

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MITJA LEŠNIK

KOPER, 2020

2020

MAGISTRSKA NALOGA

MITJA LEŠNIK

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

OVREDNOTENJE SISTEMA REDNIH LETNIH
RAZGOVOROV V JAVNO SOCIALNO
VARSTVENEM ZAVODU X

Mitja Lešnik

Koper, 2020

Mentorica: doc. dr. Ana Arzenšek

POVZETEK

Namen magistrske naloge je bil ovrednotiti sistem rednih letnih razgovorov v javno socialno varstvenem zavodu X z izvedbo empirične raziskave. Empirični del raziskave predstavlja kvantitativna raziskava, za katero smo podatke pridobivali s pomočjo anketnega vprašalnika, ki smo ga razdelili med 368 zaposlenih in vodij oddelkov javnega socialno varstvenega zavoda X. Vrnjenih smo dobili 223 izpolnjenih anketnih vprašalnikov s strani zaposlenih in 15 s strani vodij oddelkov, skupaj 238. Iz raziskave je razvidno, da je sistem izvajanja rednih letnih razgovorov v javno socialno varstvenem zavodu X organiziran zelo dobro/dobro, da pa se vendarle najde nekaj pripomb in predlogov za izboljšave. Rezultati raziskave so prav tako pokazali, da so zaposleni zadovoljni s sistemom izvajanja rednih letnih razgovorov v javno socialno varstvenem zavodu X.

Ključne besede: redni letni razgovor, javno socialno varstveni zavod X, vodja, zadovoljstvo z letnimi razgovori, zaposleni.

SUMMARY

The purpose of this master thesis is to evaluate the annual performance review system in social Public Institution X (Public Institution X), by conducting an empirical research in overall satisfaction of the system. The empiric part of the research contained quantitative research, for which the data has been derived with the help of a questionnaire. The questionnaire was forwarded to a total 368 employees and managers. Results were recorded for 223 questionnaires from employees and 15 from managers. Together, 238 completed questionnaires were received. From the research it is visible that the annual performance review system is considered to be at a very good/good organizational level. There are, however, still some recommendations to further improve the system. The results showed that overall, employees are satisfied with the implementation of the annual performance review system in Public Institution X.

Keywords: annual performance review, public social welfare institution X, leader, contentment with annual performance review, employee.

UDK: 331.101.351.84(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Ani Arzenšek za strokovne napotke in pomoč pri izdelavi magistrske naloge. Zahvaljujem se tudi vsem, ki so mi kakorkoli pomagali v času študija. Hvala mojim domačim za razumevanje in pomoč. Hvala tudi vsem udeležencem, ki so sodelovali v anketi, in so s tem pripomogli k izdelavi raziskovalnega dela magistrske naloge.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilji raziskave	3
1.3	Predvidene metode raziskovanja za doseganje ciljev naloge	3
1.4	Predvidene omejitve in predpostavke pri obravnavanju problema	4
1.5	Struktura magistrskega dela.....	4
2	Opredelitev pojma rednih letnih razgovorov	5
2.1	Namen, vloga in pomen rednih letnih razgovorov	7
2.2	Koristi rednih letnih razgovorov.....	9
2.2.1	Koristi za javni zavod	9
2.2.2	Koristi za vodje.....	9
2.2.3	Koristi za zaposlene.....	9
2.3	Prednosti in slabosti rednih letnih razgovorov	10
2.4	Faze rednih letnih razgovorov	11
2.4.1	Priprava na redni letni razgovor	11
2.4.2	Izvajanje rednih letnih razgovorov	13
2.4.3	Aktivnosti po zaključenih rednih letnih razgovorih	14
3	Raziskava o letnih razgovorih v javno socialno varstvenem zavodu X	15
3.1	Varstvo starejših in domovi za starejše	15
3.2	Predstavitev javno socialno varstvenega zavoda X.....	15
3.3	Populacija in vzorec.....	16
3.4	Metodologija.....	17
3.5	Demografski podatki	17
4	Rezultati raziskave.....	20
4.1	Organiziranost izvajanja rednih letnih razgovorov	20
4.2	Koristnost rednih letnih razgovorov	23
4.3	Primernost tem na rednih letnih razgovorih	27
4.4	Usposobljenost vodij za izvajanje rednih letnih razgovorov	31
4.5	Zadovoljstvo s sistemom izvedbe rednih letnih razgovorov	34
5	Ugotovitve empirične raziskave.....	36
5.1	Vrednotenje rezultatov	36
5.1.1	Organiziranost izvajanja rednih letnih razgovorov	36
5.1.2	Koristnost rednih letnih razgovorov	36
5.1.3	Primernost tem na rednih letnih razgovorih	37
5.1.4	Usposobljenost vodij za izvajanje rednih letnih razgovorov	38
5.1.5	Zadovoljstvo s sistemom izvedbe rednih letnih razgovorov	39
5.2	Predlogi za izboljšave rednih letnih razgovorov v javnem zavodu X.....	39

