

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**LETNI RAZGOVORI Z VIDIKA VODJE IN
SODELAVCA V JAVNI UPRAVI:
PRIMER MINISTRSTVA ZA FINANCE**

Ljubljana, november 2007

TEJA TORKAR

IZJAVA

Študentka Teja Torkar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Roberta Kašeta in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	LETNI RAZGOVORI V JAVNI UPRAVI.....	2
2.1	OPREDELITVE LETNEGA RAZGOVORA	2
2.2	NAMEN LETNIH RAZGOVOROV	5
2.3	PREDNOSTI IN SLABOSTI LETNIH RAZGOVOROV	6
2.4	TEME LETNEGA RAZGOVORA V ORGANIH JAVNE UPRAVE.....	10
2.5	PROCES LETNEGA RAZGOVORA	11
2.5.1	PRIPRAVA NA LETNI RAZGOVOR.....	12
2.5.2	IZVAJANJE LETNIH RAZGOVOROV.....	12
2.5.3	AKTIVNOSTI PO LETNEM RAZGOVORU	13
3	RAZISKAVA O LETNIH RAZGOVORIH NA MINISTRSTVU ZA FINANCE	14
3.1	PREDSTAVITEV MINISTRSTVA ZA FINANCE.....	14
3.2	NAMEN IN CILJ RAZISKAVE.....	15
3.3	METODOLOGIJA RAZISKAVE	16
3.4	REZULTATI RAZISKAVE	19
3.4.1	ORGANIZIRANOST LETNIH RAZGOVOROV	19
3.4.2	KORISTNOST LETNIH RAZGOVOROV	21
3.4.3	PRIMERNOST TEM NA LETNEM RAZGOVORU	23
3.4.4	USPOSOBLJENOST VODIJ ZA IZVAJANJE LETNIH RAZGOVOROV ...	26
3.4.5	KORISTNOST LETNIH RAZGOVOROV ZA RAZVOJ KADROV	28
4	UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA.....	30
4.1	VREDNOTENJE REZULTATOV	30
4.1.1	ORGANIZIRANOST LETNIH RAZGOVOROV	30
4.1.2	KORISTNOST LETNIH RAZGOVOROV	31
4.1.3	PRIMERNOST TEM NA LETNEM RAZGOVORU	31
4.1.4	USPOSOBLJENOST VODIJ ZA IZVAJANJE LETNIH RAZGOVOROV ...	32
4.1.5	KORISTNOST LETNIH RAZGOVOROV ZA RAZVOJ KADROV	32
4.2	PREDLOGI IZBOLJŠAV LETNIH RAZGOVOROV V JAVNI UPRAVI	33
5	SKLEP	34
	LITERATURA	36
	VIRI	37

1 UVOD

Uvajanje stalnih sprememb in izboljšav zahteva, da vsak zaposleni prispeva kar se da največ k blaginji organizacije, v kateri je zaposlen, saj le vsak posameznik svoje delo najboljše pozna. Veliko organizacij, med njimi tudi javna uprava, se že zaveda, da lahko zaposleni pri opravljanju najbolj preprostih nalog zaznajo probleme in prispevajo krasne predloge za rešitve, ki jih vodstvo ne bi zmoglo. Za prepoznavanje lastnosti in sposobnosti javnih uslužbencev in oblikovanje možnosti nadaljnjega razvoja, ki bo usklajen s cilji javne uprave, se kot eden izmed instrumentov uporablja letni pogovor s sodelavcem. Torej, izhodiščna točka proučevanj mora postati uslužbenec s svojim znanjem, sposobnostmi in pričakovanji. Kot instrument razvoja človeških virov v upravi si prizadeva za doseg dveh ciljev. Prvi je ugotovitev aktualne potrebe po razvoju (gledano na položaj uslužbenca), iz česar se razvijejo vsi ukrepi za izboljšanje kakovosti dela na posameznih delovnih mestih. Drugi je identifikacija želja uslužbenca (gledano na prihodnje naloge), iz katerega se razvijejo vsi ukrepi, potrebni za prihodnji razvoj (Stare, 2007). In ne samo domača praksa, tudi tuja, prisega na odločilno moč letnih razgovorov, saj ti postajajo pomembna stalnica v današnjem poslovnem svetu (Bernardin, 2003, str. 142).

Vlada Republike Slovenije je na začetku leta 2004 sprejela Predlog ukrepov za boljše delovanje državne uprave, v katerem je tudi določila, da organi državne uprave v prvem polletju 2004 izvedejo letne pogovore v skladu z Zakonom o javnih uslužbencih. Uvajanje letnega pogovora je usklajevala Kadrovska služba Vlade Republike Slovenije, ki je tudi pripravila metodologijo vodenja letnih pogovorov v upravi. Usposabljanje organizatorjev letnih pogovorov in vodij je potekalo na Upravni akademiji (Morel, 2005, str. 13). Tako je letni pogovor s sodelavcem ključni element spremljanja kadrov in usmerjanja kariere javnih uslužbencev, določa pa ga 105. člen Zakona o javnih uslužbencih (ZJU): »Nadrejeni mora spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem«.

Na osnovi letnih pogovorov se oblikujejo letni programi dela posameznika, določijo se cilji in pričakovani rezultati ter podlage za spremljanje dela in doseženih rezultatov. Kot tak naj bi bil letni pogovor ključni element spremljanja kadrov in usmerjanja kariere javnih uslužbencev. Tako naj bi vodja opravil letne pogovore vsaj enkrat letno z vsemi zaposlenimi, z uradniki in strokovno tehničnimi delavci. Po navedbah DeCenzo in Robbins (2005, str. 247) je treba paziti, da komunikacija med vodjo in zaposlenim poteka v obe smeri v zvezi z delom in uspešnostjo zaposlenega, da ni zmanjšanja motivacija zaposlenega pri opravljanju nalog.

Glede na to da pogovori zahtevajo veliko fleksibilnost in dobro informirane in usposobljene sogovornike, je za vodje v javni upravi pripravljen priročnik Vodenje letnega pogovora s

sodelavcem: Priročnik za pomoč vodjem, ki naj bi vodjem pomagal, da bodo pogovor opravili kakovostno in se dogovorili o najpomembnejših temah.

Namen diplomskega dela je na podlagi analize mnenjske ankete ugotoviti, kakšno je stanje sistema izvajanja rednih letnih razgovorov na ministrstvu za finance z vidika vodje in sodelavca in kakšne so možnosti za spremembe oziroma izboljšave, če je odziv na letne razgovore slab. Cilj diplomskega dela je odgovoriti na zastavljena vprašanja, ki bodo zajemala organiziranost letnih razgovorov, njihovo koristnost, primernost tem, usposobljenost vodij za izvajanje teh in koristnost letnih razgovorov za razvoj kadrov.

Metoda raziskovanja, ki bo uporabljena v diplomskem delu, je anketa. V teoretičnem delu bom najprej z različno strokovno literaturo prikazala letne razgovore. Tako bom opisala opredelitev, namen, teme, prednosti in slabosti ter priprave in potek letnega razgovora. Za tem bo razlaga mojega anketnega vprašalnika.

Morebiten problem pri nastajanju diplomskega dela bi lahko bil, če vodje in zaposleni ne bi izpolnili dovolj anket. Tako bi bili odgovori nepopolni in nerealni.

2 LETNI RAZGOVORI V JAVNI UPRAVI

2.1 OPREDELITVE LETNEGA RAZGOVORA

Letni razgovor je temelj za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih. Na tem pogovoru naj bi vsak sodelavec od neposredno nadrejenega izvedel, ali je zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega pričakuje in kako lahko v prihodnosti doseže še boljše rezultate. Mnogokrat je tovrstni pogovor edina priložnost, ki jo ima zaposleni v vsem letu, da uskladi svoje želje in pričakovanja z zahtevami in pričakovanji nadrejenega oziroma podjetja (Berečevič, 2000, str. 77).

Nekoliko ohlapnejši pogled definicije letnega razgovora navaja Majcnova (2001, str. 51). In sicer naj bi bil letni pogovor poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, ki naj bi poskušal izboljšati odnos med njima, delovne pogoje, motivacijo in uspešnost zaposlenega. Je nekakšen prelet preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Letni razgovor naj bi bil najmanj enkrat na leto. V nekaterih organizacijah jih sicer izvajajo na vsake pol leta, nekateri celo vsako četrletje, vendarle se vsaj za začetek priporoča izvajanje enkrat na leto, ko se vodje in zaposleni nanje privadijo.

Sledi opredelitev letnega razgovora, ki ga uporabljajo na izobraževanjih, ki se jih udeležujejo vodje direktoratskih, sektorjev, služb in organov v sestavi ministrstva za finance. Letni razgovori so torej dogovorjena praksa, ki jo neko podjetje ali organizacija vpelje kot del kadrovske politike z določenimi nameni, ki imajo tipične značilnosti in se izvajajo redno, v določenem, vnaprej dogovorjenem časovnem obdobju. Letni razgovor je poglobljen, strukturiran in vnaprej dogovorjen razgovor, pri katerem se vodja pogovori s sodelavcem o doseženih in načrtovanih ciljih, delovni uspešnosti, osebnem razvoju in potrebnem izobraževanju, torej o vsem, kar naj bi utegnilo izboljšati delovno uspešnost sodelavca, pogoje za delo in navsezadnje tudi njun odnos (Lajh, 2007, str. 2).

Opredelitev letnega razgovora, ki mi je najljubša, je podana v naslednjih vrsticah, saj je nekoliko bolj usmerjena v iskanje zadovoljstva zaposlenega na delovnem mestu. Letni razgovori so oblika vodenja zaposlenih, ki se v svetu in pri nas uveljavlja zaradi prednosti, ki jih ima za družbo s stališča uresničevanja ciljev, spoznavanja zaposlenih in njihovih potencialov, ustvarjanja ugodnega organizacijskega ozračja in s tem dobrih odnosov. S pogovorom usmerjajo energijo v izpolnjevanje zastavljenih ciljev organizacije, s primernim slogom vodenja pa razvijajo pri zaposlenih občutek pripadnosti, odgovornosti in notranjo motivacijo za uresničevanje skupnih ciljev (Program izobraževanja za vodenje letnih razgovorov, 2007).

Naj ob vsem še navedem, kaj naj ne bi bili letni razgovori. Letni razgovor naj ne bi bil naključen in neformalen pogovor med vodjo in zaposlenim, takrat, ko imata oba naključno čas oziroma ko se sestaneta zaradi kakšnega operativnega problema, ki je takrat aktualen. Prav tako naj ne bi bil izveden na poslovnem sestanku, v prostem času in drugih neorganiziranih okoliščinah. Torej, letni razgovori, ki ne vsebujejo osnovne značilnosti letnega razgovora, so vsakodnevna potreba in dobrodošla stalnica pri opravljanju delovnih nalog in so vsekakor zaželeni, vendar se ne imenujejo letni razgovori in se ne pojmujejo kot standardna praksa kadrovske politike neke organizacije (Lajh, 2007, str. 2).

Obliko in vsebino rednega letnega razgovora v celoti povzema Tabela 1 (na strani 4).

Tabela 1: Vsebina rednega letnega razgovora

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

Vir: Majcen, 2001, str. 52.

Kadrovska služba ministrstva za finance torej od letnih razgovorov pričakuje informacije in predloge, ki bi jim pomagali oblikovati kakovosten program usposabljanja svojih uslužbencev, pregled poklicnih ambicij zaposlenih in njihovih zmožnosti, predvsem pa letni razgovor vidijo kot odkrit pogovor med vodjem in sodelavcem o doseženih delovnih rezultatih in opredelitvi prihodnjih pričakovanih delovnih ciljev. Hkrati moramo vedeti, da se znotraj ministrstva za finance opravljajo različne naloge, prav tako se razlikujejo oblike organiziranosti. Zato je treba pri izpeljavi letnih razgovorov upoštevati posebnosti posameznega direktorata, sektorja, službe in organa v sestavi in omogočiti prilagajanje.

2.2 NAMEN LETNIH RAZGOVOROV

Namen letnega razgovora v javni upravi je spremljanje dela in kariere zaposlenega. Oboje zagotavlja razvoj kadrov in njihovo uspešnost. Obenem je namen organa zbrati kakovostne informacije o zaposlenih, ki bodo omogočale učinkovito upravljati kadrovske vire. To pomeni, da želi kar najbolje izrabiti zmožnosti zaposlenih, jih polno angažirati in jim zagotoviti potreben razvoj, da bo moč doseči zastavljene cilje in izpeljati programe dela, v smislu učinkovite in državljanom prijazne uprave (Majcen, 2003, str. 6).

Namen letnih razgovorov, kot jih navaja Majcnova (2001, str. 54):

1. Z rednimi letnimi razgovori naj bi vsem zaposlenim omogočili, da izboljšajo delovno uspešnost:
 - Z razgovorom z vodjo dobijo zaposleni možnost izraziti mnenja, ideje in pripombe s tem pripomorejo k pozitivnim spremembam v delovnem procesu in k poslovnim rezultatom organizacije, v kateri so zaposleni.
 - Z letnimi razgovori pokažemo sodelavcem posebno pozornost in jih tako dodatno motiviramo. S tem ko sodelavec in vodja pregledata dosežke, ugotovita vzroke za morebitne slabše pretekle rezultate in naredita načrte za izboljšanje rezultatov in za nove podvige (boljše pristope, spremembe v organizaciji dela, potrebe po dodatnih znanjih), dobi sodelavec smernice za povečanje uspešnosti. Ob povečani spodbudi, nakazani podpori, zaupanju vodje in primerni svobodi se povečata tudi sodelavčeva samozavest in delovna zagnanost.
 - Na rednem letnem razgovoru pridobijo sodelavci jasne povratne informacije o svoji uspešnosti, o svojih značilnostih, ki so dobrodošle za opravljanje njihovega dela, in o področjih, za katera se pričakuje, da se bodo v njih še usposobili. Tako dobijo vpogled, kako jih delovno okolje presoja, sprejema in kaj od njih pričakuje, hkrati pa bolje vidijo svoje mesto v organizaciji. Na teh temeljih laže prepoznajo tiste svoje točke, ki naj bi jih še izpolnili, in svoje prednosti, ki jih bi veljalo bolje izkoristiti.
 - Z letnimi razgovori omogočamo sodelavcem, da bolje razumejo svojo vlogo, prepoznajo smer lastnega osebnega razvoja in mogočo poklicno pot oziroma kariero.
2. Z rednimi letnimi razgovori naj bi tudi bolje spoznali svoje sodelavce, zaradi česar bi jih laže vodili in usmerjali:
 - Razgovori jim omogočijo, da lahko bolje razumejo razmišljanja in ravnanja svojih sodelavcev.
 - Dobijo ideje in predloge za izboljšanje postopkov in procesov dela.
 - Letni razgovori jim omogočajo, da sodelavcem sistematično posredujejo informacijo o tem, kako zadovoljujejo njihova pričakovanja.
 - Vodje dobijo tudi pregled nad interesnimi področji sodelavcev in njihovimi zmožnostmi.

- Podatke, ki jih dobijo v razgovoru s sodelavci, uporabljajo kot temelj za izdelavo načrta izobraževanja in za načrtovanje kadrovske spremembe.
 - Letni razgovori so njihovo orodje za vodenje s cilji. Ker določajo globalne cilje skupaj s sodelavci, jim redni letni razgovori omogočajo, da vplivajo na sodelavce, da ti kar najboljše pripomorejo k delovnim rezultatom organizacijske enote.
 - Vodje pridobijo informacije in utemeljitve za določanje delovne uspešnosti sodelavcev po modelu v drugem splošnem aktu, ki opredeljuje sistem plač oziroma sistem stimulacij.
3. Z letnimi razgovori naj bi strokovnim službam omogočili, da bi lažje in bolje izvajale kadrovske politike. Obenem so letni razgovori temelj za pridobivanje dodatnih podatkov o interesnih področjih zaposlenih, pripravljenosti za izobraževanje, za osebni razvoj, organizacijske spremembe in napredovanje. Tako organizacija obogati bazo podatkov v kadrovske evidenci zaposlenih. Zbrani podatki pa pripomorejo tudi h kakovosti iskanja ključnih kadrov in k uresničevanju modela napredovanja.
4. Od rednih letnih razgovorov pričakuje koristi tudi organizacija, saj meni, da se bo z njihovo izvedbo nenehno izboljševala kakovost dela zaposlenih, da se bo dvignila raven sporazumevanja, da se bodo izboljšali medsebojni odnosi in lojalnost zaposlenih, poleg tega pa naj bi se povečalo tudi njihovo zadovoljstvo.

Kot navaja Kunčeva (2003, str. 22), je izvajanje projekta letnih razgovorov izredno zahtevna naloga in obstaja nevarnost, da razgovori postanejo sami sebi namen. Če organizacija nima zastavljenih jasnih ciljev, se lahko zgodi, da letni razgovori postanejo še ena formalna naloga posameznih vodij. Letni razgovori nikakor ne bi smeli postati administrativna naloga, ki vzame nekaj časa enkrat na leto. Sama priprava vprašalnika ne bi smela biti tako zahtevna naloga, vprašljiva je le njena uporaba, če projekt ni izpeljan do konca.

Temeljni namen letnega razgovora torej je: vzpostavitev razumevanja, zaupanja in boljše komunikacija med vodjo in sodelavcem. Kot navajata Armstrong in Murlis (1994, str. 214), je razvidno, da mora zaposleni usklajevati cilje organizacije, v kateri je zaposlen, in svoje potrebe pri razvoju osebnih pozitivnih lastnosti. Kot posledica tega moramo vzpostaviti učinkovito upravljanje človeških virov za uspešno sleditev ciljem organizacije.

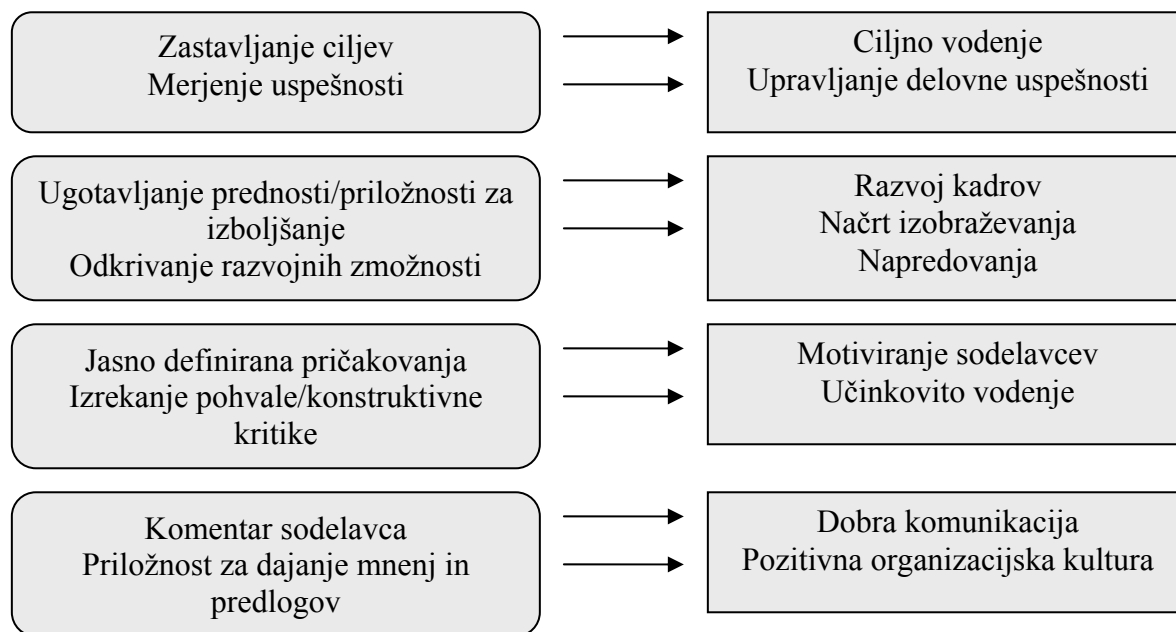
2.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI LETNIH RAZGOVOROV

Prednosti letnih razgovorov v diplomskem delu navajam kot pomoč Kadrovske službi ministrstva za finance, da bi bila še bolj homogena v svojem delovanju na področju upravljanja človeških virov. Pri izvedbi letnih razgovorov po posameznih javnih organih je

namreč zelo raznovrsten pristop, od resnega in sistematičnega do površnega in nedodelanega načrta. Številni vodje se ne odločajo za izvajanje letnih razgovorov tako kot navaja literatura, saj se jim zdi nesmiselno slediti navodilom teorije, če se ne sklada z njihovim resničnim vzdušjem v organizacijski enoti. Mnogi mislijo, da imajo težave že z organizacijo in vodenjem nekaterih oddelkov, kaj šele, da bi se podrobno ukvarjali z izvajanjem letnih razgovorov.

Torej letni razgovori so s pozitivnimi lastnostmi vpeti v kadrovske in poslovne procese. Omogočajo, podpirajo in zagotavljajo uresničevanje zastavljenih ciljev, hkrati uveljavljajo ciljno vodenje, izboljšujejo delovno uspešnost in zagotavljajo razvoj posameznika. Na Sliki 1 si lahko ogledate glavna področja poslovnih in kadrovskih procesov, ki jih letni razgovori podpirajo in omogočajo.

Slika 1: Glavna področja poslovnih in kadrovskih procesov, ki jih letni razgovori podpirajo in omogočajo



Vir: Lajh, 2007, str. 5.

Iz Tabele 2 na naslednji strani je razvidno, kdo vse je deležen prednosti letnih razgovorov.

