	30,40	12,80	100	3,072
g	V razgovoru z vodjo skupaj določiva katere dodatne delovne naloge je treba opraviti in jih časovno opredeliva.	6	10	15	63	31	125	4,80	8,00	12,00	50,40	24,80	100	3,824
h	Vodja mi obrazloži, kako bo moje delo dodatno nagrajeno.	27	38	33	17	10	125	21,60	30,40	26,40	13,60	8,00	100	2,560
i	Med RLR se porajajo nove ideje za izboljšanje dela in reševanje problemov.	13	13	39	47	12	124	10,48	10,48	31,45	37,90	9,68	100	3,258

j	Med RLR mi vodja daje informacije o možnih napredovanjih.	23	27	38	25	12	125	18,40	21,60	30,40	20,00	9,60	100	2,808
k	Med RLR lahko izrazim želje za svoj karierni razvoj.	7	11	30	55	22	125	5,60	8,80	24,00	44,00	17,60	100	3,592
l	RLR mi omogoča pridobiti podatke o znanju in veščinah, ki jih potrebujem za delo.	16	27	36	35	11	125	12,80	21,60	28,80	28,00	8,80	100	2,984
m	Med RLR odkrijem kako se moje kompetence ujemajo s kompetencami delovnega mesta.	9	25	38	41	11	124	7,26	20,16	30,65	33,06	8,87	100	3,161
n	Vodja posreduje dogovore, zapisane med RLR, odgovornim osebam in službam, da se lahko izvedejo.	14	7	34	34	35	124	11,29	5,65	27,42	27,42	28,23	100	3,556
o	V času med dvema RLR vodja nadzoruje uresničevanje dogovorjenih nalog in ciljev.	7	9	41	48	20	125	5,60	7,20	32,80	38,40	16,00	100	3,520
SKUPNA POVPREČNA OCENA													3,461	

8. REZULTATI RLR		ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	RLR je uskladił moje želje in pričakovanja s cilji organizacije.	17	25	42	30	11	125	13,60	20,00	33,60	24,00	8,80	100	2,944
b	RLR je izboljšal odnos med vodji in sodelavci.	19	22	50	28	6	125	15,20	17,60	40,00	22,40	4,80	100	2,840
c	RLR je omogočil, da sva z vodjem izdelala načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje.	7	19	30	54	15	125	5,60	15,20	24,00	43,20	12,00	100	3,408
d	V okviru RLR sva z vodjo ugotovila vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov.	6	21	35	54	9	125	4,80	16,80	28,00	43,20	7,20	100	3,312
e	RLR je omogočil, da sva z vodjo ugotovila, katera so moja potrebna posebna znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence).	11	23	36	48	7	125	8,80	18,40	28,80	38,40	5,60	100	3,136
f	Med RLR sva z vodjo oblikovala mojo delovno kariero.	20	35	37	30	3	125	16,00	28,00	29,60	24,00	2,40	100	2,688
g	Na osnovi RLR je bil oblikovan načrt mojega nadaljnega izobraževanja in usposabljanja.	11	29	44	34	7	125	8,80	23,20	35,20	27,20	5,60	100	2,976
h	RLR je omogočil, da sem se poučil-a o tem, katera so merila za dobro delo.	15	23	47	33	7	125	12,00	18,40	37,60	26,40	5,60	100	2,952
i	V okviru RLR sem posredoval-a svoje predloge za izboljšave.	5	10	21	70	19	125	4,00	8,00	16,80	56,00	15,20	100	3,704
j	RLR me je motiviral za kakovostno in učinkovito nadaljnje delo.	18	14	46	37	10	125	14,40	11,20	36,80	29,60	8,00	100	3,056
SKUPNA POVPREČNA OCENA													3,102	

9.	Navedite morebitne kritične pripombe glede ciljev, namena, izvedbe, smiselnosti, učinkovitosti... RLR, ki ste jih zaznali kot udeleženci RLR in v zvezi s tem podajte svoje mnenje.
-----------	---