6 Sklep.....	41
6.1 Splošne ugotovitve	41
6.2 Prispevek k stroki	41
Literatura.....	43
Priloge.....	47

PONAZORILA

Slika 1: Organiziranost izvajanja RLR v javnem zavodu X	23
Slika 2: Koristi izvajanja RLR v javnem zavodu X	24
Slika 3: Koristnost RLR	26
Slika 4: Primernost obravnavanih tem na RLR.....	29
Slika 5: Posvečanje tematikam/vsebinam na RLR.....	31
Slika 6: Strokovna usposobljenost vodij za izvedbo RLR in sprejem izvedbe RLR v javnem zavodu X	32
Slika 7: Pomembnost naštetih aktivnosti pri pripravi na RLR.....	33
Slika 8: Usposobljenost vodij za vodenje RLR.....	34
Slika 9: Zadovoljstvo z zasnovo izvedbe RLR v javnem zavodu X	35
Preglednica 1: Demografski podatki	18
Preglednica 2: Prikaz števila odgovorov na trditve, ki se nanašajo na organiziranost izvajanja RLR v javnem zavodu X	20
Preglednica 3: Koeficient asimetrije in sploščenosti.....	21
Preglednica 4: Analiza zanesljivosti spremenljivk.....	22
Preglednica 5: Razpršenost podatkov	22
Preglednica 6: Prikaz števila odgovorov na trditve, ki se nanašajo na koristnost RLR.....	25
Preglednica 7: Koeficient asimetrije in sploščenosti.....	25
Preglednica 8: Analiza zanesljivosti spremenljivk.....	26
Preglednica 9: Prikaz števila odgovorov na trditve, ki se nanašajo na primernost tem, ki se obravnavajo na RLR	27
Preglednica 10: Koeficient asimetrije in sploščenosti.....	28
Preglednica 11: Analiza zanesljivosti spremenljivk.....	28
Preglednica 12: Razpršenost podatkov	28
Preglednica 13: Prikaz števila odgovorov na trditve, ki se nanašajo na posvečanje tematikam/vsebinam na RLR	30
Preglednica 14: Razpršenost podatkov	30
Preglednica 15: Analiza zanesljivosti spremenljivk.....	30
Preglednica 16: Razpršenost podatkov	32
Preglednica 17: Analiza zanesljivosti spremenljivk.....	33
Preglednica 18: Analiza zanesljivosti spremenljivk.....	33
Preglednica 19: Podrobnejši prikaz rezultatov ankete, ki se nanašajo na organiziranost izvajanja RLR v javno socialno varstvenem zavodu X.....	61
Preglednica 20: Podrobnejši prikaz rezultatov ankete, ki se nanašajo na koristnost RLR.....	63
Preglednica 21: Podrobnejši prikaz rezultatov ankete, ki se nanašajo na primernost tem, ki se obravnavajo na RLR.....	65
Preglednica 22: Podrobnejši prikaz rezultatov ankete, ki se nanašajo na posvečanje tematikam/vsebinam na RLR	67

KRAJŠAVE

OE	Območna enota
RLR	Redni letni razgovor
ZJU	Zakon o javnih uslužbencih
ZSPJS	Zakon o sistemu plač v javnem sektorju