Tabela 2: Koristnost letnih razgovorov, ki jih prinašajo družbi, vodjem in drugim zaposlenim v organizaciji

<p>1. Prednosti, ki jih letni razgovori prinašajo družbi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ povezovanje ciljev podjetja s cilji posameznika, ▪ spodbujanje usmerjenosti k rezultatom in izboljšavam, ▪ sistematičen pristop k ocenjevanju uspešnosti posameznika in delovnih skupin, ▪ uveljavljanje ciljnega vodenja, ▪ odkrivanje razvojnih zmožnosti k razvijanju pozitivne podjetniške kulture, ▪ izboljšanje komunikacije.
<p>2. Prednosti, ki jih letni razgovori prinašajo vodjem:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ boljše razumevanje sodelavca in tako boljše medsebojno sporazumevanje, ▪ priložnost pohvalo in konstruktivne kritiko, ▪ boljše razumevanje delovne skupine, načrtovanje in organiziranje dela, ▪ sistematično načrtovanje kadrovske aktivnosti (razvoj sodelavcev, načrtovanje izobraževanja in usposabljanja, načrtovanje napredovanja, premestitev na druga delovna mesta, delegiranje nalog in drugo).
<p>3. Prednosti, ki jih letni razgovori prinašajo sodelavcem:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ razumevanje lastne vloge v oddelku in podjetju, ▪ jasno izražena pričakovanja vodje glede rezultatov dela in povratne informacije o uspešnosti pri delu, ▪ priložnost za uveljavljanje lastnih idej in osebnih zmožnosti, ▪ možnost sooblikovanja načrta osebnega razvoja, izobraževanja in napredovanja, ▪ priložnost za podajanje lastnega mnenja glede zadovoljstva pri delu in drugih dejavnikov, ki vplivajo na doseganje poslovnih in osebnih ciljev.

Vir: Lajh, 2007, str. 6, 7.

Zato je po mojem mnenju letni razgovor priložnost in oblika komunikacije, pri čemer vodja in zaposleni razvijata zaupanje, odgovornost in sproščeno sodelovanje. Lahko se uporabi kot eno izmed koristnih orodij za seznanjanje zaposlenih s cilji javne uprave in s tem povezanih organizacijskih enot, za načrtovanje ciljev posameznika in zagotavljanje skladnosti s cilji podjetja, za motiviranje zaposlenih za doseganje načrtovanih ciljev, za spremljanje ciljev in oceno doseženih rezultatov zaposlenega ter za ustvarjanje pozitivnega ozračja.

Vsako prednost, ki sem jo opisala teoretično, lahko realnost odpravi. Nadvse odličen prikaz mogočih slabosti pri izpeljavi letnih pogovorov v javni upravi opisuje Šturm (2005, str. 18), ki poleg argumentov, ki podpirajo tezo, da so se izpeljave letnih razgovorov lotili uspešno, navaja tudi nekaj ugotovitev, ki lahko zamajajo dolgoročen obstoj letnih razgovorov v slovenski javni upravi:

1. Odgovornosti in pristojnosti neposrednih vodij so pogosto nejasne, se prekrivajo in mešajo z višjimi hierarhičnimi ravnmi vodenja. Tako vodenje lahko zmede zaposlene, neposrednim vodjem pa jemlje verodostojnost. Zato se pri izvedbi letnih razgovorov in ocenjevanju delovne uspešnosti pogosto postavlja vprašanje, kdo je sploh ocenjevalec oziroma oseba, ki bo letni pogovor izvedla. Navadno naj bi bilo to vprašanje posledica neformalnega delovanja organizacije, ki pomembno odstopa od formalizirane, predpisane organizacijske sestave. Takšna odstopanja so delno v vseh sistemih, treba pa jih je prepoznati, če poskušamo v organizacijo uvesti določene spremembe. Gre za nekakšno organizacijsko ledeno goro, pri čemer nad gladino lahko opazujemo formalizirano organizacijsko sestavo (sistemizacija, pravilniki). Pod gladino pa naj bi se skrivalo bolj ali manj obsežno področje neformalnega delovanja organizacije, ki sestavlja organizacijsko kulturo in ozračje in je lahko ključna ovira za uspešno uvedbo letnih pogovorov v kadrovske prakso.
2. Vodjem naj bi obenem primanjkovalo znanja in vedenja o ravnanju z zaposlenimi. Zato se zatekajo v reševanje delovnih problemov, ki bi jih morali reševati njihovi zaposleni. Nastane začaran krog, v katerem vodje zaradi preobremenjenosti nimajo časa za ukvarjanje z ljudmi pri delu. Ker je težko biti dirigent in hkrati igrati prvo violino, se odločijo za "lažjo" možnost. Takšni vodje za letni pogovor nimajo časa ali pa zgolj kot kurirji prenašajo kadrovske službi in nadrejenim probleme in predloge zaposlenih, s tem pa tudi odgovornost za njihovo reševanje.
3. Nekatere kadrovske službe s pogosto zgolj administrativno vlogo v organizaciji ne morejo izpolniti pričakovanih niti uslužbencev niti vodstvenega dela organizacije. Slaba popotnica letnih razgovorov je tudi to, da organom javne uprave pogosto ne uspe zagotoviti finančnih sredstev za uresničitev letnega programa ciljnega usposabljanja, kot izhaja iz letnih razgovorov.
4. Temeljno izhodišče ocenjevanja in ugotavljanja delovne uspešnosti so modro (merljivi, objektivni, dosegljivi, z opredeljenimi roki) določeni pričakovani delovni cilji. V javni upravi imajo po Šturmovem mnenju na tem področju očitne težave. Od tod naj bi izhajali tudi problemi pri ocenjevanju delovne uspešnosti in upravljanju delovne uspešnosti, kar počnejo na letnih pogovorih.

V organizacijah, kjer vodstvo ni prepričano v koristnost izvajanja letnih razgovorov ali prepusti uvajanje in izvajanje razgovorov izključno kadrovskemu oddelku, se lahko to pomembno kadrovske orodje izrodi v golo formalnost. Pri uvajanju letnih razgovorov so iz prakse znane številne ovire: nekateri vodje menijo, da letnih razgovorov ne potrebujejo, saj se s sodelavci srečujejo vsak dan in o njih dovolj vedo, velikokrat vodje zatrjujejo, da imajo preveč obveznosti in premalo časa, da bi si za razgovor z vsakim sodelavcem vzeli eno do tri

ure na leto, drugi vodilni se zopet bojijo lastne nespretnosti pri usmerjanju razgovora, bojijo se lastnega čustvenega odziva, morebitne kritike sodelavcev ali pa razgovora o neprijetnih temah.

2.4 TEME LETNEGA RAZGOVORA V ORGANIH JAVNE UPRAVE

V nasprotju z letnimi razgovori v gospodarskih družbah in organizacijah, kjer se vsebina in obrazec za izvedbo letnega razgovora lahko oblikujeta na poljubnih temah (odvisno od potreb in želja posamezne družbe), teme letnega pogovora v organih javne uprave sledijo že vnaprejšnjim smernicam, ki jih je Kadrovska služba Vlade Republike Slovenije pripravila za letne razgovore, ki se bodo izvajali v javni upravi. Enotnost s tem in enovitost pristopa zagotavlja sistematičen, organiziran in formaliziran pristop k letnim razgovorom, s ciljem zagotavljanja ciljev uprave: učinkoviti delovni procesi, ki jih izvajajo uspešni in motivirani sodelavci.

Teme letnega pogovora s sodelavcem, za katerimi je tudi zapis dogovorov v letnem pogovoru, torej so (Lajh, 2007, str. 7):

- uvodni del (splošno o sodelavcu),
- glavne naloge in ključne odgovornosti na tem delovnem mestu,
- pregled dosežkov/rezultati dela (od zadnjega pregleda),
- vrednotenje uspešnosti po dejavnikih (prednosti/priložnosti za izboljšanje),
- določanje ciljev in nalog v prihodnje,
- določanje razvojnih zmožnosti sodelavca,
- načrt osebnega razvoja,
- načrt izobraževanja,
- ocena in komentar sodelavca.

Vsebina letnega razgovora je zelo pomembna in na razgovor se je treba ustrezno pripraviti. Nadrejeni mora vse leto spremljati delo zaposlenega in oblikovati lastno mnenje o njem na osnovi dejstev. Zelo jasno mora predstaviti njegove prednosti in predlagati predloge za izboljšanje, vse v luči poslanstva, vizije in kulture organizacije. Pri tem je pomembno, da razgovor pripomore k razvoju kompetenc zaposlenega. Navadno se nadrejeni in zaposleni na tem razgovoru dogovorita tudi o delovnih ciljih, ki morajo biti realni, vendar dovolj zahtevni, da zaposlenega motivirajo.

Kakovostno zastavljen obrazec za izvedbo letnega razgovora postaja vse pomembnejši. Če povzamem Grubanove besede, mora obrazec usmeriti pozornost na prednosti organizacije in posameznika (2007). V Prilogi 2 in 3 sta navedena obrazca zapisa v letnem pogovoru, ki jih uporabljajo na ministrstvu za finance. Obrazec pod Prilogo 2 zadrži vodja kadrovske službe v arhivu, medtem ko se obrazec pod Prilogo 3 vloži v personalno mapo vsakega zaposlenega.

Pomembno je omeniti, da Zakon o javnih uslužbencih uporablja pojem ocenjevanje delovne uspešnosti kot »ocenjevanje delovnih in strokovnih kvalitet uradnika« (ki so pogoj za napredovanje v naziv). V tem kontekstu se ocenjevanje delovne uspešnosti omenja kot podajanje tehtne in utemeljene ocene dela zaradi na primer napredovanja in ga ne smemo zamenjati za vsebinski del letnega razgovora, ki se imenuje »realizacija ciljev – uspešnosti dela«. Skratka, pomembno je ločiti med oceno uspešnosti posameznika, ki temelji na kriterijih in merilih za ocenjevanje uspešnosti javnih uslužbencev, za potrebe napredovanja v naziv in podajanju povratne informacije o realizaciji ciljev v preteklem letu – podajanje ocene uspešnosti dela, za potrebe izvajanja letnega razgovora. Ocenjevalni razgovor oziroma seznanitev z oceno v obliki razgovora je namenjen oceni delovnih dosežkov posameznika, opozarjanju na potrebne izboljšave in načrtovanju dela v prihodnje. Na videz je podoben delu letnega razgovora, vendar je razlika med njima precejšnja, predvsem vsebinska. Letni razgovor je usmerjen v razvojne perspektive sodelavca, v izboljšanje delovnih zmožnosti, usmerjanju osebnega razvoja in načrtovanju izobraževanja in izpopolnjevanja. Z ocenjevalnim razgovorom pa posameznikovo delovno uspešnost primerjamo s pričakovanji, z namenom določanja pravilne ocene delovne uspešnosti, ki je pogoj za napredovanje, formalna podlaga za pridobitev naziva, višjega plačnega razreda ali dela plače za uspešnost (Lajh, 2007, str. 29).

2.5 PROCES LETNEGA RAZGOVORA

Vsebina rednih letnih razgovorov je odvisna od ciljev, ki si jih zastavi vodstvo pri vsakoletnem načrtovanju razgovorov. Jedro razgovorov pa je vedno enako. Vodja sodelavcu v razgovoru opredeli njegove naloge in vlogo. Sodelavec predloge komentira in jih dopolni s svojimi stališči. To je ključni del razgovora, s katerim se postavi standarde in opredeli merila za spremljanje sodelavca v obdobju do prihodnjega razgovora. Sodelavec spozna cilje podjetja in jih vključi v svoje osebne cilje. Vodja s sodelavcem opravi pregled nad preteklimi rezultati podjetja. Cilji, dogovorjeni na predhodnem razgovoru, usmerjajo izvedbo sodelavca med letom in vodji omogočajo analizo delavčeve sposobnosti in zavzetosti za dobro opravljeno delo. Ocena je lahko pohvala sodelavca ali graja s hkratno spodbudo za doseganje boljših rezultatov (Blanchard, 1995, str. 89).

Okviren potek letnega razgovora, kot ga opisuje Lajh (2007, str. 15), je: Najprej je potrebna priprava vodje in sodelavca pred začetkom letnega razgovora, za njo je izvedba letnega razgovora (ki mora biti pravočasna in usklajena z obeh strani), po končani izvedbi je treba oddati izpolnjen obrazec v kadrovsko službo, nato analizirati dobljene podatke (dogovore in načrte glede izobraževanj, usposabljanj in načrta razvoja sodelavcev), na koncu so izboljšave po potrebi (izboljšave ali dopolnila obrazca, še dodatno usposabljanje vodij in temeljitejša priprava udeležencev).

2.5.1 PRIPRAVA NA LETNI RAZGOVOR

Za vsak letni razgovor je zelo pomembna dobra priprava vodje in sodelavca. Na Ministrstvu za finance RS so za to pripravili priročnik, katerega avtorica je Majcnova.

V njenem priročniku (Majcen, 2003, str. 11) so priprave vodje opisane:

Priprave na letni razgovor zahtevajo pregled dokumentacije in podatkov za preteklo leto:

- opis delovnega mesta (ali vsebina še ustreza zdajšnjim potrebam in stanju),
- njegova delovna zgodovina (kakšne so njegove izkušnje, kaj je že delal, kakšne rezultate je pri tem dosegal),
- kakšna znanja ima (dosedanje izobraževanje, kako je nova znanja vključil v delo, pridobljene spretnosti, posebne kvalifikacije),
- dosedanja napredovanja,
- vključenost v projekte (v katerih projektih je sodeloval, kakšna je bila njegova vloga, rezultati),
- prejšnje ocene.

V priprave sodijo tudi vprašanja, ki naj bi si jih postavil vodja pred letnim razgovorom s sodelavcem:

- Katere so sodelavčeve najpomembnejše naloge in odgovornosti?
- Ali ste si izdelali seznam potrebnih znanj, sposobnosti in lastnosti (kompetence), ki so potrebne za uspešno delo sodelavca na njegovem delovnem mestu?
- Kakšna je sodelavčeva vloga znotraj organa in kako njegovo delo vpliva na rezultate vaše organizacijske enote?
- Kaj pričakujeta od sodelavca, kakšen program dela in delovne cilje za prihodnje leto bosta oblikovala?
- Kakšni so sodelavčevi rezultati, kako dobro dela?
- Katere so sodelavčeve dobre značilnosti dela in navade?
- Kaj naj bi sodelavec še izboljšal?
- Kateri so sodelavčeve pomembne delovne sposobnosti, ki so premalo izkoriščene, kje in kako jih lahko razvije, katero je njegovo poklicno sidro?

2.5.2 IZVAJANJE LETNIH RAZGOVOROV

Razgovore morajo opraviti vsi vodje. To je pomembno, ker bi se sodelavci tistega vodje, ki letnih razgovorov ne bi imel (medtem, ko bi jih drugi vodje opravili), počutili zapostavljene in neupoštevane, vodja pa bi zamudil priložnost za lažje in bolj kakovostno vodenje (Majcen, 2004, str. 22).

Navodila izvajanja letnega pogovora, ki jih je podala Bagonova za javno upravo (2003, str. 26) so: na pogovor se je potrebno vnaprej pripraviti, kar velja za vodjo in zaposlenega. Pogovor naj bi trajal eno ali največ dve uri. Predhodno si vodja, kot je zapisano že v prejšnjem podpoglavju o pripravi na letni razgovor, priskrbi vse potrebne podatke in informacije. Pri zbiranju mu pomaga kadrovska služba oziroma organizator letnega razgovora. Na ministrstvu za finance se letni razgovori izvajajo v prvi polovici koledarskega leta. Pri tem se določi, do kdaj naj bi bili vsi opravljeni in končani.

Razgovor zajema tri dele, in sicer začetek, osrednji del in sklep.

1. Na začetku je najpomembnejši prvi vtis, ki ga dobi sodelavec o vodji in o prostoru, kjer bo potekal razgovor, prav tako vtis vodje o sodelavcu. Prve pozdravne besede in uvodni del naj bi bila izvedena prijazno, pozitivno in umirjeno. Morebitno tremo ali nelagodnosti sogovornika naj bi vodja poskušal razbliniti z lahkotno in prijetno napovedjo namena razgovora (Ravnikar, 2007, str. 9).
2. Osrednji del je nedvomno najobširnejši in najzahtevnejši, ker vključuje vso vsebino in uresničuje namen razgovora. V tem delu so še posebno izrazite komunikacijske spretnosti in lastnosti sogovornikov. V odvisnosti od poteka razgovora se razvija, pogloblja in spreminja komunikacijsko ozračje (Majcen, 2001, str. 145). Najprej bosta sogovornika začela razgovor o tem, kaj si sodelavec misli o svojih prednostih in kako bi jih lahko izkoristil, da bi bil še boljši. Vodja mu nato pove, kaj je po njegovem mnenju naredil dobro. Nato naj bi določila svoje cilje in pričakovanja in skupne cilje. Povsem na koncu še možnosti napredovanja in dodatna izobraževanja (Majcen, 2001, str. 150).
3. Začetek razgovora določi njegovo nadaljevanje, konec razgovora pa nadaljnjo motiviranost zaposlenega za izpolnjevanje zastavljenih ciljev. Ne glede na potek, je treba razgovor končati v pozitivnem vzdušju in z občutkom o zaupanju med vodjo in sodelavcem. Tik pred koncem naj bi vodja in sodelavec sprejete sklepe in obljube ponovno obnovila (Ravnikar, 2007, str. 10).

2.5.3 *AKTIVNOSTI PO LETNEM RAZGOVORU*

Vodja in sodelavec dogovore po izvedenem letnem razgovoru zapišeta, ločen del zapisa o dogovorjenih nalogah (letni program dela) in o predvidenih aktivnostih glede izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja pa vodja posreduje kadrovski službi. Ta del je uporabljen kot podlaga za pripravo načrta in organizacijo izobraževanja za potrebe organa, izvedbo organizacijskih ukrepov in druge spremembe, ki so se v letnem pogovoru pokazale za potrebne. Poleg tega bo vodji in sodelavcu podlaga za ugotavljanje, kaj od predvidenega načrta je bilo narejenega in kako uspešno (za letno oceno uspešnosti). Kot navaja Majcnova, si vodja po letnem razgovoru, ko sodelavec odide, uredi vtise, še enkrat zamisli potek in vsebino razgovora, analizira svoje občutke, premisli določene situacije in reakcije, arhivira poročila in

si zapiše še kakšno pomembno zamisel, opombo ali predlog v osebno beležnico (2001, str. 211).

Poleg vsega ne smemo pozabiti, da z nekaterimi sodelavci v določenem terminu ne bomo mogli opraviti letnega razgovora, zato je dobro, da si vodja uredi seznam zaposlenih, s katerimi bo izvedel letni razgovor pozneje. Morebitni razlogi za neizvedbo so lahko daljša bolniška odsotnost, porodniški dopust in dopust za nego in varstvo otroka, bodisi je javni uslužbenec manj kot tri mesece v delovnem razmerju ali zaradi prehoda uslužbenca v drugo ministrstvo, kot tudi zaradi prenehanja delovnega razmerja, lahko so javni uslužbenci v sklepni fazi kariere oziroma pred upokojitvijo in menijo, da tak pogovor nima pravega smisla, lahko se zgodi tudi, da javni uslužbenec meni, da tak pogovor ni potreben, ali ga brez razloga zavrne, kot tudi preobremenjenost javnih uslužbencev, ki bi morali voditi letne pogovore ali njihove daljše odsotnosti, letni razgovori prav tako niso opravljeni z javnimi uslužbenci, ki nadomeščajo odsotne javne uslužbenke na porodniškem dopustu in nekaterimi pripravniki (Bagon, 2007).

3 RAZISKAVA O LETNIH RAZGOVORIH NA MINISTRSTVU ZA FINANCE

3.1 PREDSTAVITEV MINISTRSTVA ZA FINANCE

Ministrstvo za finance v skladu z Zakonom o državni upravi (Ur. L. RS, št. 52/02) opravlja naloge na področjih zakladništva, javnega računovodstva, proračuna, javnih naročil, davčnega in carinskega sistema, javnofinančnih prihodkov in finančnega sistema, preprečevanja in odkrivanja pranja denarja, prirejanja iger na srečo, državnih pomoči in makroekonomskih analiz in napovedi. Ekonomski cilji so osredotočeni na doseganje stabilnih makroekonomskih pogojev. V tem okviru izvajajo ukrepe za znižanje inflacije ob vzdržno višji gospodarski rasti in nizki brezposelnosti. Hkrati si prizadevajo za zmanjšanje deleža javnofinančnih odhodkov v bruto domačem proizvodu (BDP), za izboljšanje njihove sestave in za zniževanje strukturnega javnofinančnega primanjkljaja. Na finančnem področju si prizadevajo za finančni sistem, ki bo primerljiv s tistim v Evropski Uniji. V procesu prestrukturiranja finančnega sektorja so med njihovimi prednostnimi nalogami dokončanje lastninskega preoblikovanja zavarovalnic in pooblaščenih investicijskih družb. Cilj je tudi oblikovanje univerzalnih finančnih institucij za večjo konkurenčnost na domačem finančnem trgu in njihovo dostopnost v celotni Sloveniji. Pri tem bodo dali poseben poudarek tudi razvoju finančnih instrumentov in odpravljanju glavnih razlogov za finančno nedisciplino (Osnovna delovna področja in prednostne programske naloge Ministrstva za finance, 2007).

Na ministrstvu za finance je bilo 31. 12. 2006 zaposlenih 506 javnih uslužbencev. Triindvajset jih je bilo zaposlenih za določen čas, 10 je bilo pripravnikov (trije štipendisti Vlade). Od vseh javnih uslužbencev jih je 10 delalo s krajšim delovnim časom. Sem so zajeti uslužbenci, ki so delno invalidsko upokojeni, in delavke, ki delajo s krajšim delovnim časom po Zakonu o starševskem varstvu in družinskih prejemkih. Iz kadrovskega poročila za leto 2006 (2007, str. 3) je razvidno, da je bilo konec leta 2006 na ministrstvu zaposlenih 400 žensk (79 %) in 106 (21 %) moških¹. V Prilogi 8 je tudi razviden prikaz organigrama ministrstva za finance (ožje gledano). Seveda pa to ministrstvo sestavljajo še organi v sestavi, in sicer Davčna uprava Republike Slovenije, Carinska uprava Republike Slovenije, Urad Republike Slovenije za preprečevanje pranja denarja, Urad Republike Slovenije za nadzor prirejanja iger na srečo, Uprava Republike Slovenije za javna plačila in Urad Republike Slovenije za nadzor proračuna.