Priloga 13: Uspešnost RLR z zaposlenimi v javni upravi - DALJŠA delovna doba

	ŠTEVILO ANKETNIH VPRAŠALNIKOV	266
1.	ŠTEVILO ZAPOSLENIH V UPRAVNI ENOTI (UE), stanje 31.12.2005	1177

		ŠTEVILO	DELEŽ %
2.	STAROST		
a	manj kot 20 let	0	0,00
b	20 do 29	0	0,00
c	30 do 39	13	9,35
d	40 do 49	67	48,20
e	50 do 59	57	41,01
f	60 let in več	2	1,44
	SKUPAJ	139	100

3.	SPOL		
a	ženska	123	88,49
b	moški	16	11,51
	SKUPAJ	139	100

4.	DOKONČANA IZOBRAZBA		
a	osnovna šola	0	0,00
b	poklicna šola	2	1,43
c	srednja šola	52	37,14
d	višja šola	28	20,00
e	visoka strokovna šola	29	20,71
f	univerzitetna izobrazba	24	17,14
g	specializacija, magisterij	5	3,57
h	doktorat	0	0,00
	SKUPAJ	140	100

5.	DELOVNA DOBA V JAVNI UPRAVI		
a	manj kot 5 let	0	0,00
b	od 5 do 9 let	0	0,00
c	do 10 do 14 let	0	0,00
d	od 15 do 19 let	30	21,43
e	od 20 do 24 let	38	27,14
f	od 25 do 29 let	36	25,71
g	30 let in več	36	25,71
	SKUPAJ	140	100

6.	CILJI IN NAMEN REDNIH LETNIH RAZGOVOROV (RLR)	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
	Cilj oz. namen RLR je,													
a	da uskladi želje in pričakovanja zaposlenega s cilji organizacije,	4	23	30	57	25	139	2,88	16,55	21,58	41,01	17,99	100	3,547
b	da izboljša odnose med vodjem in sodelavcem,	5	13	30	62	27	137	3,65	9,49	21,90	45,26	19,71	100	3,679
c	da vodja in sodelavec izdelata načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje,	3	12	33	60	29	137	2,19	8,76	24,09	43,80	21,17	100	3,730
d	da odkrije vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov pri sodelavcu,	2	19	30	67	19	137	1,46	13,87	21,90	48,91	13,87	100	3,599
e	da ugotovi znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence) sodelavca,	10	24	37	53	13	137	7,30	17,52	27,01	38,69	9,49	100	3,255
f	da oblikuje karierno pot zaposlenega,	10	35	43	38	10	136	7,35	25,74	31,62	27,94	7,35	100	3,022
g	da oblikuje načrt izobraževanja in usposabljanja za vsakega zaposlenega,	4	22	28	62	21	137	2,92	16,06	20,44	45,26	15,33	100	3,540
h	da sodelavca seznanji s tem, katera so merila za dobro delo,	6	18	28	63	22	137	4,38	13,14	20,44	45,99	16,06	100	3,562
i	da lahko sodelavec izrazi predloge za izboljšave,	6	7	18	79	28	138	4,35	5,07	13,04	57,25	20,29	100	3,841
j	da zaposlenega motivira za nadaljnje kakovostno in učinkovito delo.	7	11	40	55	24	137	5,11	8,03	29,20	40,15	17,52	100	3,569
SKUPNA POVPREČNA OCENA													3,534	

7.	POTEK RLR	ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	Vodja me je z vsebino in terminom RLR seznanil predhodno.	4	12	14	56	54	140	2,86	8,57	10,00	40,00	38,57	100	4,029
b	RLR je potekal v prijetnem vzdušju, brez motenj in prekinitvev (telefon, obiski, druge obveznosti).	2	14	19	57	47	139	1,44	10,07	13,67	41,01	33,81	100	3,957
c	Za izvedbo RLR je odmerjenega dovolj časa, tako da je izveden umirjeno in poglobljeno.	2	15	23	58	42	140	1,43	10,71	16,43	41,43	30,00	100	3,879
d	Med RLR z vodjo enakopravno komunicirava.	4	9	22	64	40	139	2,88	6,47	15,83	46,04	28,78	100	3,914
e	Med RLR se z vodjo pogovoriva o nesoglasjih glede načina dela in odnosa do sodelavcev.	2	13	30	63	31	139	1,44	9,35	21,58	45,32	22,30	100	3,777
f	V razgovoru vodji zaupam svoje osebne težave, ki vplivajo na moje delo.	14	35	34	45	12	140	10,00	25,00	24,29	32,14	8,57	100	3,043
g	V razgovoru z vodjo skupaj določiva katere dodatne delovne naloge je treba opraviti in jih časovno opredeliva.	3	19	24	75	19	140	2,14	13,57	17,14	53,57	13,57	100	3,629
h	Vodja mi obrazloži, kako bo moje delo dodatno nagrajeno.	19	38	36	36	10	139	13,67	27,34	25,90	25,90	7,19	100	2,856
i	Med RLR se porajajo nove ideje za izboljšanje dela in reševanje problemov.	6	27	34	58	14	139	4,32	19,42	24,46	41,73	10,07	100	3,338