1 UVOD

V poglavju predstavljamo obravnavno problematiko in teoretična izhodišča, ki smo jih obravnavali v magistrski nalogi. Opredelili smo tudi namen, cilje, predvidene metode raziskovanja za doseganje ciljev magistrske naloge in predvidene omejitve in predpostavke pri obravnavanju problema magistrske naloge.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Z magistrsko nalogo smo ovrednotili sistem rednih letnih razgovorov v javno socialno varstvenem zavodu X (v nadaljevanju: javni zavod X). Redni letni razgovor (v nadaljevanju: RLR) ni le izpolnjevanje obrazcev, ni le formalnost. Za javni zavod X so RLR bistvenega pomena, saj to pomeni gradnjo odnosov med vodji in zaposlenimi. Izpostaviti je potrebno, da je odlično medsebojno sodelovanje vodje in zaposlenega eden izmed ključev za doseganje delovne uspešnosti zaposlenega. Zato smo na začetku na kratko predstavili nekaj definicij avtorjev, vezanih na vsebino RLR; bežno omenili zakonske ureditve, saj je obravnavani javno socialno varstveni zavod ustanovila Republika Slovenija (v nadaljevanju: RS). Tako za zaposlene javnega socialno varstvenega zavoda X veljajo določila:

- Zakona o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 63/07 – uradno prečiščeno besedilo, 65/08, 69/08 – ZTFI-A, 69/08 – ZZavar-E in 40/12 – ZUJF; v nadaljevanju: ZJU), ki v drugem odstavku 2. člena določa: »Ta zakon celovito ureja sistem javnih uslužbencev v državnih organih in upravnih lokalnih skupnostih ter posebnosti delovnih razmerij javnih uslužbencev v državnih organih in upravnih lokalnih skupnostih.«,
- Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, 82/15, 23/17 – ZDOdv, 67/17 in 84/18; v nadaljevanju: ZSPJS), ki v prvem odstavku 1. člena določa: »Ta zakon ureja sistem plač funkcionarjev in javnih uslužbencev v javnem sektorju, pravila za njihovo določanje, obračunavanje in izplačevanje ter pravila za določanje obsega sredstev za plače. Zakon opredeljuje tudi postopek za spremembe razmerij med plačnimi skupinami in plačnimi podskupinami v javnem sektorju.« in
- Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08, 113/09 in 22/19), ki v prvem odstavku 1. člena določa: »S to uredbo se določata način in postopek preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje javnih uslužbencev na delovnem mestu oziroma v nazivu v višji plačilni razred v organih državne uprave, upravnih lokalnih skupnosti, pravosodnih organih, javnih zavodih in drugih uporabnikih proračuna.«.

ZJU v 105. členu pravi »Nadrejeni mora spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem.«. Resda, da se določba 105. člena ZJU nanaša na javne uslužbence, ki

predpisuje obvezno opravljanje RLR. RLR tako v javnem kot zasebnem sektorju predstavljajo tisti čas, ko si vodja in zaposleni lahko na sproščen način izmenjata mnenja o delu, se poglobljeno pogovorita o nadaljnjih ciljih in njegovem razvoju.

Po besedah Ramšak Pešceve (2007) je RLR načrtovan pogovor med vodjo in sodelavcem, in sicer o: ciljih in rezultatih dela, o težavah, ki so povezane z delovnim področjem, o vprašanju vzajemnega sodelovanja in pričakovanih glede načrtovanja in nadaljnega razvoja zaposlenega. »Na osnovi RLR se oblikujejo letni programi dela posameznika, določijo se cilji in pričakovani rezultati ter določijo podlage za spremljanje dela in doseženih rezultatov.« (Ramšak Pešec 2007, 1).