Zaradi razvoja kariere vsakega posameznega zaposlenega v javni upravi so bili uvedeni redni letni razgovori. Na ministrstvu za finance so za to začeli izobraževanje vodij in seznanjanje vseh zaposlenih s sistemom rednih letnih razgovorov in s koristmi, ki jih ta sistem prinaša za vse zaposlene in javno upravo kot celoto. Vendar kljub vsemu še vedno nastaja problem, saj nekateri zaposleni še vedno menijo, da so razgovori nepotrebni, zaradi česar nimajo zanimanja za sodelovanje. Hkrati dovolj motiviranosti zaradi različnih vzrokov za sodelovanje, ne pokažejo vodje.

3.2 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Namen raziskave je na podlagi analize mnenjske ankete ugotoviti, kakšno je stanje sistema izvajanja rednih letnih razgovorov na ministrstvu za finance in kakšne so možnosti za spremembe oziroma izboljšave, če je odziv na letne razgovore slab. Zato bom poskušala z analizo anketnega vprašalnika odgovoriti na raziskovalna vprašanja:

1. Ali je na Ministrstvu za finance izvajanje letnih razgovorov dobro organizirano?
2. Ali vodje in zaposleni vidijo letne razgovore kot koristne?
3. Ali so teme, ki se obravnavajo na letnem razgovoru primerne?
4. Ali so vodje dovolj usposobljeni za vodenje letnih razgovorov?
5. Ali letni razgovor koristno vpliva na razvoj kadrov?

¹ Glej Prilogo 5, Slika 1

3.3 METODOLOGIJA RAZISKAVE

V teoretičnem delu naloge sem s preučevanjem domače in tuje literature poskušala predstaviti sistem rednih letnih razgovorov. V raziskovalnem delu pa sem kot metodo raziskave uporabila anketo, instrument raziskave je bil anketni vprašalnik. Zaradi dveh ciljnih skupin (vodij in zaposlenih) sem sestavila dva anketna vprašalnika. V nekaterih pogledih sta si v določenih vprašanjih zaradi primerljivosti med seboj podobna, v nekaterih pa različna. Iz podatkov, pridobljenih z anketnim vprašalnikom, sem izračunala povprečne ocene in preizkus skupin za neodvisne vzorce (t-test²) in na njihovi podlagi odgovorila na raziskovalna vprašanja in predloge za nadaljnje delo.

Anketna vprašanja so bila zaprtega tipa. Sestavljena so bila iz petstopenjske lestvice. Oba vprašalnika sta sestavljena iz petih sklopov po tri vprašanja. Vsak sklop se nanaša na eno raziskovalno vprašanje. Zaradi podobnosti vprašanj v anketnem vprašalniku, niso bila vsa vprašanja enega sklopa postavljena skupaj, temveč sem jih zaradi večje preglednosti poskušala razdrobiti. Torej vprašanja 4, 8 in 10 odgovarjajo na raziskovalno vprašanje o organiziranosti letnih razgovorov, vprašanja 1, 2 in 14 odgovarjajo na raziskovalno vprašanje o koristnosti letnih razgovorov, vprašanja 7, 12 in 15 odgovarjajo na raziskovalno vprašanje o primernosti tem na letnem razgovoru, vprašanja 3, 9 in 11 odgovarjajo na raziskovalno vprašanje o usposobljenosti vodij za izvajanje letnih razgovorov, vprašanja 5, 6 in 13 pa odgovarjajo na raziskovalno vprašanje o koristnosti letnih razgovorov za razvoj kadrov.

Tako sem junija 2007 na ministrstvu za finance izvedla anketiranje o rednih letnih razgovorih. Anketni vprašalnik je bil poslan v elektronski obliki 506 zaposlenim, od tega 53 vodjem in 453 zaposlenim. Odgovarjali so lahko elektronsko ali so izpolnjen vprašalnik po kurirju vrnili v Kadrovsko službo Ministrstva za finance RS. Po elektronski pošti mi je izpolnjen anketni vprašalnik vrnilo 18 vodij in 54 sodelavcev. Poslanega pisno po kurirju pa 5 vodij in 59 sodelavcev. Tukaj je opaziti problem mogoče ogroženosti anonimnosti, kar bi lahko vplivalo na sklepe naloge in priporočila, kajti podatki lahko niso resnični, saj se lahko zaposleni in vodje bojijo morebitnega negativnega odziva, če povejo resnično mnenje, ki ni tako pozitivno, kot so vsi pričakovali. Zaposleni sodelavci so tako bolj zaupali prenosu podatkov po kurirju, medtem ko je pri vodjih nasprotno. O izvedbi ankete so bili vsi predhodno obveščeni z dopisom vodje kadrovske službe. Zaradi slabe odzivnosti v prvi prošnji za izpolnitev anketnega vprašalnika je bila anketa poslana ponovno (skupaj torej dvakrat).

Z analizo anketnega vprašalnika sem poleg odgovorov na raziskovalna vprašanja odkrivala tudi zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Kot navajajta avtorja Armstrong in Stephens (2005, str. 79, 80), med zadovoljstvom na delovnem mestu in uspešnostjo zaposlenega ni

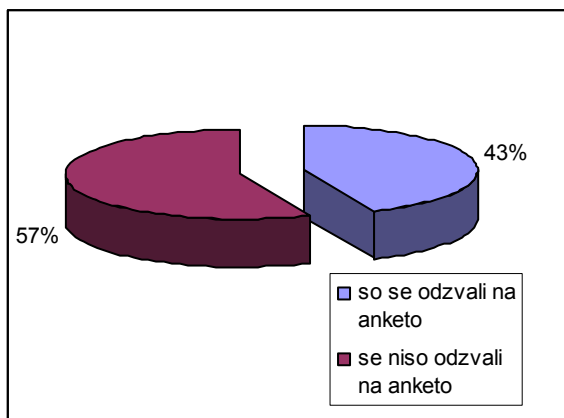
² Primer izračuna je prikazan v Prilogi 6, vprašanje 1.

dokazanih raziskav, da ta povezava res je. Zadovoljen zaposleni ni nujno zelo uspešen pri delu in tisti, ki je zelo uspešen pri delu, ni nujno najbolj zadovoljen. Zadovoljstvo vodi v uspešno delo, ampak uspešno delo lahko pride le iz zadovoljstva. Kot boste videli v nadaljevanju diplomskega dela, iz analize ankete lahko v grobem povzamem, de je večina zaposlenih na ministrstvu za finance precej zadovoljnih in uspešnih pri delu.

Odziv anketirancev

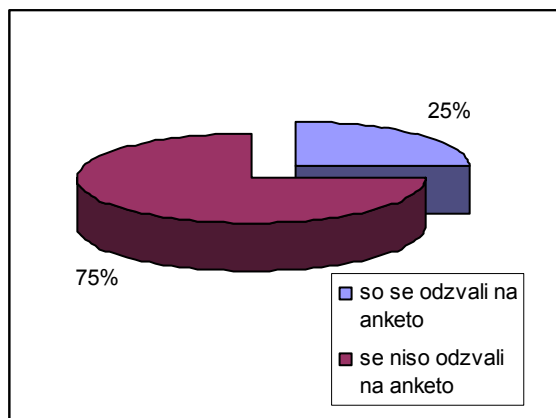
Iz Slike 2 in 3 je razvidno, da sem izpolnjen anketni vprašalnik dobila vrnjen od 23 (43 %) vodij in 113 (25 %) zaposlenih. Glede na pričakovani odziv se jih je odzvalo sorazmerno veliko.

Slika 2: Odziv anketirancev - vodje



Vir: Rezultati ankete

Slika 3: Odziv anketirancev - sodelavci

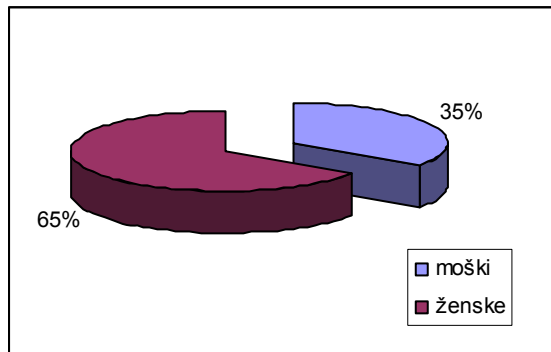


Vir: Rezultati ankete

Na anketni vprašalnik je med vodij odgovorilo 8 (35 %) moških in 15 (65 %) žensk, med zaposlenimi pa 21 (19 %) moških in 92 (81 %) žensk. Iz slike 4 in 5 je videti, da so v povprečju na anketni vprašalnik odgovarjale ženske, kar je povsem razumljivo, saj je na ministrstvu za finance večji del zaposlenih ravno žensk. Kot sem navedla že v uvodnem delu pri predstavitvi ministrstva, je lepo razvidna spolna sestava zaposlenih, konec leta 2006 je bilo zaposlenih 400 žensk (79 %) in 106 moških (21 %)³.

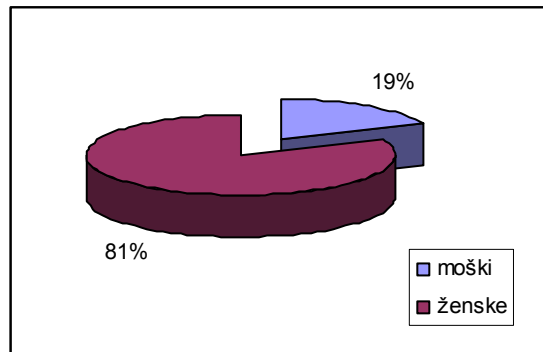
³ Glej Prilogo 5, Slika 1

Slika 4: Spol anketirancev - vodje



Vir: Rezultati ankete

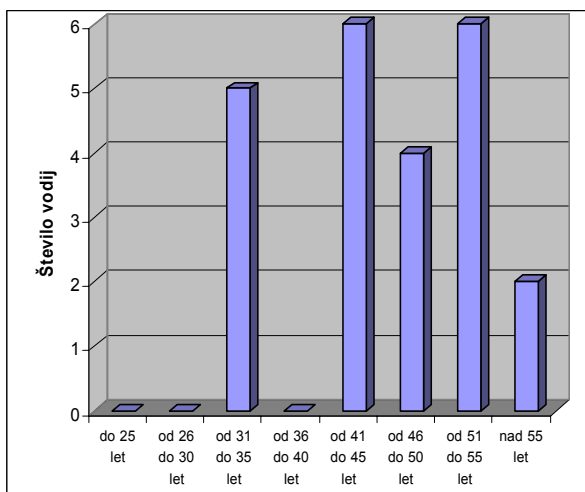
Slika 5: Spol anketirancev - sodelavci



Vir: Rezultati ankete

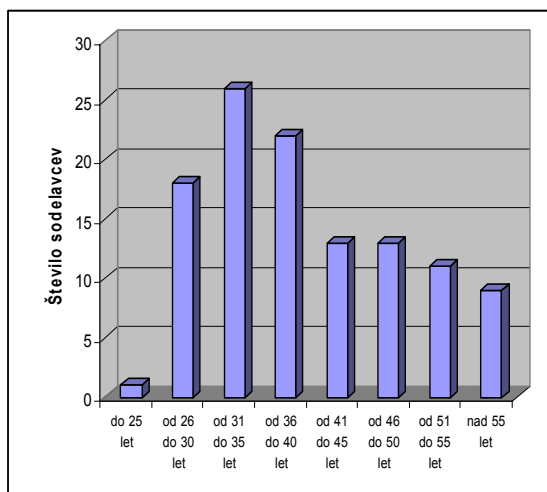
Starostna sestava anketirancev pri vodjih (Slika 6) je prevladovala pri razponu od 41 do 45 let in od 51 do 55 let. Medtem ko je večina zaposlenih (Slika 7) vrnila izpolnjen anketni vprašalnik v starostnem razponu od 31 do 35 let. Iz Kadrovskega poročila za leto 2006 (2007, str. 3) je razvidno, da je povprečna starost zaposlenih 40,3 leta. Sicer je največ zaposlenih starih med 31 in 40 leti.

Slika 6: Starost anketirancev - vodje



Vir: Rezultati ankete

Slika 7: Starost anketirancev - sodelavci

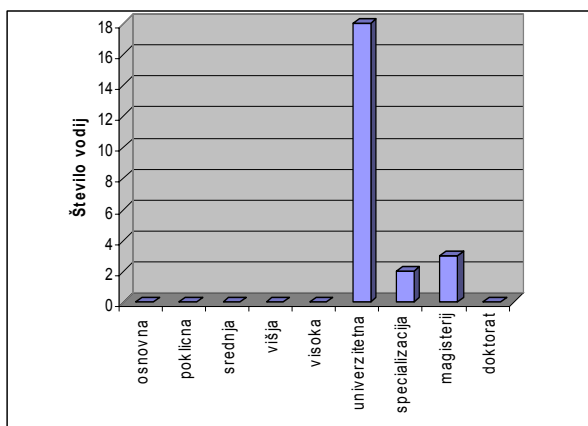


Vir: Rezultati ankete

Iz Slike 8 (na strani 19) je razvidno, da je 18 vodij, ki je odgovarjalo na anketni vprašalnik, imelo vsaj univerzitetno izobrazbo, dva izmed vodij sta imela opravljeno specializacijo, trije pa magisterij. Niti eden od vodij, ki so odgovarjali na anketni vprašalnik, ni imel nižje izobrazbe od univerzitetne. Iz Slike 9 se lepo vidi, da so imeli v povprečju zaposleni univerzitetno izobrazbo, in sicer 61 zaposlenih, 10 zaposlenih ima končano srednjo šolo, 14 višjo in 19 visoko, 5 specializacijo, 4 zaposleni imajo opravljen magisterij. V Prilogi 5 (Kadrovske poročilo za leto 2006, 2007, str. 6) je razvidna izobrazbena sestava zaposlenih na ministrstvu. Največ javnih uslužbencev ima univerzitetno izobrazbo (250), za njimi so javni

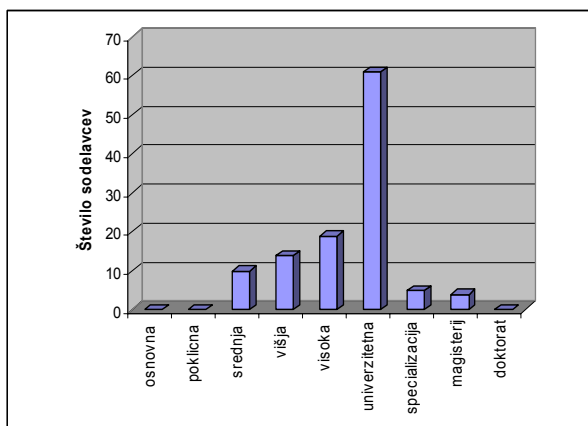
uslužbenci s končano srednjo šolo (113), javni z visoko šolo (47) in z višjo strokovno šolo (32). Devet javnih uslužbencev ima srednjo poklicno izobrazbo, 4 pa končano osnovno šolo. Med zaposlenimi jih ima 48 opravljen magisterij oziroma specializacijo, 3 so doktorji znanosti. Torej lahko povzamem, da se izobrazbena sestava zaposlenih, ki so odgovarjali na anketna vprašanja, lepo prilega resničnemu stanju na ministrstvu.

Slika 8: Stopnja izobrazbe anketirancev - vodje



Vir: Rezultati ankete

Slika 9: Stopnja izobrazbe anketirancev - sodelavci



Vir: Rezultati ankete

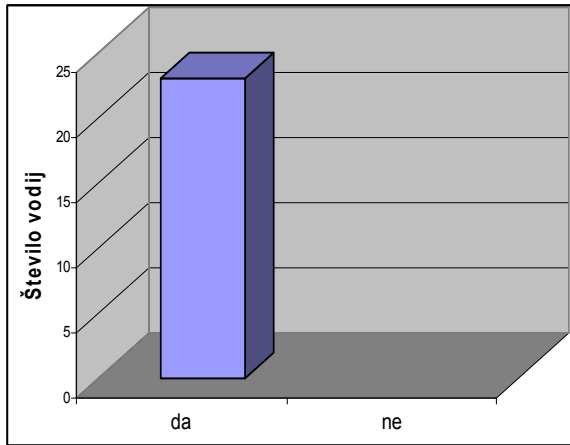
Anketni vprašalnik za vodje je ponujal tudi vprašanja: število zaposlenih, s katerimi izvajate letne razgovore, število let kot vodja in število let v organizaciji. Narediti preprost povzetek oziroma analizo teh treh vprašanj ni tako lahko, kot je videti na prvi pogled. Vendarle se lahko sklepa, da je povprečno število zaposlenih, s katerim vodja izvaja letne razgovore, približno 15 (čeprav se številka giblje od 3 do 45 zaposlenih), povprečna leta kot vodje so 7 (tukaj ni pretiranih odstopanj), število let v organizaciji pa je povprečno 10. Pri anketnem vprašalniku za sodelavce se pojavljata še dve vprašanji: leta udeležbe na letnem razgovoru in število let v organizaciji. V povprečju so se zaposleni udeležili letnega razgovora trikrat (kar sovpada s tem, da so se letni razgovori v javni upravi začeli šele leta 2004), povprečno število let drugih zaposlenih v organizaciji pa je 7.

3.4 REZULTATI RAZISKAVE

3.4.1 ORGANIZIRANOST LETNIH RAZGOVOROV

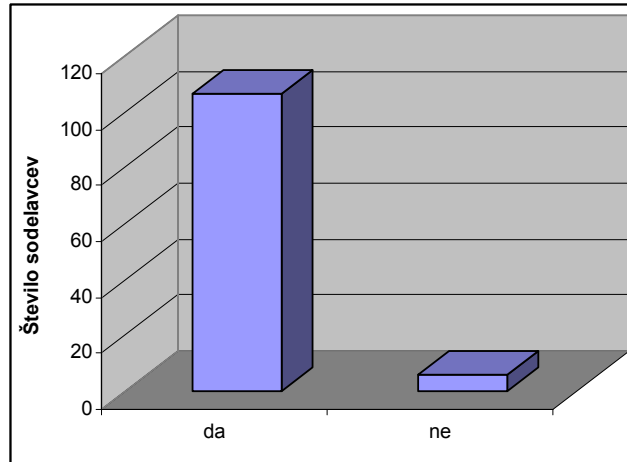
Vseh 23 anketiranih vodij je odgovorilo, da so si za zaposlenega rezervirali čas in kraj razgovora in ga o tem obvestili. Medtem ko 6 zaposlenih, ki so odgovarjali na anketni vprašalnik, tega vabila ni zasledilo. Toda 107 jih je bilo obveščenih o času in kraju razgovora.

Slika 10: Ali ste si za zaposlenega rezervirali čas in kraj razgovora, ter ga o tem obvestili? - vodje



Vir: Rezultati ankete

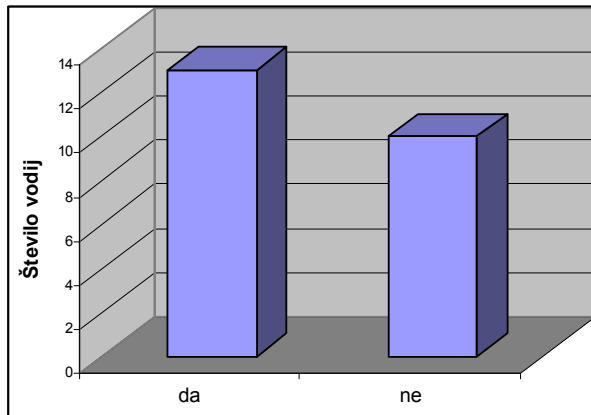
Slika 11: Ali vas je vodja predhodno obvestil o času in kraju razgovora? - sodelavci



Vir: Rezultati ankete

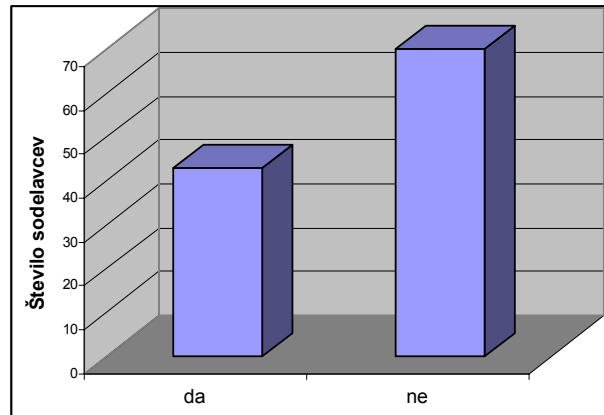
Trinajst vodij je odgovorilo, da so po končanem letnem razgovoru opravili analizo uspešnosti razgovora, medtem ko jih 10 tega ni naredilo. Prav tako je 43 zaposlenih odgovorilo pritrdilno na zastavljeno vprašanje in 70 nikalno.