j	Med RLR mi vodja daje informacije o možnih napredovanjih.	14	32	36	44	12	138	10,14	23,19	26,09	31,88	8,70	100	3,058
k	Med RLR lahko izrazim želje za svoj karierni razvoj.	9	16	33	63	19	140	6,43	11,43	23,57	45,00	13,57	100	3,479
l	RLR mi omogoča pridobiti podatke o znanju in veščinah, ki jih potrebujem za delo.	8	34	44	42	12	140	5,71	24,29	31,43	30,00	8,57	100	3,114
m	Med RLR odkrijem kako se moje kompetence ujemajo s kompetencami delovnega mesta.	6	28	41	48	12	135	4,44	20,74	30,37	35,56	8,89	100	3,237
n	Vodja posreduje dogovore, zapisane med RLR, odgovornim osebam in službam, da se lahko izvedejo.	3	10	38	65	22	138	2,17	7,25	27,54	47,10	15,94	100	3,674
o	V času med dvema RLR vodja nadzoruje uresničevanje dogovorjenih nalog in ciljev.	4	20	45	49	21	139	2,88	14,39	32,37	35,25	15,11	100	3,453
SKUPNA POVPREČNA OCENA														3,496

8. REZULTATI RLR		ŠTEVILO ODGOVOROV						DELEŽ ODGOVOROV %						povpr. ocena
		1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	
a	RLR je uskladił moje želje in pričakovanja s cilji organizacije.	13	29	47	42	9	140	9,29	20,71	33,57	30,00	6,43	100	3,036
b	RLR je izboljšal odnos med vodji in sodelavci.	13	28	41	52	6	140	9,29	20,00	29,29	37,14	4,29	100	3,071
c	RLR je omogočil, da sva z vodjem izdelala načrt delovnih nalog za prihodnje obdobje.	4	26	33	62	15	140	2,86	18,57	23,57	44,29	10,71	100	3,414
d	V okviru RLR sva z vodjo ugotovila vzroke za odstopanja od sprejetih delovnih načrtov.	4	17	44	66	7	138	2,90	12,32	31,88	47,83	5,07	100	3,399
e	RLR je omogočil, da sva z vodjo ugotovila, katera so moja potrebna posebna znanja, sposobnosti oz. veščine (kompetence).	5	17	45	60	11	138	3,62	12,32	32,61	43,48	7,97	100	3,399
f	Med RLR sva z vodjo oblikovala mojo delovno kariero.	12	36	54	28	9	139	8,63	25,90	38,85	20,14	6,47	100	2,899
g	Na osnovi RLR je bil oblikovan načrt mojega nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja.	7	29	46	47	10	139	5,04	20,86	33,09	33,81	7,19	100	3,173
h	RLR je omogočil, da sem se poučil-a o tem, katera so merila za dobro delo.	10	24	47	48	10	139	7,19	17,27	33,81	34,53	7,19	100	3,173
i	V okviru RLR sem posređoval-a svoje predloge za izboljšave.	3	12	28	78	17	138	2,17	8,70	20,29	56,52	12,32	100	3,681
j	RLR me je motiviral za kakovostno in učinkovito nadaljnje delo.	16	22	49	40	11	138	11,59	15,94	35,51	28,99	7,97	100	3,058
SKUPNA POVPREČNA OCENA														3,230

9.	Navedite morebitne kritične pripombe glede ciljev, namena, izvedbe, smiselnosti, učinkovitosti... RLR, ki ste jih zaznali kot udeleženci RLR in v zvezi s tem podajte svoje mnenje.
-----------	---