Brečevič (2000, 77) RLR definira kot vnaprej načrtovano srečanje in poglobljen pogovor o preteklem, sedanjem in prihodnjem delu zaposlenega. Pravi, da bi naj vsaki zaposleni od nadrejenega na RLR izvedel: kako je nadrejeni zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega v bodoče pričakuje, kako lahko v prihodnosti doseže še boljše rezultate. Majcnova (2001, 51) navaja, da je RLR nekakšen preplet preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Izpostavi, da ima RLR več ciljev, in sicer: v izboljšanju delovne uspešnosti, vodja skozi RLR spozna zaposlene, zaradi česar jih lažje usmerja in vodi, na podlagi RLR se lažje in bolj učinkovito izvaja kadrovska politika, na podlagi RLR se v organizaciji izboljša kakovost dela, dvigne se raven komuniciranja in nenazadnje zadovoljstvo zaposlenih. Mihalič (2010, 6) nadaljuje, da gre pri RLR za sproščen pogovor oziroma komuniciranje med zaposlenim in vodjem in da se pri tem pogovorita oziroma izmenjata mnenja o preteklem, sedanjem in prihodnjem delu, nalogah, rezultatih dela, ambicijah, ovirah, priložnostih in vseh ostalih dejavnikih, ki se tičejo zaposlenega.

Iz vseh zgoraj navedenih definicij lahko ugotovimo, da je pri izvedbi RLR poudarjen pomen komunikacije med zaposlenim in nadrejenim, ki vodi razgovor; da je to priložnost, kjer lahko podrejeni izrazi svoje želje, pričakovanja, da je to priložnost, ko lahko nadrejeni sproščeno pove, kaj pričakuje od podrejenega, da gre za pogovor o preteklem, sedanjem in prihodnjem delu, nalogah, itd.

Izvedba RLR poteka na nivoju državne uprave, lokalne samouprave, javnih agencij, javnih zavodov in drugih javnih institucij, po vsebini in obliki enakem sistemu. Smernice za izvedbo RLR, ki bi se jih naj držali državni in drugi organi, so objavljene na spletni strani Ministrstva za javno upravo. Izvedba le-teh pa je prepuščena vsaki organizaciji posebej.

V javnem zavodu potekajo RLR z zaposlenimi enkrat letno, in sicer se RLR opravijo do 15. marca tekočega leta za preteklo leto, kot to določa Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede v drugem odstavku 4. člena. Model izvedbe RLR javnega zavoda X je po vsebini in izvedbi približno enak sistemu, kot ga izvajajo državna uprava, lokalna samouprava in drugi javni zavodi.

1.2 Namen in cilji raziskave

Z raziskavo smo na podlagi izvedene analize ankete skušali ugotoviti, kakšno je stanje sistema izvajanja RLR v javnem zavodu X, kakšne so možnosti za spremembe oziroma izboljšave RLR ter kakšno je zadovoljstvo zaposlenih s sistemom izvajanja RLR.

Na podlagi tega smo odgovorili na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali je v javno socialno varstvenem zavodu izvajanje RLR dobro organizirano?
- Ali zaposleni in vodje vidijo RLR kot koristne?
- Ali so teme, ki se obravnavajo na RLR, primerne?
- Ali so vodje dovolj usposobljeni za vodenje RLR?
- Ali so zaposleni zadovoljni s sistemom izvedbe RLR?

Z magistrsko nalogo smo odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja. Posledično smo v izbranem zavodu predlagali rešitve, ki so zajemale organiziranost letnih razgovorov, njihovo koristnost, primernost tem in usposobljenost vodij za izvajanje le-teh.

1.3 Predvidene metode raziskovanja za doseganje ciljev naloge

Teoretični del magistrske naloge temelji na preučevanju domače in tuje strokovne in znanstvene literature, pri čemer je šlo za proučevanje sekundarnih virov. Z metodo deskripcije smo najprej opisali opredelitev, namen, koristi, prednosti in slabosti RLR ter priprave, potek in aktivnosti po zaključenem RLR. Sledila je uporaba metode kompilacije, s katero smo povzemali stališča, spoznanja in zaključke tujih avtorjev. Ko smo primerjali teoretične podmene, pa smo uporabili metodo komparacije.