Slika 12: Ali ste po končanem letnem razgovoru opravili analizo uspešnosti razgovora? - vodje



Vir: Rezultati ankete

Slika 13: Ali ste po končanem letnem razgovoru opravili analizo uspešnosti razgovora? - sodelavci



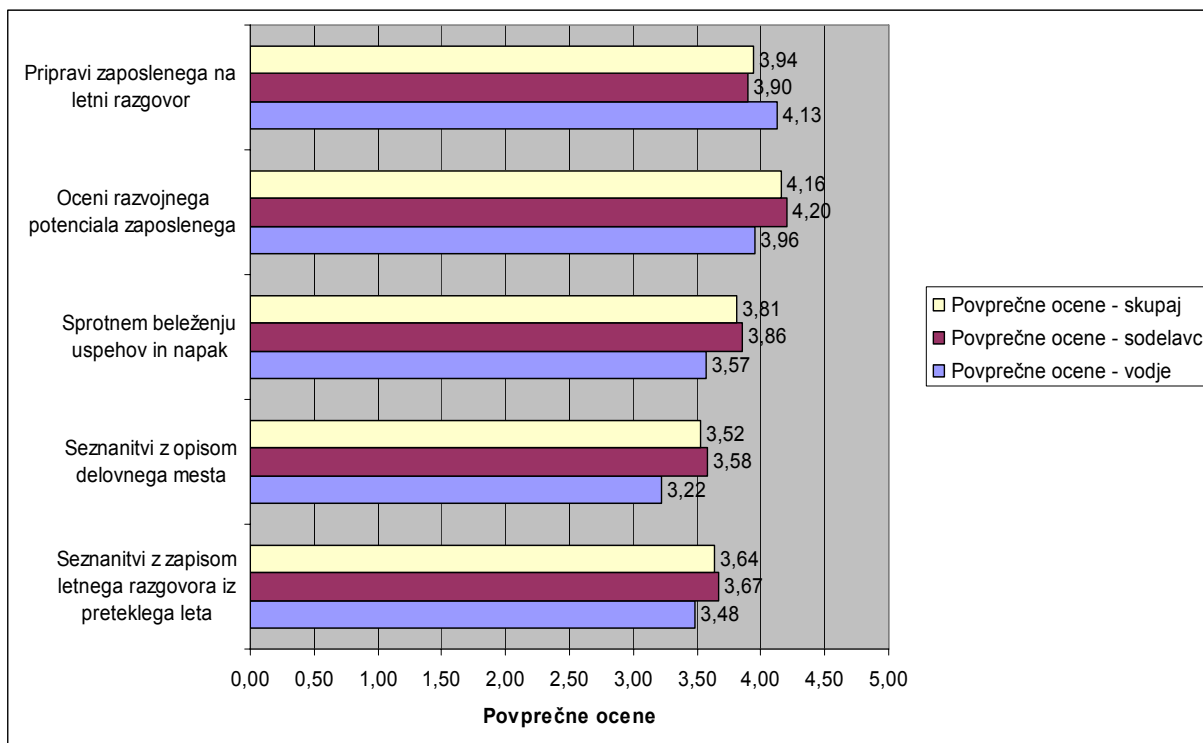
Vir: Rezultati ankete

Večjega odstopanja pri povprečnih ocenah glede strinjanja in namenjanja ocen določenim trditvam tako vodij kot sodelavcev ni, kar je vidno tudi iz statistične analize (t-test za neodvisne vzorce⁴). Iz Slike 14 (na strani 21) je sicer lepo razvidno, da v povprečju vodje

⁴ Glej Prilogo 7, vprašanje 10

namenjajo pri organizacijskih vidikih letnega razgovora največ časa ravno **pripravi zaposlenega na letni razgovor** (povprečna ocena 4,13). Največjo pozornost povprečno sodelavci namenjajo **oceni razvojnega potenciala zaposlenega** (4,20). Preostalim trditvam anketiranci posvečajo nekoliko manj pozornosti. Zanimivo je, da je pri obeh skupinah anketirancev na predzadnjem mestu po ocenah **seznanitev z zapisom letnega razgovora iz preteklega leta**, in sicer z oceno vodij 3,48 in nekoliko boljšo oceno sodelavcev 3,67.

Slika 14: Kako pomembni so naslednji organizacijski vidiki letnega razgovora za njegovo uspešnost?

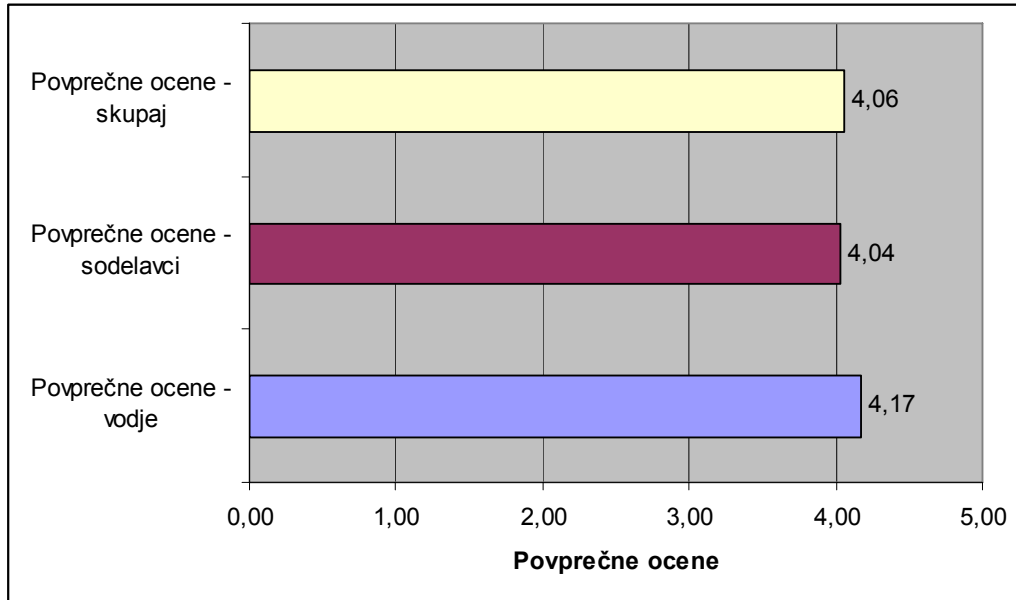


Vir: Rezultati ankete

3.4.2 KORISTNOST LETNIH RAZGOVOROV

Slika 15 prikazuje koristnost izvajanja letnih razgovorov, in sicer izvajanje letnih razgovorov se zdi v povprečju koristno večjemu številu vodij kot sodelavcev. Povprečno je ocena koristnosti vodij 4,17, medtem ko je ocena sodelavcev 4,04.

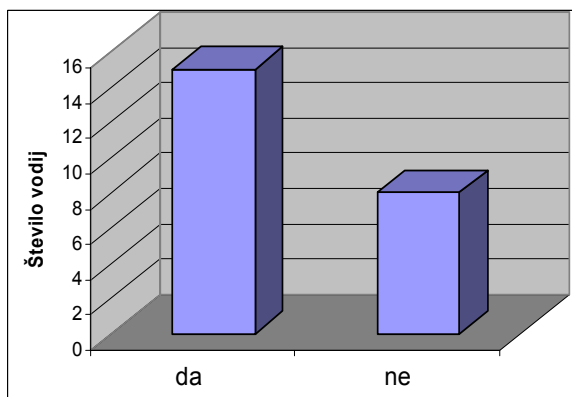
Slika 15: Kako koristno se vam zdi izvajanje letnih razgovorov?



Vir: Rezultati ankete

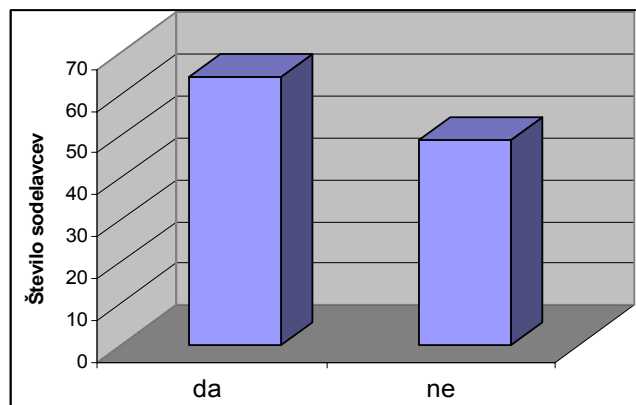
Vsa pričakovanja glede letnih razgovorov so se uresničila 15 vodjem (Slika 16) in 64 zaposlenim (Slika 17). Medtem ko se vsa pričakovanja niso uresničila 8 vodjem in 49 zaposlenim.

Slika 16: Ali so se vam uresničila vsa pričakovanja glede letnih razgovorov? - vodje



Vir: Rezultati ankete

Slika 17: Ali so se vam uresničila vsa pričakovanja glede letnih razgovorov? - sodelavci

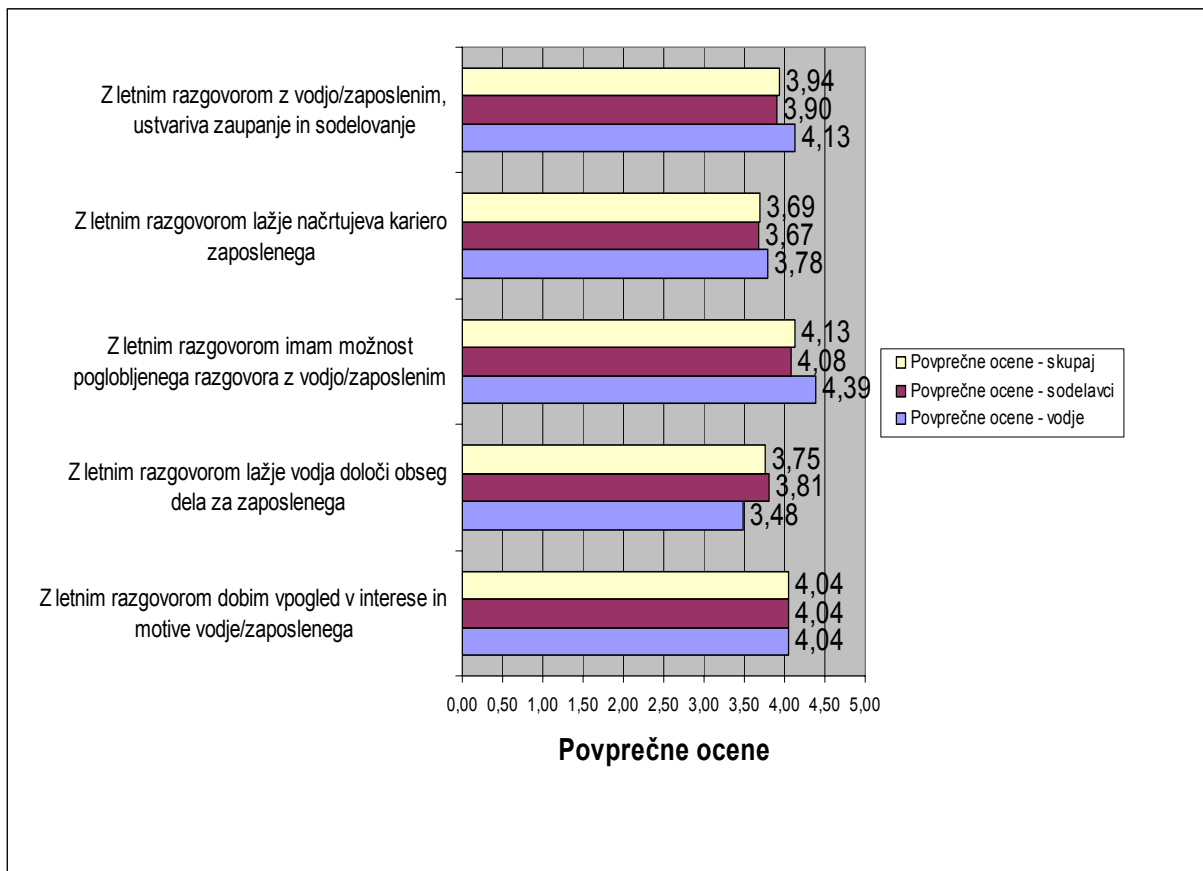


Vir: Rezultati ankete

Vodje v povprečju vidijo večjo koristnost pri trditvah **z letnim razgovorom z zaposlenim ustvariva zaupanje in sodelovanje** (ocena 4,13) ter pri **možnosti poglobljenega razgovora z zaposlenim** (4,39). Medtem ko zaposleni prav tako vidijo koristnost letnih razgovorih pri **možnosti poglobljenega razgovora z vodjo** (4,08) in tudi **z letnim razgovorom z vodjem**

ustvariva zaupanje in sodelovanje (3,90). Zanimiva je trditev; **z letnim razgovorom dobim vpogled v interese in motive vodje/zaposlenega**, saj so povprečno vodje in zaposleni ocenili isto, in sicer 4,04.

Slika 18: V kolikšni meri naslednje trditve koristijo letnem razgovoru?

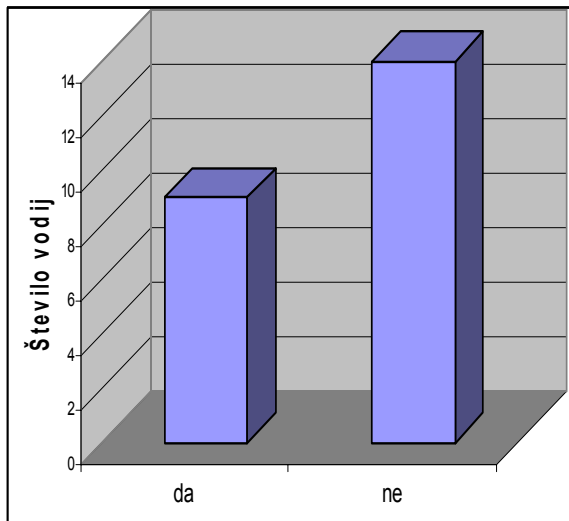


Vir: Rezultati ankete

3.4.3 PRIMERNOST TEM NA LETNEM RAZGOVORU

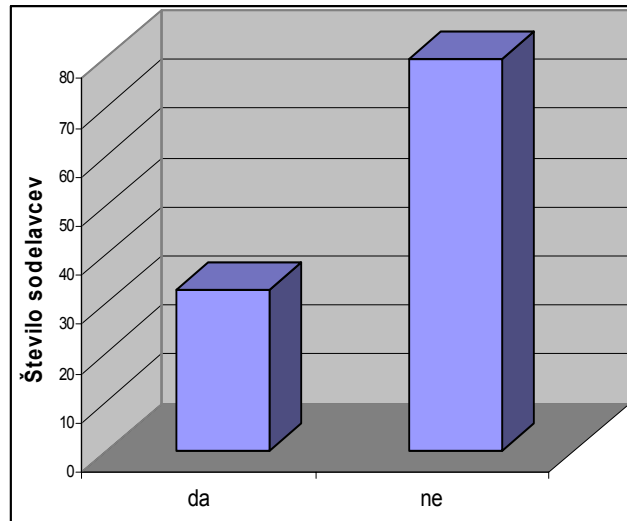
Metoda dela nekaterih vodij oziroma kar 14 je, da pred letnim razgovorom vabilu ne priložijo seznam tem za razgovor, kar se tudi kaže pri odgovorih zaposlenih (80 nikalnih odgovorov). Vseeno jih 9 vodij priloži, s tem se strinja 33 anketiranih zaposlenih.

Slika 19: Ali ste vabilu na razgovor priložili seznam tem, o katerih se nameravate pogovoriti? - vodje



Vir: Rezultati ankete

Slika 20: Ali je bilo vabilu na razgovor priložen seznam tem, o katerih se nameravate z vodjo pogovoriti na letnem razgovoru? - sodelavci

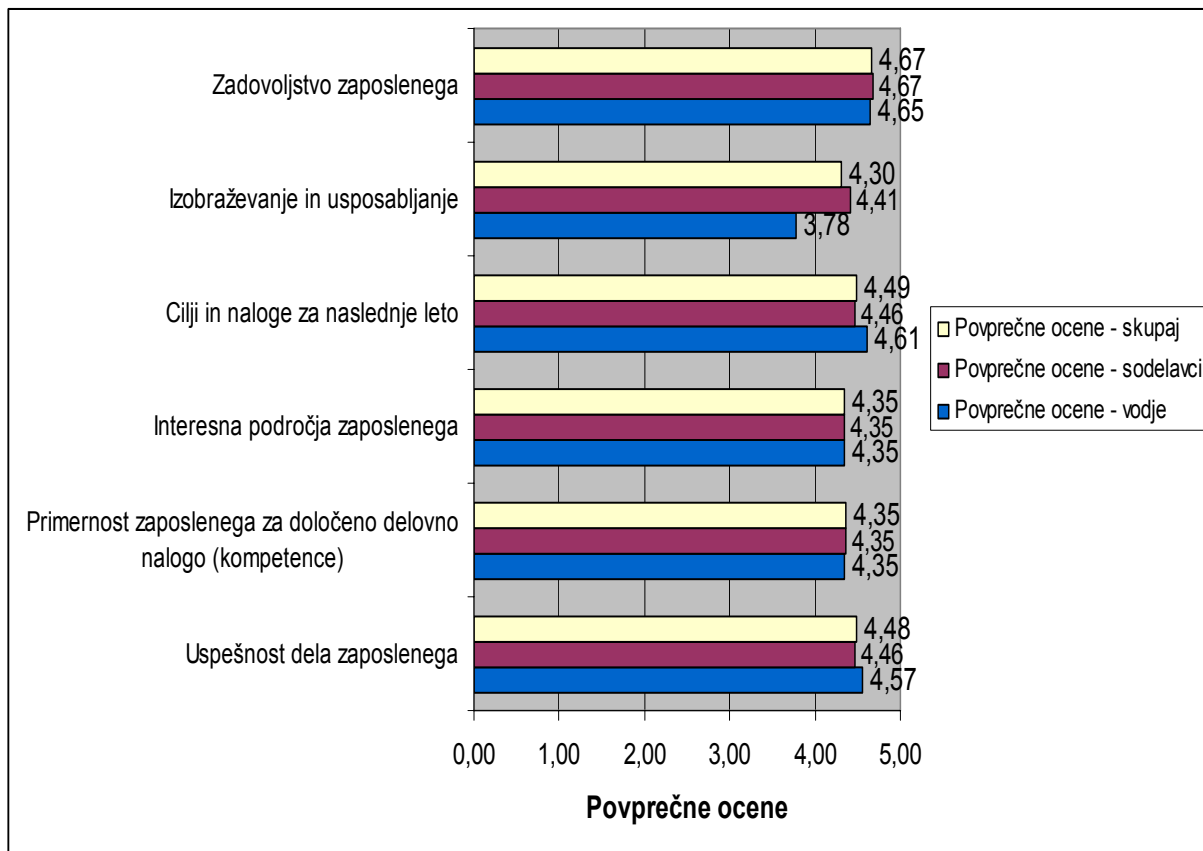


Vir: Rezultati ankete

Primernost tem za letni razgovor ima povprečno prednost pri odgovorih **zadovoljstvo zaposlenega** (povprečna ocena vodij je 4,65, sodelavcev 4,67), **ciljih in nalogah za naslednje leto**, in **uspešnosti dela zaposlenega**. Lahko bi rekli, da odgovori popolnoma sovpadajo z načrtom vodje, kako naj organizira delo in naloge, skratka vse bolj s tehničnega vidika. Medtem ko malo manj pozornosti v povprečju posvečajo kompetencam zaposlenega, interesnim področjem in izobraževanju in usposabljanju zaposlenega. Hkrati so zanimivi odgovori zaposlenih, saj ti tako skrbijo za izvedbo vseh operativnih nalog, kot tudi pri razvijanju samega sebe oziroma osebnostnem razvoju. Preko izobraževanja in usposabljanja, interesnih področij kot kompetencah. Le majhen del zaposlenih meni, da določene teme niso primerne za letni razgovor. Statistična analiza (t-test za neodvisna vzorca⁵) nam tako potrди razlike pri stopnji značilnosti $\alpha=0,05$ v načinu razmišljanja vodij in sodelavcev **pri izobraževanju in usposabljanju**, kar lahko še podkrepim z izračunom povprečnih vrednosti, in sicer za vodje je povprečna ocena 3,78, za sodelavce pa 4,41.

⁵ Glej Prilogo 7, vprašanje 12

Slika 21: V kolikšni meri se vam zdijo teme na letnem razgovoru primerne?

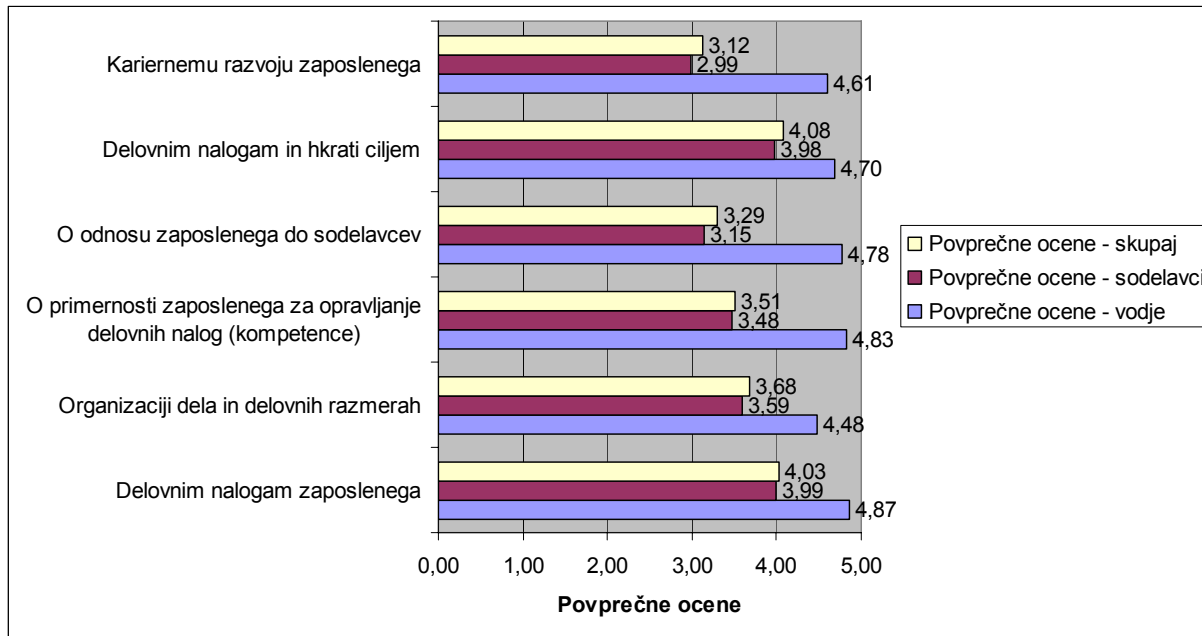


Vir: Rezultati ankete

Na prvi pogled opazimo, da so glede tematik, ki naj bi jih obravnavali na letnem razgovoru, mnenja različna, saj vodje ocenjujejo, da so se v povprečju posvečali več nanizanim tematikam kot sodelavci. Razlike so vidne tudi iz statistične analize (t-test za neodvisna vzorca⁶) pri stopnji značilnosti $\alpha=0,05$. Ena izmed mogočih razlag, zakaj je ta težava nastala, bi lahko bila napačno razumljena vprašanja, ki jih je postavljaj vodja na letnem razgovoru. Zato zaposleni niso natančno vedeli, katera tema je obravnavana.

⁶ Glej Prilogo 7, vprašanje 15

Slika 22: Koliko ste se na letnem razgovoru posvečali sledečim tematikam?

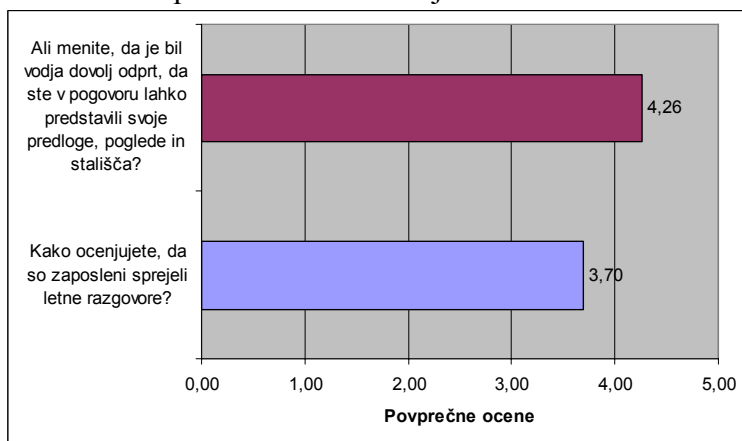


Vir: Rezultati ankete

3.4.4 USPOSOBLJENOST VODIJ ZA IZVAJANJE LETNIH RAZGOVOROV

V povprečju vodje ocenjujejo, da so zaposleni sprejeli letne razgovore sorazmerno dobro, saj je dana ocena 3,7. Medtem ko na drugi strani sodelavci na vprašanje, **ali je bil vodja dovolj odprt, da so lahko v pogovoru predstavili svoje predloge, poglede in stališča** ocenjujejo z oceno 4,26. V povprečju so bili zaposleni bolj zadovoljni z izvedbo letnih razgovorov kot vodje.

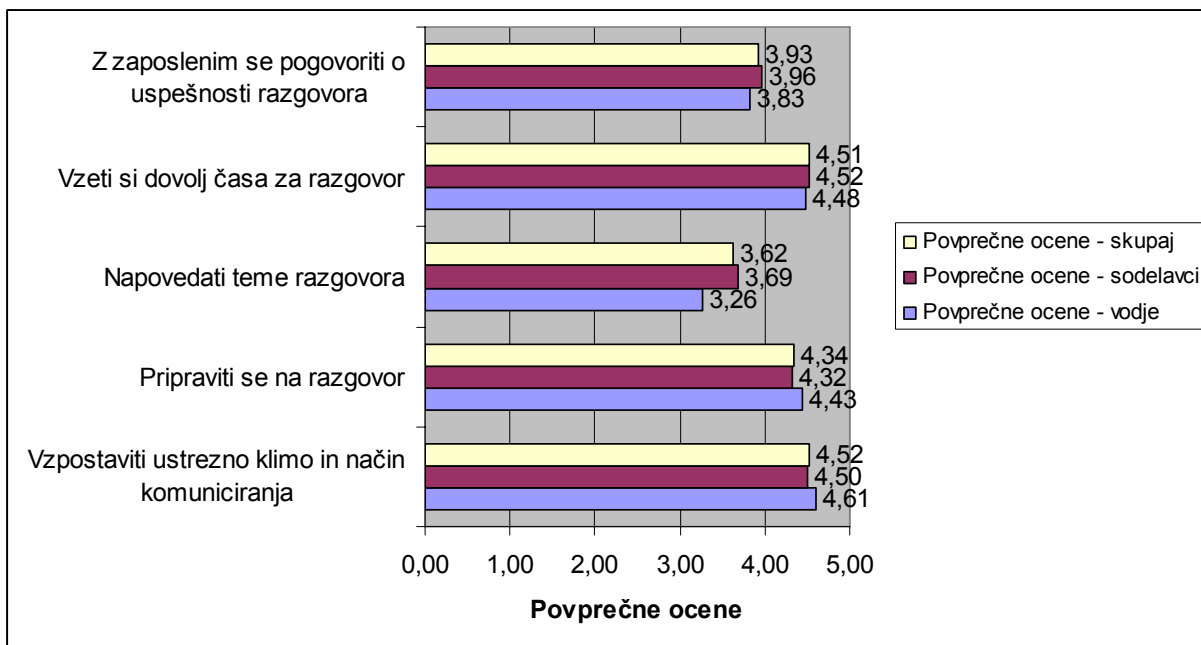
Slika 23: Povprečne ocene za vodje in sodelavce.



Vir: Rezultati ankete

Vodje vidijo večji pomen pri pripravi na letni razgovor pri **vzpostavitvi ustrezne klime in načina komuniciranja z zaposlenim** (ocena 4,61), kakor tudi pri aktivnosti - **vzeti si dovolj časa za razgovor** (ocena 4,48). Nekoliko manjša je povprečna ocena **napovedi teme razgovora**. Kar lahko povežemo s tem, da se vodjem ne zdi tako pomembno napovedati teme razgovora. Pri pomembnosti naštetih aktivnosti kljub temu dosti ne zaostajajo **priprave na razgovor**. Pri sodelavcih velik del pomembnosti povprečno posvečajo aktivnosti - **vzeti si dovolj časa za razgovor, pripravam na razgovor in vzpostavitev ustrezne klime in načina komuniciranja**. Tako kot pri ocenah vodij se tudi pri zaposlenih vidi manjša ocena mogočega odgovora **napovedi teme za razgovor**.

Slika 24: Pomembnost naštetih aktivnosti pri pripravi na letni razgovor.

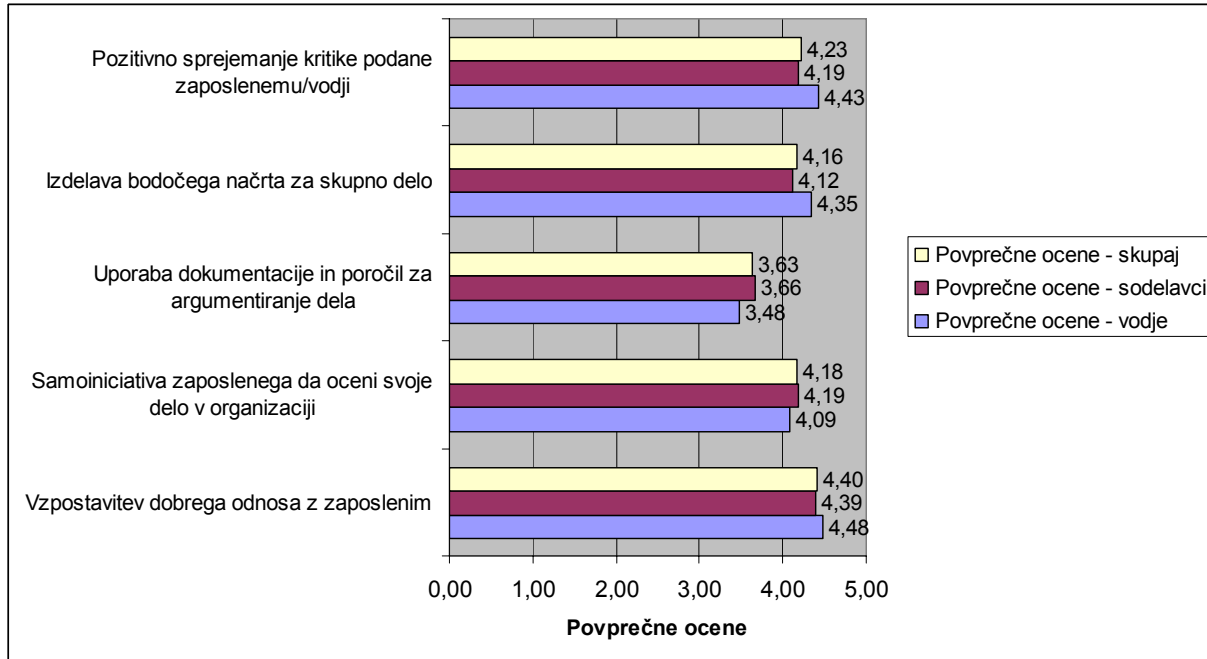


Vir: Rezultati ankete

Uspešnost razgovora naj bi po mnenju vodij v povprečju temeljila na **pozitivnem sprejemanju kritike podane zaposlenemu** (ocena 4,43), **izdelava bodočega načrta za skupno delo** (4,35) in **vzpostavitev dobrega odnosa z zaposlenim** (4,48). Nekoliko manj pomembno se jim v povprečju zdi **uporaba dokumentacije in poročil za argumentiranje dela** (3,48) in **samoiniciativa zaposlenega, da oceni svoje delo v organizaciji** (4,09). V povprečju so zaposleni podobno ocenjevali aktivnosti pri pripravi na letni razgovor, in sicer pri **vzpostavitvi dobrega odnosa z zaposlenim** (4,39) in **pozitivnem sprejemanju kritike podane vodji** (4,19). Navedeno lahko potrdim s t-testom za neodvisne vzorce. Razlike so s statističnega vidika zanemarljive⁷.

⁷ Glej Prilogo 7, vprašanje 11

Slika 25: Kako pomembne se vam zdijo teme za uspešnost razgovora?

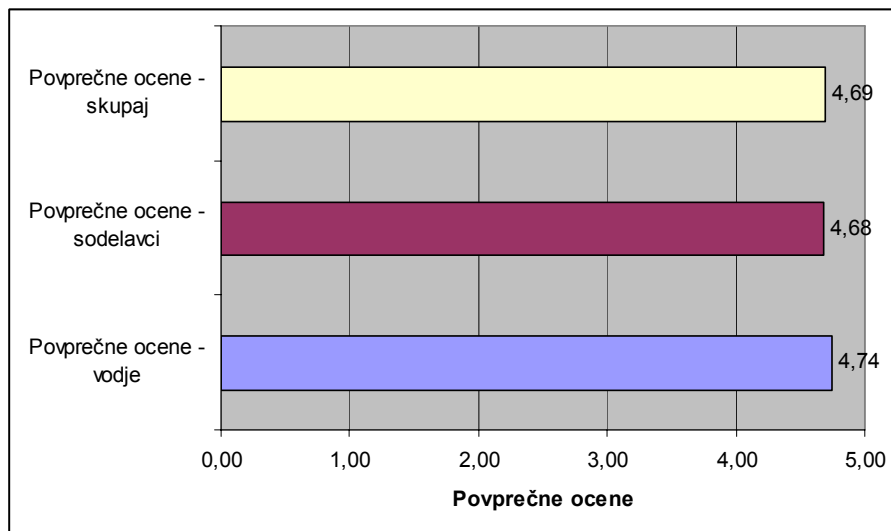


Vir: Rezultati ankete

3.4.5 KORISTNOST LETNIH RAZGOVOROV ZA RAZVOJ KADROV

Vodje ocenjujejo, da so se v večini zaposleni pozitivno odzvali vabilu na letni razgovor. Ocena zaposlenih je sicer nekoliko nižja, vendar je še vedno pozitivna.

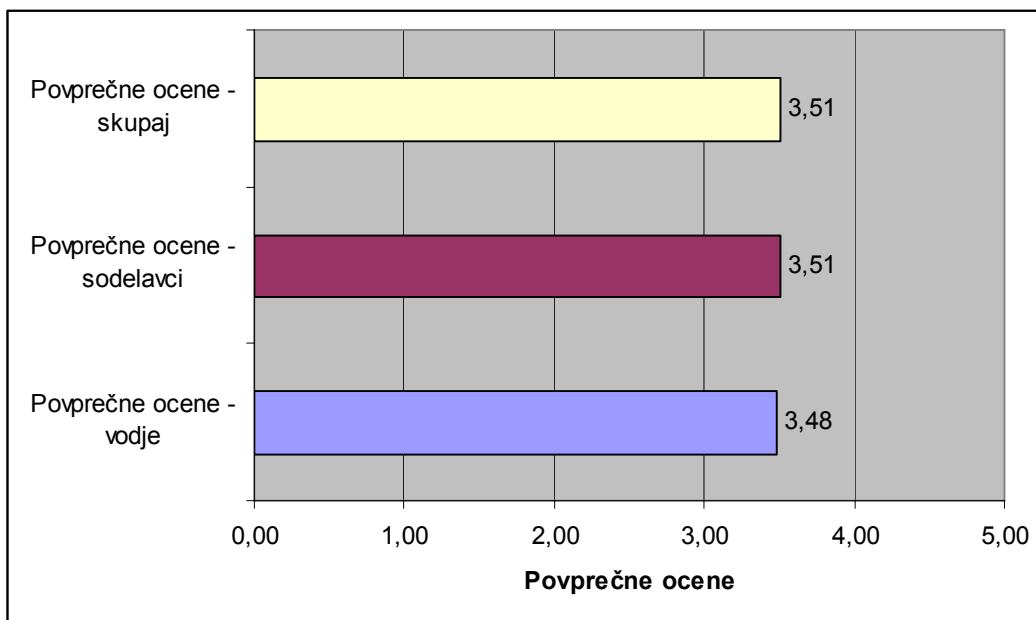
Slika 26: Na kakšen način se je zaposleni odzval vabilu na letni razgovor?



Vir: Rezultati ankete

Večina vodij v povprečju med letnim razgovorom ni ugotovilo, ali ima njegov sodelavec večja znanja in sposobnosti, kot se je kazalo pred razgovorom. Le malo zaposlenih je v povprečju spoznalo, da ima večja znanja in sposobnosti kot pred razgovorom.

Slika 27: Ali ste pri razgovoru spoznali, da ima sodelavec večja znanja in sposobnosti, kot ste menili pred razgovorom?

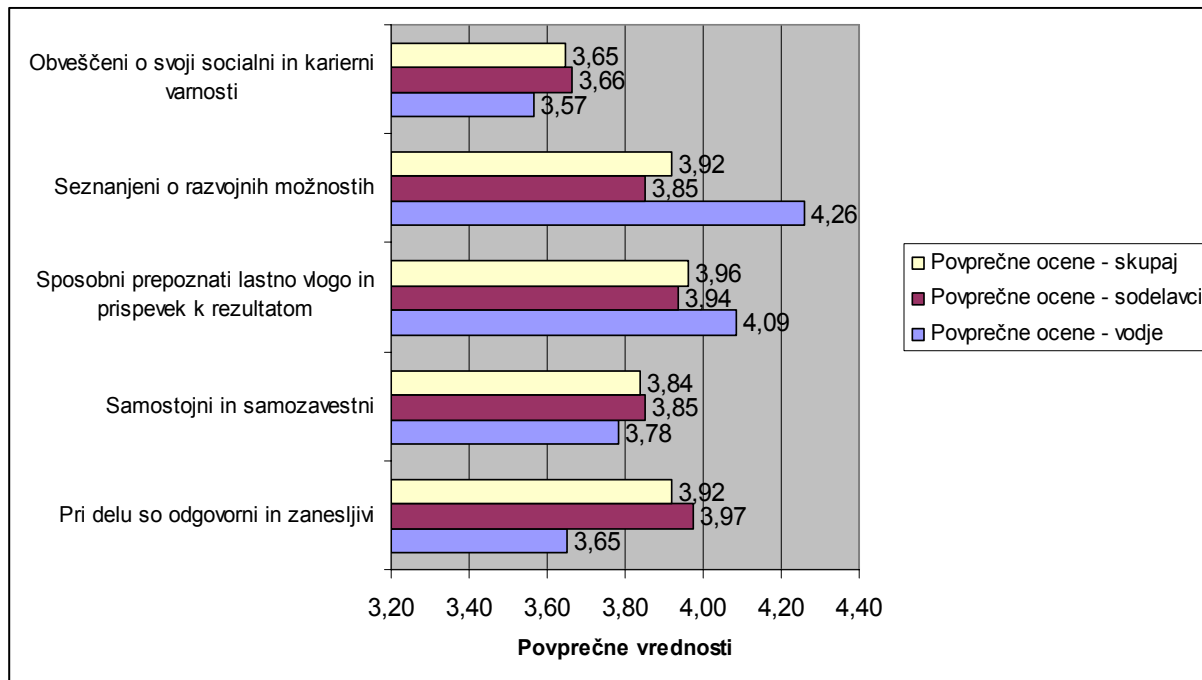


Vir: Rezultati ankete

Statistična analiza (t-test za neodvisna vzorca⁸) nam potrdi razlike v načinu razmišljanja vodij in sodelavcev **pri seznanitvi o razvojnih možnostih**, kar se lahko razbere iz izračuna povprečnih vrednosti, in sicer je za vodje povprečna ocena 4,26, za sodelavce pa 3,85. Tako vodje ocenjujejo seznanitev o razvojnih možnostih za večjo korist kot sodelavci. Katere mogoče druge koristi bi lahko sodelavci pridobili med letnim razgovorom, se jim ni zdelo tako pomembno. Medtem ko je iz povprečnih ocen videti, kot da dajejo zaposleni prednost trditvi **pri delu so odgovorni in zanesljivi** za opravljanje določenih delovnih nalog, vendar so iz statističnega vidika te razlike zanemarljive.

⁸ Glej Prilogo 7, vprašanje 13

Slika 28: Kakšne koristi imajo zaradi letnega razgovora po vašem mnenju zaposleni?



Vir: Rezultati ankete

4 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

4.1 VREDNOTENJE REZULTATOV

4.1.1 ORGANIZIRANOST LETNIH RAZGOVOROV

Vodja si je v večini primerov vzel čas za razgovor, si rezerviral prostor in o tem obvestil sodelavca. Sicer se pri anketnem vprašanju, ali ste po končanem letnem razgovoru opravili analizo uspešnosti razgovora, mnenja anketirancev nekoliko razlikujejo, saj je večji del vodij navedel, da ga je opravil, medtem ko je pri anketiranih zaposlenih večina odgovorov ravno nasprotna. Tukaj je opazna majhna pomanjkljivost izvedbe. To odstopanje bi lahko nastalo, če je večina zaposlenih, ki je odgovarjala na anketni vprašalnik, ravno pod vodstvom vodje, ki ni opravil analize uspešnosti razgovora. Uspešnost organizacijskih vidikov letnega razgovora, če gledamo povprečne ocene⁹ vodij, je na prvi pogled videti, kot da ima prednost pri pripravi zaposlenega na letni razgovor, medtem ko pri preostalih sodelavcih v oceni razvojne zmožnosti zaposlenega, vendar so s statističnega vidika te razlike zanemarljive. Obe preučevani skupini navajajo, da sprotno zapisovanje uspehov in napak, seznanitev z opisom

⁹ Glej Prilogo 6, vprašanje 10

delovnega mesta in seznanitev z zapisom letnega razgovora iz preteklega leta niso tako pomembni dejavniki za uspešno organiziranost letnih razgovorov. Za primerjavo lahko vzamem diplomsko delo, ki je bilo izdelano na primeru podjetja iz gospodarskega sektorja, in sicer Proja (2006, str. 36) »anketiranci se v letnem razgovoru želijo razgovoriti o dogajanju v preteklem obdobju in s temi informacijami z različnih področij načrtovati prihodnje poklicne odločitve«, za katero je dobro imeti informacije preteklih letnih razgovorov. Opazna je razlika med gospodarstvom in negospodarstvom, torej v večji konkurenčnosti gospodarskega sektorja tudi v razvijanju sposobnosti kadra. Iz navedenih odgovorov zaposlenih in vodij bi lahko sklepala, da je organiziranost letnih razgovorov na ministrstvu za finance zadovoljivo urejeno.

4.1.2 KORISTNOST LETNIH RAZGOVOROV

Pri koristnosti letnih razgovorov je iz analize ankete vidno večje zadovoljstvo vodij kot zaposlenih. Če primerjam Proja (2006, str. 35) »vodje si pripisujejo večjo uspešnost pri izvajanju letnih razgovorov, kot pa to občutijo njihovi podrejeni«, vidimo podobnost z gospodarskim sektorjem. Iz analize ankete je vidno, da se samo v določenih pogledih anketirancem zdijo letni razgovori zelo koristni, in sicer pri možnosti poglobljenega razgovora z vodjo in nasprotno, vodje z zaposlenim. Zanimiv je tudi podatek, da so z 4,04 oboji ocenili, da z letnim razgovorom dobijo vpogled v interese in motive vodje/zaposlenega. Hkrati so se obema skupinama anketirancev izpolnila vsa pričakovanja glede letnih razgovorov. Pri zadnji trditvi nastane lahko težava, kakšna so resnično pričakovanja obeh. Kajti če so pre nizka, vodje bodisi ne bodo vedeli, ali sploh opravljajo svoje delo zadovoljivo, bodisi zaposleni ne bodo prepričani, da so sami dovolj korektni do vodje in sebe. Izmed vseh slik, ki se nanašajo na to raziskovalno vprašanje, bi lahko potegnili sklep, da vodje in zaposleni vidijo letne razgovore kot koristne.