V empiričnem delu magistrske naloge smo kot metodo raziskave uporabili anketni vprašalnik. Za zbiranje podatkov smo uporabili inštrument strukturiranega anketnega vprašalnika, v katerem so uporabljena vprašanja zaprtega tipa. Pripravili smo dva anketna vprašalnika, in sicer za vodje RLR in zaposlene. Anketna vprašalnika sta si v določenih vprašanjih med seboj podobna, v nekaterih pa različna. Zgradba obeh anketnih vprašalnikov je temeljila na principu narobe obrnjenega lijaka, kar pomeni prehajanje vprašanj od specifičnih k splošnim, pri čemer smo sklope vprašanj vsebinsko ločili. Testiranje anketnega vprašalnika se je izvedlo pred pričetkom anketiranja. Pri testiranju je sodelovalo deset naključno izbranih vodij, in sicer po dva predstavnika iz vsake enote ter trideset naključno izbranih zaposlenih, in sicer 10 predstavnikov iz enote Ptuj in po 5 predstavnikov iz enot Juršinci, Muretinci, Kidričevo in Koper. Naključno izbrani vodje in zaposleni so podali svoje pripombe, dopolnitve in popravke na anketni vprašalnik. Anketna vprašalnika sta sestavljena iz petih sklopov, vsak je vseboval 3 do 4 vprašanja. Vsak sklop se je nanašal na eno raziskovalno vprašanje.

1.4 Predvidene omejitve in predpostavke pri obravnavanju problema

Omejitev pri nastajanju magistrskega dela je bila predvsem v tem, da je raziskava potekala zgolj v enem javnem zavodu X, zato bo ta relevantna predvsem za omenjeni javni zavod X. Kljub temu bomo lahko izsledke raziskave, z določenimi modifikacijami, uporabljali tudi v drugih javnih zavodih X.

1.5 Struktura magistrskega dela

Magistrsko delo sestavlja 6 poglavij, ki so razčlenjena v podpoglavja. Prvo poglavje zajema uvod, v katerem smo opredelili obravnavano problematiko s teoretičnimi izhodišči, predstavili namen in cilje raziskave, oblikovali smo raziskovalna vprašanja in predvidene metode raziskovanja za doseganje ciljev naloge, opredelili omejitve in predpostavke pri obravnavanju problema ter opisali strukturo magistrskega dela. V drugem poglavju je predstavljen teoretični okvir naloge. Tako smo opredelili pojem RLR, namen RLR, vlogo in pomen RLR, koristi RLR za organizacijo, vodje in zaposlene. Opredelili smo prav tako prednosti in slabosti RLR in faze RLR s poudarkom na pripravah na RLR, izvajanju RLR in aktivnostih po zaključenih RLR. Tretjo, četrto in peto poglavje predstavljajo empirična analiza in vrednotenje rezultatov. Ta poglavja predstavljajo osrednji del magistrskega dela. Tretje poglavje tako zajema predstavitev javno socialno varstvenega zavoda, opredelitev populacije in vzorca raziskave, metodologije in demografskih podatkov. V četrtem poglavju so prikazani rezultati raziskave po posameznih sklopih raziskovalnih vprašanj. Peto poglavje povzema ugotovitve po zaključenem vrednotenju rezultatov empirične raziskave. V zadnjem delu magistrskega dela smo podali sklepne ugotovitve. Na koncu smo dodali še seznam uporabljene literature in priloge.

2 OPREDELITEV POJMA REDNIH LETNIH RAZGOVOROV

V tem poglavju smo opredelili pojem in namen RLR. Poglavje zajema tudi opredelitev prednosti in slabosti in koristi RLR tako za javni zavod X, kot za vodje in zaposlene. Opredelili smo prav tako proces izvedbe RLR, in sicer pripravo na RLR, izvajanje RLR in aktivnosti po zaključenih RLR.

Ivanuša Bezjak (1999, 70) nadaljuje, da predstavlja RLR med vodjem in zaposlenim najvišjo stopnjo razumevanja odnosov med posamezniki, nalogami in javnim zavodom. RLR je poglobljen in načrtovan razgovor, ki ga je potrebno izvesti vsaj enkrat letno. RLR je tako po njenem mnenju ena izmed osnov za načrtovanje kariere posameznika na eni strani, na drugi strani pa pridobljeni podatki koristijo tudi vodji in javnemu zavodu.

Majcen (2001, 51) je v svoji knjigi RLR opredelila kot poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem. Pravi, da je to tisti čas, ko se lahko pogovorita o vsem tistem, kar bi doprineslo k izboljšanju njunih odnosov, pogojev za delo, itd. Pri izvedbi RLR gre za nekakšen pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost.