4.1.3 PRIMERNOST TEM NA LETNEM RAZGOVORU

Zanimiva so različna mnenja glede primernosti tem za letni razgovor, saj teorija oziroma kaj naj bi se obravnavalo na letnem razgovoru ne sovпада z dejstvom kaj so se res pogovarjali. Oboji pri teoretičnem delu navajajo, da je zadovoljstvo zaposlenega na prvem mestu in cilji in naloge za prihodnje leto in uspešnost zaposlenega na drugem oziroma na tretjem mestu. Medtem ko so vodje pri resnični izvedbi letnega razgovora navajali podobne odgovore kot v teoretičnem delu, da so pomembne kompetence zaposlenega in delovne naloge, ki jih opravlja, ter odnos zaposlenega do sodelavca. Po drugi strani so sodelavci navajali, da so se temam, ki jih opisujejo vodje, posvečali veliko manj. Ta različna mnenja so lepo vidna v statističnih

izračunih¹⁰. Za primerjavo v gospodarstvu sem ponovno vzela diplomsko delo Proja (2006, str. 36), in sicer »pri temah kot so zadovoljstvo sodelavca in določanje novih ciljev in nalog, pa se presenetljivo podobno strinjajo o primernosti«, tako lahko povzamem, da se je na ministrstvu lahko zgodilo, da vprašanja niso bila natančno razložena, kar se zahteva od vodje. Iz navedenega lahko sklepamo, da teme, ki naj bi bile obravnavane, niso dovolj podrobno razložene za zaposlene in da bi lahko predstavitev tem vodje bolj prikazali.

4.1.4 USPOSOBLJENOST VODIJ ZA IZVAJANJE LETNIH RAZGOVOROV

Večina udeležencev in vodij pri anketiranju na temo letni razgovor daje prednost vzpostavitvi ustrezne klime in načinu komuniciranja, pripravi na letni razgovor ter obenem vzeti si dovolj časa za razgovor. Nekoliko manj pomembno se vodjem in sodelavcem v povprečju zdi uporaba dokumentacije in poročil za argumentiranje dela in samoiniciativa zaposlenega, da oceni svoje delo v organizaciji. Hkrati je zanimivo to, da vodje in zaposleni pri naštetih aktivnostih pri pripravi na letni razgovor ne zanima toliko napoved tematik za razgovor. Prav tako je zanimiv odgovor vodij, da so v povprečju zaposleni sprejeli letne razgovore samo relativno dobro (z oceno 3,70), medtem ko se na podobno vprašanje, ali je bil vodja dovolj odprt za predstavitev svojih predlogov, pogledov in stališč sodelavci, odgovorili presenetljivo z dobro oceno (in sicer 4,26). Glede na podobnost odgovorov med vodji in zaposlenimi, bi lahko sklepali, da so vodje dovolj usposobljeni za vodenje razgovorov, saj vedo, kaj zanima zaposlenega, na čem bi še rad gradil, da bo njegove delo kar se da uspešno.

4.1.5 KORISTNOST LETNIH RAZGOVOROV ZA RAZVOJ KADROV

Z letnimi razgovori lahko zaposleni spoznajo svoje nadaljnje razvojne možnosti in so sposobni prepoznati lastno vlogo in prispevke k rezultatom. Prav tako imajo lahko večjo korist od letnih razgovorov zaradi spoznanja, da so dovolj odgovorni in zanesljivi za opravljanje določenih delovnih nalog. Vodje so prav tako mnenja, da je seznanitev o razvojnih možnostih pomemben dejavnik za uspešno nadaljnje delo zaposlenega, kar lahko potrdim s statističnim izračunom¹¹. Po drugi strani, pa nihče izmed anketirancev ni menil, da imajo zaposleni večje sposobnosti in znanja po letnem razgovoru kot pred njim. Vseeno je iz slike 26 razvidno, da so s kar visokimi ocenami dani rezultati na vprašanje, kako se je zaposleni odzval vabilu na letni razgovor. Če gledamo z vodjeve strani, bi lahko trdili, da letni razgovori koristno vplivajo na razvoj kadrov, medtem, ko te tendence pri zaposlenih ni toliko opaziti, saj so v povprečju odgovarjali na vprašanja z nekoliko nižjimi ocenami.

¹⁰ Glej Prilogo 7, vprašanje 12 in 15

¹¹ Glej Prilogo 7, vprašanje 13

4.2 PREDLOGI IZBOLJŠAV LETNIH RAZGOVOROV V JAVNI UPRAVI

Popolnosti pri izvajanju letnih razgovorov ne gre zahtevati. Vseeno pa morajo biti izpolnjeni določeni minimumi, na podlagi katerih lahko rečemo, da je bila izvedba vsaj približno dobro izvedena. Tako moramo pri izvedbi upoštevati mnenja vodij in sodelavcev, kajti oboji so pomembni za razplet letnih razgovorov in njihovo koristnost za nadaljnje delo.

Iz analize anketnega vprašalnika bi lahko povzela, da je koristnost letnih razgovorov različno sprejeta pri vodjih in sodelavcih. Izvedba se zdi nekoliko bolj smiselna vodjem kot sodelavcem. Saj sodelavci pri določenih temah niso tako prepričani, da jim bo ta razgovor pomagal pri nadaljnjem razvoju. Pri tem lahko povzamem podobno tendenco v gospodarskem sektorju, saj kot navaja Proj (2006, str. 38), naj bi vodje in podrejeni sodelavci bili sicer prepričani v koristnost letnih razgovorov, vendar naj bi pri tem imeli več optimizma vodje kot podrejeni sodelavci, vsaj glede namena letnega razgovora.

Tako v nadaljevanju podajam nekaj predlogov za izboljšanje letnih razgovorov:

- Po opravljenem letnem razgovoru naj bo opravljena analiza uspešnosti razgovora, da bodo lahko zaposleni videli svoje napake in obenem prednosti pri opravljanju dela.
- Prav tako naj bi imel vsak izmed vodij med razgovorom pred sabo informacije preteklih letnih razgovorov, da bo lahko primerjal morebitne odstopanja.
- Na začetku razgovora bi bilo zelo koristno opredeliti pričakovanja vodje in sodelavca, ki jih imata glede razgovora (kakšne so lahko spremembe in izboljšave).
- Pred letnim razgovorom je treba jasno opredeliti, katere teme se bodo obravnavale med razgovorom, in poskrbeti, da oba sogovornika točno vesta, katera tema se kdaj odvija.
- Glede na analizo anketnega vprašalnika, iz katerega so razvidna različna mnenja vodje in sodelavcev o temah letnega razgovora, bi bilo dobro na novo opredeliti, katere teme so res pomembne in relevantne.
- Hkrati je treba na vabilo zapisati teme letnega razgovora, kar naj bi bilo napisano zanimivo. Vodje in zaposleni namreč navajajo, da napoved tem ni tako koristna, s čimer se ne strinjam, saj je dobro vedeti, o čem se bo govorilo, da se lahko oba pripravita na vprašanja.
- Pomembno je, da vodje sodelavcem prikažejo letne razgovore kot koristne za njihov nadaljnji razvoj oziroma kot možnost nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja.

5 SKLEP

Temeljna ideja sprememb in dopolnitev sistema javnih uslužbencev je bila v poenostavitvi postopkov, v jasnejših opredelitvah temeljnih pojmov in rešitev ter v približevanju statusa zaposlenih v javnem sektorju statusu zaposlenih v zasebnem sektorju. Spremembe in dopolnitve zakona o javnih uslužbencih so torej sledile rešitvam, katerih glavni cilj je bila uvedba učinkovitejšega uslužbenskega sistema, ki bo omogočil kakovostno upravljanje kadrovskega virov in njihovo učinkovito vključevanje v izvajanje nalog uprave oziroma nalog, neposredno povezanih z izvajanjem oblasti ali varstvom javnega interesa. Za doseg tega cilja je bilo treba natančneje opredeliti nekatere pojme, hkrati pa je bilo treba v zakon vgraditi še dodatne rešitve in motivacijske elemente, ki bodo omogočali vključevanje in napredovanje sposobnih uradnikov, pa tudi drugih javnih uslužbencev. Pri tem je treba posebej poudariti, da ne glede na približevanje ureditve položaja javnih uslužbencev položaju zaposlenih v zasebnem sektorju v skladu s pravili splošnega delovnega prava ostajajo osnovna načela, na katerih temelji sistem javnih uslužbencev, nespremenjena (Korade, 2006, str. 38). Torej je bistvena novost, ki jih je uveljavil sistem javnih uslužbencev in jih bo treba izvajati v praksi med drugim tudi uvedba letnih razgovorov z zaposlenimi kot novi mehanizem upravljanja kadrovskega virov.

Organiziranost letnih razgovorov je tako na Ministrstvu za finance RS dobro urejena, vabila na letni razgovor so večinoma poslana vsem javnim uslužbencem, izjeme so redke. Koristnost letnih razgovorov je prav tako pozitivno sprejeta, anketiranci se v glavnem strinjajo, da je pogovor z vodjem in vodje z zaposlenim koristno dejanje, saj se lahko marsikaj pogovorita, kar se v vsakodnevni naglici ne bi mogla. Glede tem, obravnavanih na letnem razgovoru, se mnenja vodje in zaposlenega malo razlikujejo, po eni strani so prvi bolj usmerjeni k organizacijskim in delovnim ciljem, medtem, ko zaposleni želijo graditi predvsem na svoji poklicni in izobraževalni poti ter osebostnem razvoju. Obenem so vodje po oceni anketirancev dovolj usposobljeni za vodenje letnih razgovorov, saj se med drugim dobro pripravijo na priprave za izvedbo. Na koncu lahko rečem, da letni razgovori koristno vplivajo na razvoj kadrov, saj vodja in njegov podrejeni vsaj okvirno načrtujeta njegovo poklicno pot.

Vendar izvajanje letnih razgovorov ni popolno. Zato se pojavljajo tudi pomanjkljivosti. Ena izmed njih, ki se pojavlja med izvajanjem letnih razgovorov, je po mnenju zaposlenih premalo posvečanja poklicnemu razvoju. Druga pomanjkljivost je oddaja dokumentacije oziroma zapisa o letnem razgovoru v kadrovske službe, kar precej vodij namreč zapiskov ne posreduje nazaj pravočasno oziroma jih kljub večkratnemu pozivu sploh ne.

Izvajanje letnih razgovorov se mi vsekakor zdi izredno pametna poteza za javno upravo, natančneje ministrstvo za finance. Z njimi imajo vodje in zaposleni jasnejšo sliko, kaj se od

njih pričakuje. Kot je razvidno iz anketnega vprašalnika oziroma analize odgovorov se v povprečju vsi zaposleni strinjajo, da letni razgovori pripomorejo k lažjemu delu med sodelavci in z vodjo. Pri letnih razgovorih je vse odvisno od pristopa vodje do priprave in izvedbe razgovora. Vodja je tisti »člen v verigi«, ki zaposlenemu bodisi da motivacijo za uspešno sodelovanje z organizacijo bodisi jo vzame. Na podlagi izvedene ankete in osebnega opazovanja priprav na letni razgovor in poročanja zaposlenih o poteku tega z vodjo kadrovske službe sem pridobila odlične informacije, kako to poteka v praksi. Vodja kadrovske službe je vsem zaposlenim razposlal vabila na letni razgovor v elektronski obliki, k vabilu je bil namesto tem razgovora priložen priročnik o letnem razgovoru, ki ga uporabljajo v javni upravi. Skladno s teorijo je letni razgovor potekal približno uro ali uro in pol. Med pogovorom z zaposlenimi pod njegovim vodstvom sem dobila vtis, da se je vodja korektno po zapisnih smernicah v priročniku pripravil in hkrati izvedel letni razgovor. Zapis tega razgovora je bil vložen v osebno mapo zaposlenega. Za konec lahko povzamem, da teorija lahko da neke temelje, vendar je praksa skoraj vedno kompleksnejša, saj imamo pri njej osebne stike. Ti pa so najpomembnejši pri zaposlenem in njegovem odnosu do celotne zadeve.

LITERATURA

1. Armstrong Michael, Murlis Helen: Reward Management; A Handbook of Remuneration Strategy & Practice. Kogan Page : London, 1994. 592 str.
2. Armstrong Michael, Stephens Tina: Employee Reward Management and Practice. Kogan Page : London. 2005. 478 str.
3. Berečevič Darija: Leni razgovor. Zbornik referatov. XV posvetovanja Društva za vrednotenje dela »Povezovanje ljudi in organizacije« Kranj : Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, 2000. 77 str.
4. Bernardin H. John: Human Resource Management. McGraw-Hill: New York. 2003, 630 str.
5. Blanchard Kenneth: Vodenje in enominutni vodja. Ljubljana : Založba Taxus, 1995. 137 str.
6. DeCenzo A. David, Robbins P. Stephen: Fundamentals of Human Resource Management. New Jersey : John Wiley & Sons Inc, 2005. 425 str.
7. Korade Purg Štefka: Spremembe zakona o javnih uslužbencih kot podlaga za izboljšanje delovanja javne uprave. HRM : Ljubljana, 2006. št. 11, str. 36-38.
8. Kunc Petra: Letni razgovori po teoriji izbire. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 45 str.
9. Lajh Otmar et al.: Učinkovita orodja vodenja: Priročnik s primeri dobrih praks, učinkovitimi preglednicami in praktičnimi modeli. Ljubljana : Založba Forum Media, d. o. o., 2007. 118 str.
10. Majcen Milena: Redni letni razgovor: Priročnik za vodje. Ljubljana : Gv Založba, 2004. 87 str.
11. Majcen Milena: Redni letni razgovor med vodjo in sodelavci: Priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo. Ljubljana : Gv Založba, 2001. 245 str.

12. Majcen Milena: Vodenje letnega pogovora s sodelavcem: Priročnik za pomoč vodjem. Ljubljana : MIK Slovenija d.o.o., 2003. 22 str.
13. Morel Irena: Kadrovske informacije. Ljubljana : Vlada Republike Slovenije, 2005. 52 str.
14. Proj Matija: Analiza letnih razgovorov z vidika vodij in udeležencev na primeru slovenskega podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 43 str.
15. Ravnikar Damir: Redni letni razgovori v podjetju Merkur, d. d.. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru : Fakulteta za organizacijske vede, 2007. 44 str.
16. Šturm Jože: Kadrovske informacije. Ljubljana : Vlada Republike Slovenije, 2005. 52 str.

VIRI

1. Bagon Judita: Poročilo o ocenjevanju uradnikov za leto 2005 ter izvedbi letnih razgovorov 2006. 4 str. [URL: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/porocilo_uradniki_ocenjevanje_06.pdf], 01. 2. 2007.
2. Gruban Brane: So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/>], 24. 8. 2007.
3. Osnovna delovna področja in prednostne programske naloge Ministrstva za finance. [URL: <http://www.gov.si/mf/slov/predstavitev/delpodr.htm>], 19. 5. 2007.
4. Kadrovsko poročilo za leto 2006 : Interni vir Ministrstva za finance, 2007. 52 str.
5. Organizacijska shema Ministrstva za finance. [URL: <http://www.gov.si/mf/slov/predstavitev/organiz.htm>], 19. 5. 2007.
6. Program izobraževanja za vodenje letnih razgovorov. [URL: <http://www.pendlpiswanger.si/izobrazevanje.php?idcifra=3>], 24. 8. 2007.
7. Stare Janez: Letni pogovor s sodelavcem. [URL: <http://www.fu.uni-lj.si/personal/jankos/PUK/PUK-LPS.pdf>], 12. 3. 2007.

8. Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 32).

PRILOGE

Priloga 1:

Anketa o učinkovitosti letnih razgovorov (VODJE)

Spoštovani!

Moje ime je Teja Torkar in sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pišem diplomsko nalogo z naslovom Letni razgovor na relaciji vodja in zaposleni v javni upravi (Ministrstvo za finance). Diplomaska naloga vključuje raziskavo, zato vas prosim za sodelovanje in nekaj minut vašega dragocenega časa. Anketa je anonimna. Podatki bodo služili izključno za potrebe diplomske naloge. Izpolnjeno anketo pošljite v Kadrovsko službo Ministrstva za finance. V kolikor boste izpolnjevali v elektronski obliki dokument shranite.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Prosim, da pazljivo preberete vprašanja in pri vsakem označite odgovore v skladu z navodili.

Navodilo: Označite odgovor, ki najbolj ustreza vašemu mnenju.

1. Kako koristno se vam zdi izvajanje letnih razgovorov?
 - a) zelo koristno
 - b) koristno
 - c) deloma koristno
 - d) nekoristno
 - e) popolnoma nekoristno

2. Ali so se vam uresničila vsa pričakovanja glede letnih razgovorov?
 - a) da
 - b) ne

3. Kako ocenjujete, da so zaposleni sprejeli letne razgovore?
 - a) odlično
 - b) zelo dobro
 - c) dobro
 - d) zadovoljivo
 - e) nezadovoljivo

4. Ali ste si za zaposlenega predhodno rezervirali čas in kraj razgovora, ter ga o tem obvestili?
 - a) da
 - b) ne

5. Na kakšen način se je zaposleni odzval vabilu na letni razgovor?

- a) pozitivno
- b) z zadržkom
- c) negativno
- d) se ni odzval
- e) drugo _____

6. Ali ste pri razgovoru spoznali, da ima sodelavec večja znanja in sposobnosti kot ste menili pred razgovorom?

- a) popolnoma
- b) delno
- c) zadovoljivo
- d) manj zadovoljivo
- e) popolnoma nezadovoljivo

7. Ali ste vabilu za razgovor priložili seznam tem o katerih se nameravate pogovoriti?

- a) da
- b) ne

8. Ali ste po končanem letnem razgovoru opravili analizo uspešnosti razgovora?

- a) da
- b) ne

Navodilo:

Pri ocenjevalni lestvici označite oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju.

1 2 3 4 5
Popolnoma nepomembno manj pomembno srednje pomembno pomembno zelo pomembno

9. Pomembnost naštetih aktivnosti pri pripravi na letni razgovor:

	1	2	3	4	5
Vzpostaviti ustrezno klimo in način komuniciranja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pripraviti se na razgovor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Napovedati teme razgovora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzeti si dovolj časa za razgovor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z zaposlenim se pogovoriti o uspešnosti razgovora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Kako pomembni so naslednji organizacijski vidiki letnega razgovora za njegovo uspešnost?

	1	2	3	4	5
Seznaitvi z zapisom letnega razgovora iz preteklega leta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seznaitvi z opisom delovnega mesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprotnem beleženju uspehov in napak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oceni razvojnega potenciala zaposlenega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pripravi zaposlenega na letni razgovor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kako pomembne se vam zdijo teme za uspešnost razgovora?

	1	2	3	4	5
Vzpostavitev dobrega odnosa z zaposlenim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samoiniciativa zaposlenega da oceni svoje delo v organizaciji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uporaba dokumentacije in poročil za argumentiranje dela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Izdelava bodočega načrta za skupno delo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pozitivno sprejemanje kritike podane zaposlenemu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Navodilo:

Pri ocenjevalni lestvici označite oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju.

1 2 3 4 5
 Popolnoma neprimerne manj primerne srednje primerne primerne zelo primerne

12. V kolikšni meri se vam zdijo teme na letnem razgovoru primerne?

	1	2	3	4	5
Uspešnost dela zaposlenega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Primernost zaposlenega za določeno delovno nalogo (kompetence)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesna področja zaposlenega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cilji in naloge za naslednje leto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Izobraževanje in usposabljanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadovoljstvo zaposlenega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Navodilo:

Pri ocenjevalni lestvici označite oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju.

1 2 3 4 5
Popolnoma nekoristno manj koristno srednje koristno koristno zelo koristno

13. Kakšne koristi imajo zaradi letnega razgovora, po vašem mnenju zaposleni?

	1	2	3	4	5
Pri delu so odgovorni in zanesljivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samostojni in samozavestni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sposobni prepoznati lastno vlogo in prispevek k rezultatom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seznanjeni o razvojnih možnostih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obveščeni o svoji socialni in karierni varnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. V kolikšni meri naslednje trditve koristijo letnem razgovoru?

	1	2	3	4	5
Z letnim razgovorom dobim vpogled v interese in motive zaposlenega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z letnim razgovorom lažje določim obseg dela za zaposlenega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z letnim razgovorom imam možnost poglobljenega razgovora z zaposlenim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z letnim razgovorom lažje načrtujeva kariero zaposlenega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z letnim razgovorom z zaposlenim, ustvariva zaupanje in sodelovanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Navodilo:

Pri ocenjevalni lestvici označite oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju.

1 2 3 4 5
Nič nekoliko manj srednje veliko zelo veliko

15. Koliko ste se na letnem razgovoru posvečali sledečim tematikam?

	1	2	3	4	5
Delovnim nalogam zaposlenega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizaciji dela in delovnih razmerah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O primernosti zaposlenega za opravljanje delovnih nalog (kompetence)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O odnosu zaposlenega do sodelavcev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delovnim nalogam in hkrati ciljem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kariernemu razvoju zaposlenega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SPLOŠNI PODATKI:

Spol: M Ž

Starost:

- a) do 25 let
- b) od 26 do 30 let
- c) od 31 do 35 let
- d) od 36 do 40 let
- e) od 41 do 45 let
- f) od 46 do 50 let
- g) od 51 do 55 let
- h) nad 55 let

Število zaposlenih s katerimi izvajate letni razgovor: _____

Število let kot vodja: _____

Število let v organizaciji: _____

Stopnja izobrazbe:

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

Anketa o učinkovitosti letnih razgovorov (SODELAVCI)

Spoštovani!

Moje ime je Teja Torkar in sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pišem diplomsko nalogo z naslovom Letni razgovor na relaciji vodja in zaposleni v javni upravi (Ministrstvo za finance). Diplomsko naloga vključuje raziskavo, zato vas prosim za sodelovanje in nekaj minut vašega dragocenega časa. Anketa je anonimna. Podatki bodo služili izključno za potrebe diplomske naloge. Izpolnjeno anketo pošljite v Kadrovsko službo Ministrstva za finance. V kolikor boste izpolnjevali v elektronski obliki dokument shranite.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Prosim, da pazljivo preberete vprašanja in pri vsakem označite odgovore v skladu z navodili.

Navodilo: Označite odgovor, ki najbolj ustreza vašemu mnenju.

1. Kako koristno se vam zdi izvajanje letnih razgovorov?
 - a) zelo koristno
 - b) koristno
 - c) deloma koristno
 - d) nekoristno
 - e) popolnoma nekoristno

2. Ali so se vam uresničila vsa pričakovanja glede letnih razgovorov?
 - a) da
 - b) ne

3. Ali menite, da je bil vodja dovolj odprt, da ste v pogovoru lahko predstavili svoje predloge, poglede in stališča?
 - a) popolnoma
 - b) delno
 - c) zadovoljivo
 - d) manj zadovoljivo
 - e) popolnoma nezadovoljivo

4. Ali vas je vodja predhodno obvestil o času in kraju razgovora?
 - a) da
 - b) ne

5. Na kakšen način ste se odzvali vabilu na letni razgovor?

- a) pozitivno
- b) z zadržkom
- c) negativno
- d) se nisem odzval
- e) drugo _____

6. Ali ste pri razgovoru spoznali, da imate večja znanja in sposobnosti kot ste menili pred razgovorom?

- a) popolnoma
- b) delno
- c) zadovoljivo
- d) manj zadovoljivo
- e) popolnoma nezadovoljivo

7. Ali je bilo vabilu na razgovor priložen seznam tem o katerih se nameravate z vodjo pogovoriti na letnem razgovoru?

- a) da
- b) ne

8. Ali ste po končanem letnem razgovoru opravili analizo uspešnosti razgovora?

- a) da
- b) ne

Navodilo:

Pri ocenjevalni lestvici označite oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju.

1 2 3 4 5
Popolnoma nepomembno manj pomembno srednje pomembno pomembno zelo pomembno

9. Pomembnost naštetih aktivnosti pri pripravi na letni razgovor:

	1	2	3	4	5
Vzpostaviti ustrezno klimo in način komuniciranja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pripraviti se na razgovor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Napovedati teme razgovora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzeti si dovolj časa za razgovor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z zaposlenim se pogovoriti o uspešnosti razgovora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Kako pomembni so naslednji organizacijski vidiki letnega razgovora za njegovo uspešnost?

	1	2	3	4	5
Seznantivi z zapisom letnega razgovora iz preteklega leta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seznantivi z opisom delovnega mesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprotnem beleženju uspehov in napak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oceni razvojnega potenciala zaposlenega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pripravi zaposlenega na letni razgovor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kako pomembne se vam zdijo teme za uspešnost razgovora?

	1	2	3	4	5
Vzpostavitev dobrega odnosa z vodjo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moja samoiniciativa da ocenim svoje delo v organizaciji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uporaba dokumentacije in poročil za argumentiranje dela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Izdelava bodočega načrta za skupno delo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pozitivno sprejemanje kritike podane vodji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Navodilo:

Pri ocenjevalni lestvici označite oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju.

1 2 3 4 5
 Popolnoma neprimerne manj primerne srednje primerne primerne zelo primerne

12. V kolikšni meri se vam zdijo teme na letnem razgovoru primerne?

	1	2	3	4	5
Uspešnost dela zaposlenega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Primernost zaposlenega za določeno delovno nalogo (kompetence)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesna področja zaposlenega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cilji in naloge za naslednje leto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Izobraževanje in usposabljanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadovoljstvo zaposlenega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Navodilo:

Pri ocenjevalni lestvici označite oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju.

1 2 3 4 5
Popolnoma nekoristno manj koristno srednje koristno koristno zelo koristno

13. Kakšne so vaše koristi zaradi izvajanja letnih razgovorov?

	1	2	3	4	5
Pri delu sem odgovoren in zanesljiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pri delu sem samostojen in samozavesten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sposoben sem prepoznati lastno vlogo in prispevek k rezultatom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seznanjen sem o razvojnih možnostih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obvešččen sem o svoji socialni in karierni varnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. V kolikšni meri naslednje trditve koristijo letnem razgovoru?

	1	2	3	4	5
Z letnim razgovorom dobim vpogled v interese in motive vodje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z letnim razgovorom lažje vodja določi obseg dela za zaposlenega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z letnim razgovorom imam možnost poglobljenega razgovora z vodjo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z letnim razgovorom lažje načrtujem svojo kariero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z letnim razgovorom z vodjo, ustvariva zaupanje in sodelovanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Navodilo:

Pri ocenjevalni lestvici označite oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju.

1 2 3 4 5
Nič nekoliko manj srednje veliko zelo veliko

15. Koliko ste se na letnem razgovoru posvečali sledečim tematikam?

	1	2	3	4	5
Mojim delovnim nalogam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizaciji dela in delovnih razmerah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O moji primernosti za opravljanje delovnih nalog (kompetence)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O mojem odnosu do sodelavcev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delovnim nalogam in hkrati ciljem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O mojem kariernem razvoju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SPLOŠNI PODATKI:

Spol: M Ž

Starost:

- i) do 25 let
- j) od 26 do 30 let
- k) od 31 do 35 let
- l) od 36 do 40 let
- m) od 41 do 45 let
- n) od 46 do 50 let
- o) od 51 do 55 let
- p) nad 55 let

Leta udeležbe na letnem razgovoru: _____

Število let v organizaciji: _____

Stopnja izobrazbe:

- j) osnovna šola
- k) poklicna šola
- l) srednja šola
- m) višja šola
- n) visoka šola
- o) univerzitetna izobrazba
- p) specializacija
- q) magisterij
- r) doktorat

Priloga 2:

Zapis dogovorov v letnem pogovoru 2007 (zapis za vodjo)

Priimek in ime sodelavca: _____
Organizacijska enota: _____
Vodja: _____
Delovno mesto: _____ Datum LP: _____

V najinem letnem pogovoru sva ugotovila:

REALIZACIJA CILJEV V PRETEKLEM LETU – USPEŠNOST DELA in POGLED NAPREJ:

Kako uspešno so bile realizirane **glavne naloge** v preteklem letu; nedokončane naloge in načrti za dokončanje:

PRIMERNOST SODELAVCA (kompetence)

Primerjala sva zahteve delovnega mesta in sposobnosti, lastnosti, veščine, posebne talente, motive in interese sodelavca, njegove prednosti in pomanjkljivosti in se dogovorila naslednje:

Področja, ki sodelavca posebej zanimajo in privlačijo

Priloga 3:

Zapis dogovorov v letnem pogovoru 2007 – Za Kadrovsko službo

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

Priloga 4:

PRIPRAVA SODELAVCA NA LETNI POGOVOR 2007

Ime in priimek: _____

Naziv: _____

Delovno mesto: _____

Organizacijska enota _____

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

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

1. O MOJEM DELU V PRETEKLEM OBDOBJU (LETU)

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

— _____
— _____
— _____

1.2. Kako sem zadovoljen/na z opravljenim delom?

Katere naloge – rešitve sem dobro izvedel?

Kaj bi lahko opravil/a bolje?

Kaj bi se moralo spremeniti?

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

1.3. Za vodje:

Kako smo opravili svoje naloge?

Kako so obremenjeni sodelavci?

Kako so se usposabljali sodelavci?

Kakšno je vzdušje v naši organizacijski enoti?

Nas je dovolj? Kaj bi bilo treba izboljšati?

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

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

Kaj bi želel izboljšati? Kako bi lahko to izboljšal?

3. ZADOVOLJSTVO Z DELOM, INTERESI, AMBICIJE IN OVIRE

Kakšno delo me najbolj veseli? Kaj zelo rad delam?

Kakšna vrsta dela mi bolj leži:

- vodilno in vodstveno
- samostojno strokovno
- delo v timu
- operativno, tehnično in administrativno delo
- drugo: _____

Na katerem področju bi se želel poklicno razvijati?

Kje vidim svojo bodočnost?

4. MOJE DELO V PRIHODNJEM LETU

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

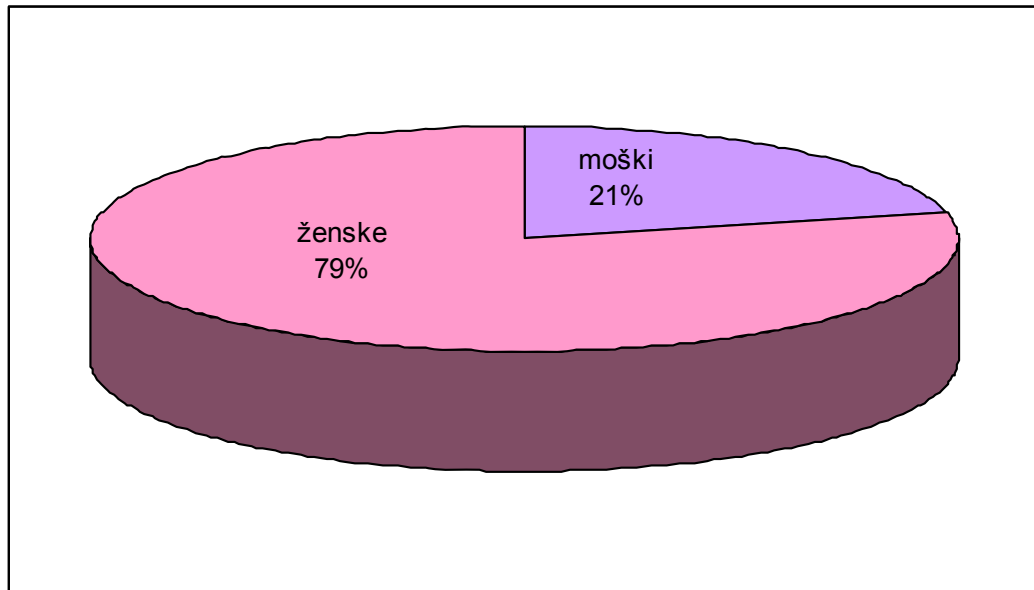
Kaj bi bilo možno pri mojem delu v prihodnjem letu izboljšati?

5. MOJE IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE:

Katerih izobraževanj bi se želeli udeležiti v prihodnjem letu?

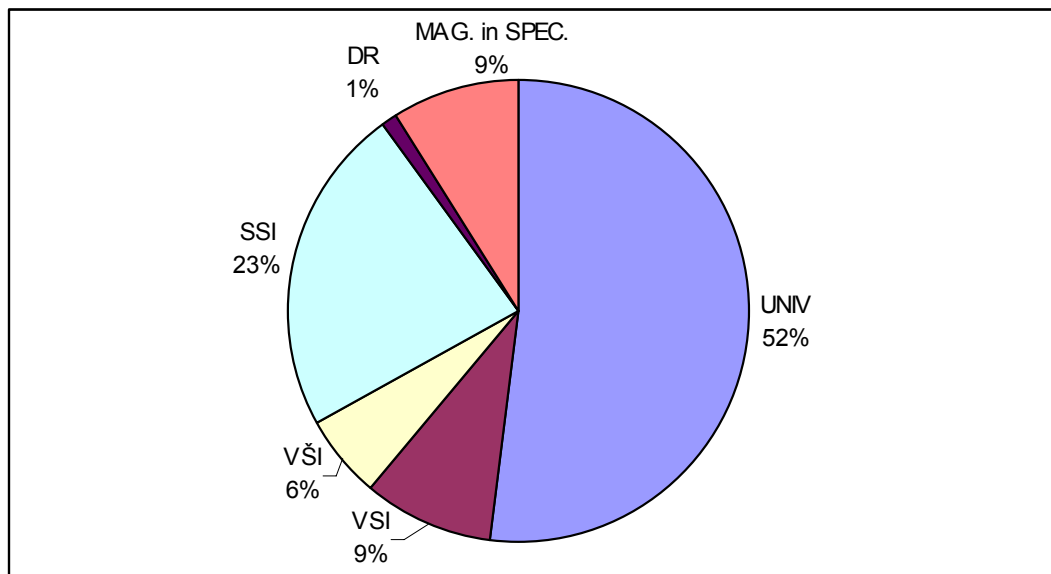
Priloga 5: Spolna in izobrazbena struktura zaposlenih na Ministrstvu za finance

Slika 1: Odstotek zaposlenih glede na spol



Vir: Kadrovsko poročilo za leto 2006, 2007, str. 6.

Slika 2: Stopnja strokovne izobrazbe javnih uslužbencev



Vir: Kadrovsko poročilo za leto 2006, 2007, str. 7.

Priloga 6: Tabele anketnih vprašanj za vodje in sodelavce

Primer izračuna t-testa za preizkus skupin dveh neodvisnih vzorcev je prikazan samo pod vprašanjem 1. Natančnejši izračuni so na voljo pri avtorici diplomske naloge.

1. Vprašanje:

1. Kako koristno se vam zdi izvajanje letnih razgovorov? - vodje		Št. odgovorov
zelo koristno	5	9
koristno	4	9
deloma koristno	3	5
nekoristno	2	0
popolnoma nekoristno	1	0
Vsota odgovorov		23
\bar{y}_1		4,17
S_y^2		0,60
S_y		0,78

Vir: Rezultati ankete

1. Kako koristno se vam zdi izvajanje letnih razgovorov? vodje				
y_i	f	$\sum f \cdot y_i$	y_i^2	$\sum f \cdot y_i^2$
5	9	45	25	225
4	9	36	16	144
3	5	15	9	45
2	0	0	4	0
1	0	0	1	0
	23	96		414
		$(\sum f \cdot y_i)^2$		
		9216		

Vir: Rezultati ankete

1. Kako koristno se vam zdi izvajanje letnih razgovorov? - sodelavci		Št. odgovorov
zelo koristno	5	39
koristno	4	49
deloma koristno	3	17
nekoristno	2	6
popolnoma nekoristno	1	2
Vsota odgovorov		113
\bar{y}_2		4,04
S_y^2		0,87
S_y		0,93

Vir: Rezultati ankete

1. Kako koristno se vam zdi izvajanje letnih razgovorov? sodelavci				
y_i	f	$\sum f \cdot y_i$	y^2	$\sum f \cdot y^2$
5	39	195	25	975
4	49	196	16	784
3	17	51	9	153
2	6	12	4	24
1	2	2	1	2
	113	456		1938
		$(\sum f \cdot y_i)^2$		
		207936		

Vir: Rezultati ankete

t	0,66
$sd(\bar{y}_1 - \bar{y}_2)$	0,21
$S^2_{\bar{y}_1 - \bar{y}_2}$	0,83
$S_{\bar{y}_1 - \bar{y}_2}$	0,91
$\frac{n+n}{n \times n}$	0,05

Vir: Rezultati ankete

1. Kako koristno se vam zdi izvajanje letnih razgovorov? - skupaj		Št. odgovorov
zelo koristno	5	48
koristno	4	58
deloma koristno	3	22
nekoristno	2	6
popolnoma nekoristno	1	2
Vsota odgovorov		136
Povprečne ocene - skupaj		4,06

Vir: Rezultati ankete

2. Vprašanje:

2. Ali so se vam uresničila vsa pričakovanja glede letnih razgovorov? - vodje	Št. odgovorov	%
da	15	65%
ne	8	35%
Skupaj	23	100%

Vir: Rezultati ankete

2. Ali so se vam uresničila vsa pričakovanja glede letnih razgovorov? - sodelavci	Št. odgovorov	%
da	64	57%
ne	49	43%
Skupaj	113	100%

Vir: Rezultati ankete

3. Vprašanje:

3. Kako ocenjujete, da so zaposleni sprejeli letne razgovore? - vodje		Št. odgovorov
odlično	5	2
zelo dobro	4	12
dobro	3	9
zadovoljivo	2	0
nezadovoljivo	1	0
Vsota odgovorov		23
Povprečne ocene - vodje		3,70

Vir: Rezultati ankete

3. Ali menite, da je bil vodja dovolj odprt, da ste v pogovoru lahko predstavili svoje predloge, poglede in stališča? - sodelavci		Št. odgovorov
popolnoma	5	62
delno	4	28
zadovoljivo	3	16
manj zadovoljivo	2	4
popolnoma nezadovoljivo	1	3
Vsota odgovorov		113
Povprečne ocene - sodelavci		4,26

Vir: Rezultati ankete

4. Vprašanje:

4. Ali ste si za zaposlenega rezervirali čas in kraj razgovora, ter ga o tem obvestili? - vodje	Št. odgovorov	%
da	23	100%
ne	0	0%
Skupaj	23	100%

Vir: Rezultati ankete

4. Ali vas je vodja predhodno obvestil o času in kraju razgovora? - sodelavci	Št. odgovorov	%
da	107	95%
ne	6	5%
Skupaj	113	100%

Vir: Rezultati ankete

5. Vprašanje:

5. Na kakšen način se je zaposleni odzval vabilu na letni razgovor? - vodje		Št. odgovorov
pozitivno	5	20
z zadržkom	4	2
negativno	3	0
se ni odzval	2	0
drugo	1	1
Vsota odgovorov		23
\bar{y}_1		4,74

Vir: Rezultati ankete

5. Na kakšen način ste se odzvali vabilu na letni razgovor? - sodelavci		Št. odgovorov
pozitivno	5	92
z zadržkom	4	15
negativno	3	1
se ni odzval	2	1
drugo	1	4
Vsota odgovorov		113
\bar{y}_2		4,68

Vir: Rezultati ankete

5. Na kakšen način ste se odzvali vabilu na letni razgovor? - skupaj		Št. odgovorov
pozitivno	5	112
z zadržkom	4	17
negativno	3	1
se ni odzval	2	1
drugo	1	5
Vsota odgovorov		136
Povprečne ocene - skupaj		4,69

Vir: Rezultati ankete

6. Vprašanje:

6. Ali ste pri razgovoru spoznali, da ima sodelavec večja znanja in sposobnosti kot ste menili pred razgovorom? - vodje		Št. odgovorov
popolnoma	5	0
delno	4	11
zadovoljivo	3	12
manj zadovoljivo	2	0
popolnoma nezadovoljivo	1	0
Vsota odgovorov		23
\bar{y}_1		3,48

Vir: Rezultati ankete

6. Ali ste pri razgovoru spoznali, da imate večja znanja in sposobnosti kot ste menili pred razgovorom? - sodelavci		Št. odgovorov
popolnoma	5	9
delno	4	57
zadovoljivo	3	34
manj zadovoljivo	2	9
popolnoma nezadovoljivo	1	4
Vsota odgovorov		113
\bar{y}_2		3,51

Vir: Rezultati ankete

6. Ali ste pri razgovoru spoznali, da imate večja znanja in sposobnosti kot ste menili pred razgovorom? - skupaj		Št. odgovorov
popolnoma	5	9
delno	4	68
zadovoljivo	3	46
manj zadovoljivo	2	9
popolnoma nezadovoljivo	1	4
Vsota odgovorov		136
Povprečne ocene - skupaj		3,51

Vir: Rezultati ankete

7. Vprašanje:

7. Ali ste vabilu na razgovor priložili seznam tem o katerih se nameravate pogovoriti? - vodje	Št. odgovorov	%
da	9	39%
ne	14	61%
Skupaj	23	100%

Vir: Rezultati ankete

7. Ali je bilo vabilu na razgovor priložen seznam tem o katerih se nameravate z vodjo pogovoriti na letnem razgovoru? - sodelavci	Št. odgovorov	%
da	33	29%
ne	80	71%
Skupaj	113	100%

Vir: Rezultati ankete

8. Vprašanje:

8. Ali ste po končanem letnem razgovoru opravili analizo uspešnosti razgovora? - vodje	Št. odgovorov	%
da	13	57%
ne	10	43%
Skupaj	23	100%

Vir: Rezultati ankete

8. Ali ste po končanem letnem razgovoru opravili analizo uspešnosti razgovora? - sodelavci	Št. odgovorov	%
da	43	38%
ne	70	62%
Skupaj	113	100%

Vir: Rezultati ankete

9. Vprašanje:

9. Pomembnost naštetih aktivnosti pri pripravi na letni razgovor - vodje	Št. odgovorov					
	Vzpostaviti ustrezno klimo in način komuniciranja	Pripraviti se na razgovor	Napovedati teme razgovora	Vzeti si dovolj časa za razgovor	Z zaposlenim se pogovoriti o uspešnosti razgovora	
popolnoma nepomebno	1	0	0	0	0	
manj pomebno	2	0	0	6	0	
srednje pomebno	3	0	1	7	3	
pomembno	4	9	11	8	6	
zelo pomembno	5	14	11	2	14	
Vsota odgovorov		23	23	23	23	
\bar{y}_1		4,61	4,43	3,26	4,48	3,83

Vir: Rezultati ankete

9. Pomembnost naštetih aktivnosti pri pripravi na letni razgovor - sodelavci	Št. odgovorov					
	Vzpostaviti ustrezno klimo in način komuniciranja	Pripraviti se na razgovor	Napovedati teme razgovora	Vzeti si dovolj časa za razgovor	Z zaposlenim se pogovoriti o uspešnosti razgovora	
popolnoma nepomebno	1	0	1	3	0	
manj pomebno	2	2	3	11	2	
srednje pomebno	3	5	11	30	6	
pomembno	4	40	42	43	36	
zelo pomembno	5	66	56	26	69	
Vsota odgovorov		113	113	113	113	
\bar{y}_2		4,50	4,32	3,69	4,52	3,96

Vir: Rezultati ankete

9. Pomembnost naštetih aktivnosti pri pripravi na letni razgovor - skupaj	Št. odgovorov					
	Vzpostaviti ustrezno klimo in način komuniciranja	Pripraviti se na razgovor	Napovedati teme razgovora	Vzeti si dovolj časa za razgovor	Z zaposlenim se pogovoriti o uspešnosti razgovora	
popolnoma nepomebno	1	0	1	3	0	
manj pomebno	2	2	3	17	2	
srednje pomebno	3	5	12	37	9	
pomembno	4	49	53	51	42	
zelo pomembno	5	80	67	28	83	
Vsota odgovorov		136	136	136	136	
Povprečne ocene - skupaj		4,52	4,34	3,62	4,51	3,93