Majcen (2001, 51–52) nam v nadaljnjih stavkih podaja definicijo RLR:

Letni razgovor je dogovorjeno in planirano srečanje, na katerem si vodja in sodelavec v miru razložita svoja razmišljanja o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, načrtih in željah, o možnem napredovanju in osebnem razvoju, predvidenih ali zelenih spremembah in drugih stvareh, ki so pomembne za oba in vplivajo na sodelavčevo uspešnost pri delu. Hkrati pa se pogovorita tudi o pričakovanjih, ki jih ima vodja glede sodelavčevega dela in njegovega ravnanja, ter o sodelavčevi vlogi, kot jo vidi vodja.

Majcen (2001, 54) nadaljuje, da se ne kritizira zaposlenega. To pomeni, da vodja naj ne kritizira njegovega obnašanja, njegovega osebnega razvoja itd. Pravi, da je RLR srečanje, s katerim pridobijo vsi deležniki, in sicer zaposleni, vodja in javni zavod.

Lipičnik (2002, 484) pravi, da morajo vodje prenesti cilje organizacije v času izvajanja RLR na zaposlenega. Vodja mora zaposlenemu jasno povedati svoja pričakovanja in ga ves čas delovnega procesa usmerjati k doseganju ciljev, ki sta jih opredelila na RLR.

Vodopija idr. (2008, 2) pravijo, da naj javni zavod izvede RLR vsaj enkrat letno, kot del kadrovske politike.

Vodopija idr. (2008, 2) v nadaljevanju podajajo definicijo RLR:

Letni razgovor je poglobljen, strukturiran in vnaprej dogovorjen razgovor, pri katerem se vodja pogovori s sodelavcem o doseženih 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.

»Letni razgovor temelji na zaupanju med predpostavljenim in sodelavcem.« (Stare 2003, 398). RLR je poglobljen pogovor, ki poteka med vodjo in zaposlenim, ter se izvede v petih korakih, kjer se pregledajo naloge in rezultati preteklega obdobja, odnosi med zaposlenimi v javnem zavodu, delovne naloge, ocena rezultatov dela s predlogi izboljšav, še dodaja Stare (2003, 398).

Mihalič (2010, 5–6) pravi, da se RLR izvaja med zaposlenim in nadrejenim, kjer se oba deležnika celostno pogovorita. Pravi, da se pogovorita o preteklem, sedanjem in prihodnjem delu. Nadaljuje, da gre pri RLR za polformalno, sproščeno komuniciranje med deležnikoma (zaposlenim in vodjo) RLR.

Bagon (2003a, 3) pravi, da so RLR načrtovani in usmerjeni v kadrovske potencial zaposlenih ter da so ključni za spremljanje kadrov v javni upravi.

Gruban (2007) nadaljuje, da je RLR trajnostni ponavljajoči proces in ne le enkratni dogodek ali formalno izpolnjevanje predpisanih obrazcev. Vodja ima tako za dobro izvedbo RLR tudi etično odgovornost do zaposlenega, še dodaja Gruban (2007).

Petkovšek (2008) prav tako izpostavi, da gre pri RLR za pogovor med vodjem in zaposlenim, z namenom vodenja zaposlenih na podlagi jasno določenih ciljev.

Lajh idr. (2007, 2) pravijo, da so letni razgovori dogovorjena praksa, ki se vpeljejo v organizacijo kot del kadrovske politike z določenim namenom in v dogovorjenem časovnem obdobju.

Majcen (2001, 52) je obliko in vsebino RLR ponazorila slikovno. Sodelavec bi naj tako po njenem mnenju vodji predstavil svoja občutja, opažanja, razmišljanja, ideje o preteklem in tekočem delu, načrte in želje za v prihodnje ter svoje želje o njegovem kadrovskem razvoju. Sodelavec vodji prav tako razloži oziroma predstavi svoje pretekle dosežke in vzroke za rezultate, uporabljene metode dela in predloge za izboljšanje organizacije dela. Nadaljuje, da sodelavec z vodjo uskladi svoje delovne cilje, želje po izobraževanju in nadaljnjih možnostih po izobraževanju. Pravi, da pa na drugi strani vodja zaposlenemu predstavi v celoti organizacijsko enoto, ki jo vodi. Vodja mora tako ugotoviti, kako zaposleni vidi svojo vlogo v javnem zavodu, kakšno je njegovo razmišljanje o organiziranosti in opravljanju njegovega dela. Vodja mora tudi ugotoviti, kakšne načrte si je zaposleni zastavil za prihodnost in kakšno je njegovo počutje v delovnem okolju. Majcen (2001, 52) izpostavi, da mora vodja z zaposlenim uskladiti predvsem njegove delovne cilje, potrebe po nadaljnjem izobraževanju in napredovanju.

2.1 Namen, vloga in pomen rednih letnih razgovorov

Namen RLR v javni upravi je oblika načrtnega dela, ki zagotavlja učinkovito javno upravo preko ustrezno kvalificiranih uslužbencev (Majcen 2003, 6). Eden izmed namenov je zbrati tudi kakovostne informacije o zaposlenih.

Majcen (2001, 54–57) pravi, da je namen RLR večstranski. Z RLR zaposlenim omogočimo izboljšanje delovne uspešnosti na eni strani, na drugi strani pa se s tem zaposlenemu da možnost izraziti svoja mnenja, ideje, pripombe. Zaposlenim se z izvedbo RLR izkaže posebna pozornost, s tem pa jih lahko dodatno motiviramo. Vodja in zaposleni tako pregledata preteklo, sedanje stanje ter na podlagi ugotovitev naredita načrt za v prihodnje. Zaposleni dobijo jasne povratne informacije o svoji uspešnosti, o področjih, za katera se pričakuje, da se bodo še dodatno izpopolnili. S tem dobijo povratno informacijo, kaj se od njih pričakuje in kako so presojani v okolju.

Majcen (2001, 54–57) navaja, da vodje z RLR bolje spoznajo svoje zaposlene, kar ima za posledico lažje vodenje in usmerjanje. RLR vodjem omogočijo razumevanje razmišljanja in ravnanja zaposlenih. RLR vodjem omogočajo, da zaposlenim podajo povratne informacije o tem, kako izpolnjujejo njihova pričakovanja. Vodje pridobljene podatke z opravljenimi RLR uporabijo kot podlago za pripravo načrta izobraževanja in izpopolnjevanja zaposlenih in načrtovanja kadrovske politike. Vodje s tem pridobijo tudi informacije o interesnih področjih zaposlenih.

Majcen (2001, 54–57) navaja, da strokovnim službam z RLR omogočimo lažje izvajanje kadrovske politike javnega zavoda. Z izvedbo le-teh pridobivajo informacije o interesnih področjih zaposlenih, njihovih željah, njihovi pripravljenosti, povezanimi z dodatnimi izobraževanji in izpopolnjevanji. Javni zavod si tako iz leta v leto z izvedbo RLR krepi bazo podatkov v kadrovski evidenci zaposlenih.

Mihalič (2010, 12–13) izpostavi, da so najpomembnejši nameni uvedbe izvajanja RLR zlasti v poglobitvi zaupanja med obema deležnikoma RLR, v sistematičnem pregledu preteklih dosežkov, v prepoznavanju potencialov posameznika, v dodatnem motiviranju in spodbujanju, v spoznavanju osebnostnih lastnosti zaposlenega, v medsebojni izmenjavi zamisli, v poglobljeni debati o vlogi zaposlenega v javnem zavodu, v načrtovanju delovnih nalog, v načrtovanju kadrovske politike, v izboljševanju komunikacije med obema deležnikoma RLR, v skupnem odkrivanju pasti, v krepitvi odnosov med zaposlenimi, v povečanju soudeležbe zaposlenega pri načrtovanju in odločanju, itd.

Florjančič, Bernik in Novak (2004, 6) ugotavljajo, da je uspešnost RLR odvisna od številnih različnih dejavnikov, in sicer od: priprave na RLR, obravnavane vsebine, motiviranosti zaposlenega, sposobnosti vodje za uspešno izvedbo RLR, itd. Armstrong in Murlis (1994, 214)

navajata, da je namen RLR predvsem v vzpostavitvi razumevanja, zaupanja in boljše komunikacije med vodjo in zaposlenim.