Vir: Rezultati ankete

10. Vprašanje:

10. Kako pomembni so naslednji organizacijski vidiki letnega razgovora za njegovo uspešnost? - vodje	Št. odgovorov					
		Seznantivi z zapisom letnega razgovora iz preteklega leta	Seznantivi z opisom delovnega mesta	Sprotnem beleženju uspehov in napak	Oceni razvojnega potenciala zaposlenega	Pripravi zaposlenega na letni razgovor
popolnoma nepomebno	1	0	0	0	0	0
manj pomebno	2	3	6	2	1	1
srednje pomebno	3	8	8	8	5	5
pomembno	4	10	7	11	11	7
zelo pomembno	5	2	2	2	6	10
Vsota odgovorov		23	23	23	23	23
\bar{y}_1		3,48	3,22	3,57	3,96	4,13

Vir: Rezultati ankete

10. Kako pomembni so naslednji organizacijski vidiki letnega razgovora za njegovo uspešnost? - sodelavci	Št. odgovorov					
		Seznantivi z zapisom letnega razgovora iz preteklega leta	Seznantivi z opisom delovnega mesta	Sprotnem beleženju uspehov in napak	Oceni razvojnega potenciala zaposlenega	Pripravi zaposlenega na letni razgovor
popolnoma nepomebno	1	8	7	2	1	6
manj pomebno	2	7	7	9	4	2
srednje pomebno	3	29	30	22	12	19
pomembno	4	39	51	50	50	56
zelo pomembno	5	30	18	30	46	30
Vsota odgovorov		113	113	113	113	113
\bar{y}_2		3,67	3,58	3,86	4,20	3,90

Vir: Rezultati ankete

10. Kako pomembni so naslednji organizacijski vidiki letnega razgovora za njegovo uspešnost? - skupaj	Št. odgovorov					
		Seznantivi z zapisom letnega razgovora iz preteklega leta	Seznantivi z opisom delovnega mesta	Sprotnem beleženju uspehov in napak	Oceni razvojnega potenciala zaposlenega	Pripravi zaposlenega na letni razgovor
popolnoma nepomebno	1	8	7	2	1	6
manj pomebno	2	10	13	11	5	3
srednje pomebno	3	37	38	30	17	24
pomembno	4	49	58	61	61	63
zelo pomembno	5	32	20	32	52	40
Vsota odgovorov		136	136	136	136	136
Povprečne ocene - skupaj		3,64	3,52	3,81	4,16	3,94

Vir: Rezultati ankete

11. Vprašanje:

11. Kako pomembne se vam zdijo teme za uspešnost razgovora? - vodje		Št. odgovorov				
		Vzpostavitev dobrega odnosa z zaposlenim	Samoiniciativa zaposlenega da oceni svoje delo v organizaciji	Uporaba dokumentacije in poročil za argumentiranje dela	Izdelava bodočega načrta za skupno delo	Pozitivno sprejemanje kritike podane zaposlenemu/vodji
popolnoma neprimerne	1	0	0	0	0	0
manj primerne	2	0	0	2	0	0
srednje primerne	3	1	4	9	6	1
primerne	4	10	13	11	3	11
zelo primerne	5	12	6	1	14	11
Vsota odgovorov		23	23	23	23	23
\bar{y}_1		4,48	4,09	3,48	4,35	4,43

Vir: Rezultati ankete

11. Kako pomembne se vam zdijo teme za uspešnost razgovora? - sodelavci		Št. odgovorov				
		Vzpostavitev dobrega odnosa z zaposlenim	Samoiniciativa zaposlenega da oceni svoje delo v organizaciji	Uporaba dokumentacije in poročil za argumentiranje dela	Izdelava bodočega načrta za skupno delo	Pozitivno sprejemanje kritike podane zaposlenemu/vodji
popolnoma nepomembno	1	1	0	3	1	1
manj pomembno	2	1	1	7	4	2
srednje pomembno	3	10	18	32	18	16
pomembno	4	42	52	54	47	50
zelo pomembno	5	59	42	17	43	44
Vsota odgovorov		113	113	113	113	113
\bar{y}_2		4,39	4,19	3,66	4,12	4,19

Vir: Rezultati ankete

11. Kako pomembne se vam zdijo teme za uspešnost razgovora? - skupaj		Št. odgovorov				
		Vzpostavitev dobrega odnosa z zaposlenim	Samoiniciativa zaposlenega da oceni svoje delo v organizaciji	Uporaba dokumentacije in poročil za argumentiranje dela	Izdelava bodočega načrta za skupno delo	Pozitivno sprejemanje kritike podane zaposlenemu/vodji
popolnoma nepomembno	1	1	0	3	1	1
manj pomembno	2	1	1	9	4	2
srednje pomembno	3	11	22	41	24	17
pomembno	4	52	65	65	50	61
zelo pomembno	5	71	48	18	57	55
Vsota odgovorov		136	136	136	136	136
Povprečne ocene - skupaj		4,40	4,18	3,63	4,16	4,23

Vir: Rezultati ankete

12. Vprašanje:

12. V kolikšni meri se vam zdijo teme na letnem razgovoru primerne? - vodje		Št. odgovorov					
		Uspešnost dela zaposlenega	Primernost zaposlenega za določeno delovno nalogo (kompetence)	Interesna področja zaposlenega	Cilji in naloge za naslednje leto	Izobraževanje in usposabljanje	Zadovoljstvo zaposlenega
popolnoma neprimerne	1	0	0	0	0	0	0
manj primerne	2	0	0	0	0	0	2
srednje primerne	3	2	1	1	0	4	0
primerne	4	6	13	13	9	14	8
zelo primerne	5	15	9	9	14	3	15
Vsota odgovorov		23	23	23	23	23	23
\bar{y}_1		4,57	4,35	4,35	4,61	3,78	4,65

Vir: Rezultati ankete

12. V kolikšni meri se vam zdijo teme na letnem razgovoru primerne? - sodelavci		Št. odgovorov					
		Uspešnost dela zaposlenega	Primernost zaposlenega za določeno delovno nalogo (kompetence)	Interesna področja zaposlenega	Cilji in naloge za naslednje leto	Izobraževanje in usposabljanje	Zadovoljstvo zaposlenega
popolnoma neprimerne	1	1	1	1	0	0	0
manj primerne	2	2	1	1	2	2	0
srednje primerne	3	6	13	10	9	7	6
primerne	4	39	40	47	37	47	25
zelo primerne	5	65	58	54	65	57	82
Vsota odgovorov		113	113	113	113	113	113
\bar{y}_2		4,46	4,35	4,35	4,46	4,41	4,67

Vir: Rezultati ankete

12. V kolikšni meri se vam zdijo teme na letnem razgovoru primerne? - skupaj		Št. odgovorov					
		Uspešnost dela zaposlenega	Primernost zaposlenega za določeno delovno nalogo (kompetence)	Interesna področja zaposlenega	Cilji in naloge za naslednje leto	Izobraževanje in usposabljanje	Zadovoljstvo zaposlenega
popolnoma neprimerne	1	1	1	1	0	0	0
manj primerne	2	2	1	1	2	4	0
srednje primerne	3	8	14	11	9	11	6
primerne	4	45	53	60	46	61	33
zelo primerne	5	80	67	63	79	60	97
Vsota odgovorov		136	136	136	136	136	136
Povprečne ocene - skupaj		4,48	4,35	4,35	4,49	4,30	4,67

Vir: Rezultati ankete

13. Vprašanje:

13. Kakšne koristi imajo zaradi letnega razgovora, po vašem mnenju zaposleni? - vodje	Št. odgovorov					
		Pri delu so odgovorni in zanesljivi	Samostojni in samozavestni	Sposobni prepoznati lastno vlogo in prispevek k rezultatom	Seznanjeni o razvojnih možnostih	Obveščeni o svoji socialni in karierni varnosti
popolnoma nekoristno	1	0	0	0	0	0
manj koristno	2	2	0	2	0	3
srednje koristno	3	7	10	2	3	7
koristno	4	11	8	11	11	10
zelo koristno	5	3	5	8	9	3
Vsota odgovorov		23	23	23	23	23
\bar{y}_1		3,65	3,78	4,09	4,26	3,57

Vir: Rezultati ankete

13. Kakšne so vaše koristi zaradi izvajanja letnih razgovorov? - sodelavci	Št. odgovorov					
		Pri delu so odgovorni in zanesljivi	Samostojni in samozavestni	Sposobni prepoznati lastno vlogo in prispevek k rezultatom	Seznanjeni o razvojnih možnostih	Obveščeni o svoji socialni in karierni varnosti
popolnoma nekoristno	1	4	3	3	6	7
manj koristno	2	4	5	6	9	14
srednje koristno	3	24	27	21	16	24
koristno	4	40	49	48	47	33
zelo koristno	5	41	29	35	35	35
Vsota odgovorov		113	113	113	113	113
\bar{y}_2		3,97	3,85	3,94	3,85	3,66

Vir: Rezultati ankete

13. Kakšne so vaše koristi zaradi izvajanja letnih razgovorov? - skupaj	Št. odgovorov					
		Pri delu so odgovorni in zanesljivi	Samostojni in samozavestni	Sposobni prepoznati lastno vlogo in prispevek k rezultatom	Seznanjeni o razvojnih možnostih	Obveščeni o svoji socialni in karierni varnosti
popolnoma nekoristno	1	4	3	3	6	7
manj koristno	2	6	5	8	9	17
srednje koristno	3	31	37	23	19	31
koristno	4	51	57	59	58	43
zelo koristno	5	44	34	43	44	38
Vsota odgovorov		136	136	136	136	136
Povprečne ocene - skupaj		3,92	3,84	3,96	3,92	3,65

Vir: Rezultati ankete

14. Vprašanje:

14. V kolikšni meri naslednje trditve koristijo letnem razgovoru? - vodje		Št. odgovorov				
		Z Letnim razgovorom dobim vpogled v interese in motive vodje/zaposlenega	Z Letnim razgovorom lažje vodja določi obseg dela za zaposlenega	Z Letnim razgovorom imam možnost poglobljenega razgovora z vodjo/zaposlenim	Z Letnim razgovorom lažje načrtujeva kariero zaposlenega	Z Letnim razgovorom z vodjo/zaposlenim, ustvariva zaupanje in sodelovanje
popolnoma nekoristno	1	0	0	0	0	0
manj koristno	2	0	3	0	2	1
srednje koristno	3	5	8	3	4	4
koristno	4	12	10	8	14	9
zelo koristno	5	6	2	12	3	9
Vsota odgovorov		23	23	23	23	23
\bar{y}_1		4,04	3,48	4,39	3,78	4,13

Vir: Rezultati ankete

14. V kolikšni meri naslednje trditve koristijo letnem razgovoru? - sodelavci		Št. odgovorov				
		Z Letnim razgovorom dobim vpogled v interese in motive vodje/zaposlenega	Z Letnim razgovorom lažje vodja določi obseg dela za zaposlenega	Z Letnim razgovorom imam možnost poglobljenega razgovora z vodjo/zaposlenim	Z Letnim razgovorom lažje načrtujeva kariero zaposlenega	Z Letnim razgovorom z vodjo/zaposlenim, ustvariva zaupanje in sodelovanje
popolnoma nekoristno	1	2	4	3	7	6
manj koristno	2	7	8	7	10	3
srednje koristno	3	15	26	15	27	26
koristno	4	49	43	41	38	39
zelo koristno	5	40	32	47	31	39
Vsota odgovorov		113	113	113	113	113
\bar{y}_2		4,04	3,81	4,08	3,67	3,90

Vir: Rezultati ankete

14. V kolikšni meri naslednje trditve koristijo letnem razgovoru? -skupaj		Št. odgovorov				
		Z Letnim razgovorom dobim vpogled v interese in motive vodje/zaposlenega	Z Letnim razgovorom lažje vodja določi obseg dela za zaposlenega	Z Letnim razgovorom imam možnost poglobljenega razgovora z vodjo/zaposlenim	Z Letnim razgovorom lažje načrtujeva kariero zaposlenega	Z Letnim razgovorom z vodjo/zaposlenim, ustvariva zaupanje in sodelovanje
popolnoma nekoristno	1	2	4	3	7	6
manj koristno	2	7	11	7	12	4
srednje koristno	3	20	34	18	31	30
koristno	4	61	53	49	52	48
zelo koristno	5	46	34	59	34	48
Vsota odgovorov		136	136	136	136	136
Povprečne ocene - skupaj		4,04	3,75	4,13	3,69	3,94

Vir: Rezultati ankete

15. Vprašanje:

15. Koliko ste se na letnem razgovoru posvečali sledečim tematikam? - vodje		Št. odgovorov					
		Delovnim nalogam zaposlenega	Organizaciji dela in delovnih razmerah	O primernosti zaposlenega za opravljanje delovnih nalog (kompetence)	O odnosu zaposlenega do sodelavcev	Delovnim nalogam in hkrati ciljem	Kariernem razvoju zaposlenega
nič	1	0	0	0	0	0	0
nekoliko manj	2	0	1	1	0	0	1
srednje	3	5	3	9	6	1	7
veliko	4	8	11	9	11	8	12
zelo veliko	5	10	8	4	6	14	3
Vsota odgovorov		23	23	23	23	23	23
\bar{y}_1		4,87	4,48	4,83	4,78	4,70	4,61

Vir: Rezultati ankete

15. Koliko ste se na letnem razgovoru posvečali sledečim tematikam? - sodelavci		Št. odgovorov					
		Delovnim nalogam zaposlenega	Organizaciji dela in delovnih razmerah	O primernosti zaposlenega za opravljanje delovnih nalog (kompetence)	O odnosu zaposlenega do sodelavcev	Delovnim nalogam in hkrati ciljem	Kariernem razvoju zaposlenega
nič	1	3	8	6	12	3	15
nekoliko manj	2	2	9	11	15	2	23
srednje	3	24	25	33	41	19	33
veliko	4	48	50	49	34	59	32
zelo veliko	5	36	21	14	11	30	10
Vsota odgovorov		113	113	113	113	113	113
\bar{y}_2		3,99	3,59	3,48	3,15	3,98	2,99

Vir: Rezultati ankete

15. Koliko ste se na letnem razgovoru posvečali sledečim tematikam? - skupaj		Št. odgovorov					
		Delovnim nalogam zaposlenega	Organizaciji dela in delovnih razmerah	O primernosti zaposlenega za opravljanje delovnih nalog (kompetence)	O odnosu zaposlenega do sodelavcev	Delovnim nalogam in hkrati ciljem	Kariernem razvoju zaposlenega
nič	1	3	8	6	12	3	15
nekoliko manj	2	2	10	12	15	2	24
srednje	3	29	28	42	47	20	40
veliko	4	56	61	58	45	67	44
zelo veliko	5	46	29	18	17	44	13
Vsota odgovorov		136	136	136	136	136	136
Povprečne ocene - skupaj		4,03	3,68	3,51	3,29	4,08	3,12

Vir: Rezultati ankete

Priloga 7:

Preizkus skupin za neodvisna vzorca (t-test)

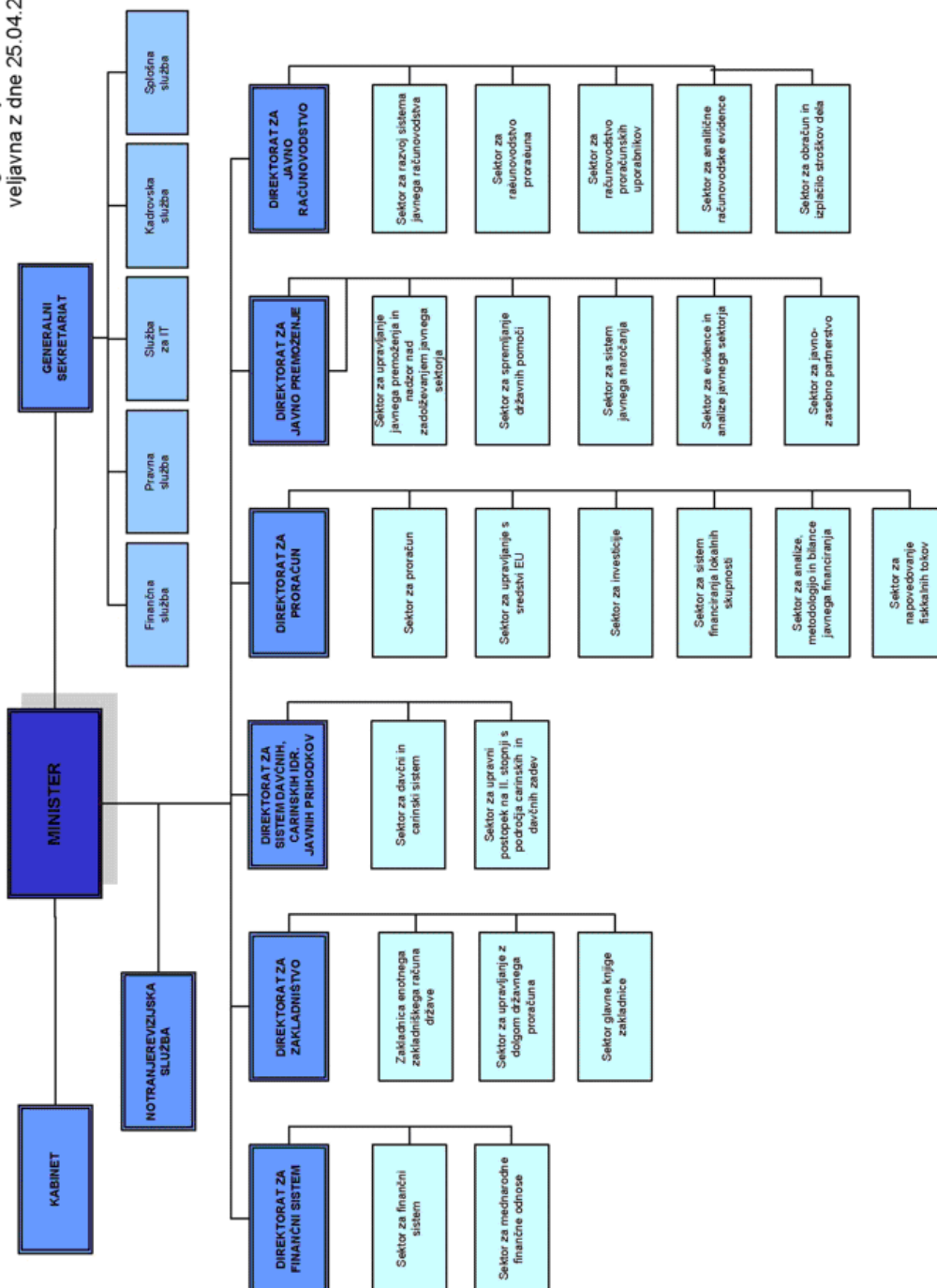
Anketna vprašanja	t	
5. Na kakšen način se je zaposleni odzval vabilu na letni razgovor?	0,32	
6. Ali ste pri razgovoru spoznali, da ima sodelavec večja znanja in sposobnosti kot ste menili pred razgovorom?	-0,18	
9. Pomembnost naštetih aktivnosti pri pripravi na letni razgovor	Vzpostaviti ustrezno klimo in način komuniciranja	0,71
	Pripraviti se na razgovor	0,64
	Napovedati teme razgovora	-1,86
	Vzeti si dovolj časa za razgovor	-0,28
	Z zaposlenim se pogovoriti o uspešnosti razgovora	-0,64
10. Kako pomembni so naslednji organizacijski vidiki letnega razgovora za njegovo uspešnost?	Seznantivi z zapisom letnega razgovora iz preteklega leta	-0,77
	Seznantivi z opisom delovnega mesta	-1,57
	Sprotne beleženju uspehov in napak	-1,37
	Oceni razvojnega potenciala zaposlenega	-1,29
	Pripravi zaposlenega na letni razgovor	1,02
11. Kako pomembne se vam zdijo teme za uspešnost razgovora?	Vzpostavitev dobrega odnosa z zaposlenim	0,53
	Samoiniciativa zaposlenega da oceni svoje delo v organizaciji	-0,65
	Uporaba dokumentacije in poročil za argumentiranje dela	-0,92
	Izdelava bodočega načrta za skupno delo	1,12
	Pozitivno sprejemanje kritike podane zaposlenemu/vodji	1,40
12. V kolikšni meri se vam zdijo teme na letnem razgovoru primerne?	Uspešnost dela zaposlenega	0,62
	Primernost zaposlenega za določeno delovno nalogo (kompetence)	-0,04
	Interesna področja zaposlenega	0,02
	Cilji in naloge za naslednje leto	0,94
	Izobraževanje in usposabljanje	-3,86
	Zadovoljstvo zaposlenega	-0,16
13. Kakšne koristi imajo zaradi letnega razgovora, po vašem mnenju zaposleni?	Pri delu so odgovorni in zanesljivi	-1,41
	Samostojni in samozavestni	-0,32
	Sposobni prepoznati lastno vlogo in prispevek k rezultatom	0,68
	Seznajeni o razvojnih možnostih	1,71
	Obveščeni o svoji socialni in karierni varnosti	-0,37
14. V kolikšni meri naslednje trditve koristijo letnem razgovoru?	Z letnim razgovorom dobim vpogled v interese in motive vodje/zaposlenega	0,00
	Z letnim razgovorom lažje vodja določi obseg dela za zaposlenega	-1,41
	Z letnim razgovorom imam možnost poglobljenega razgovora z vodjo/zaposlenim	1,40
	Z letnim razgovorom lažje načrtujeva kariero zaposlenega	0,44
	Z letnim razgovorom z vodjo/zaposlenim, ustvariva zaupanje in sodelovanje	0,95
15. Koliko ste se na letnem razgovoru posvečali sledečim tematikam?	Delovnim nalogam zaposlenega	2,22
	Organizaciji dela in delovnih razmerah	2,36
	O primernosti zaposlenega za opravljanje delovnih nalog (kompetence)	3,59
	O odnosu zaposlenega do sodelavcev	4,13
	Delovnim nalogam in hkrati ciljem	2,12
	Kariernem razvoju zaposlenega	4,06

Vir: Rezultati ankete

Priloga 8:

Slika 3: Organizacijska shema Ministrstva za finance

Organizacijska shema MF
veljavna z dne 25.04.2007



Vir: Organizacijska shema Ministrstva za finance, 2007