Majcen (2004, 13) navaja, da je pri vodenju RLR bistvenega pomena, da ima vodja ves čas v mislih njihov namen. Namen RLR se odraža v treh točkah, in sicer kot: namen podjetja, družbe v celoti, namen vodje v odnosu do organizacijske enote in v odnosu do zaposlenega, s katerim opravlja RLR. Majcen (2001, 56–57) nadaljuje, da je pomembno, da javni zavod ve, kaj želi z RLR doseči ter da je namen RLR dovolj jasen, saj v nasprotnem primeru obstaja bojazen, da bo izvedba RLR postala sama sebi namen. »V takih primerih se lahko upravičeno bojimo, da bodo postali razgovori sami sebi namen.« (Majcen 2001, 56).

Kunc (2003, 22) pravi, da je izvajanje RLR zahtevna naloga. Nadaljuje, da lahko RLR postanejo sami sebi namen, če se nanj ne pripravimo dovolj dobro.

Po navedbah DeCenza in Robinsa (2005, 247) naj bi se RLR opravili vsaj enkrat na leto. Pri sami izvedbi je potrebno predvsem paziti, da med obema udeležencema RLR poteka komunikacija v obe smeri. RLR so podlaga za oblikovanje letnega programa dela za zaposlene, za določitev ciljev in pričakovanih rezultatov, za spremljanje dela in doseženih rezultatov.

French (1998, 16–18) navaja, da je določitev namena uvedbe RLR v organizaciji ključna točka, ki je nikar ne smemo prezreti. RLR so v organizaciji odlično orodje za pretok informacij in pridobivanje povratnih informacij. RLR so po njegovem mnenju prav tako odlično orodje za zbiranje kadrovskega podatkov zaposlenih in pridobivanje podatkov o osebnih ciljih zaposlenih.

Florjančič in Vukovič (2001, 12–17) pravita, da vodje z RLR bolje spoznajo svoje zaposlene. Z RLR je omogočeno boljše spoznavanje in razumevanje svojih zaposlenih. S tem si tako lažje pridobijo pregled nad interesnimi področji zaposlenih. Z RLR pridobimo od zaposlenega informacije o interesnih področjih zaposlenega, njihovi pripravljenosti za nadaljnja izobraževanja, njihovi željah za osebni razvoj, itd. Na podlagi predhodno pridobljenih podatkov, ki jih dobijo z RLR, izdelajo načrt izobraževanj in načrt kadrovske spremembe. Florjančič in Vukovič (2001, 18) menita tudi, da ima korist od RLR tudi javni zavod. Javni zavod s pridobljenimi podatki polni baze kadrovske-informacijskega sistema, pripravi načrt napredovanj zaposlenih, pripravi načrt sodelovanja zaposlenih pri razvojnih projektih.

Jereb in Jereb (2000, 7–9) pravita, da je pri RLR bistvenega pomena aktivno sodelovanje obeh udeležencev RLR.

Ugotavljamo, da je pri izvedbi RLR bistveno poudarjen pomen komunikacije med zaposlenimi in nadrejenimi, ki vodijo razgovor; da je to priložnost, kjer lahko podrejeni izrazijo svoje želje, pričakovanja; da je to priložnost, ko lahko nadrejeni sproščeno povejo, kaj

pričakujejo od podrejenega; itd. Pri izvajanju RLR moramo venomer zasledovati zastavljene cilje, saj se lahko v nasprotnem primeru zgodi, da bodo RLR postali sami sebi namen; da bodo postali samo neka formalnost; da bodo postali le administrativna naloga, ki nam vzame enkrat letno nekaj časa.

2.2 Koristi rednih letnih razgovorov

Majcen (2001, 57–58) pravi, da če se RLR opravijo strokovno, da imajo od njih koristi zaposleni, vodja, organizacijska enota, celotni javni zavod.

2.2.1 Koristi za javni zavod

Majcen (2001, 58) navaja, da javni zavod z izvedbo RLR izboljša tako bazo kadrovskih podatkov v svojem kadrovskem informacijskem sistemu, s čimer pa je javnemu zavodu omogočeno boljše izvajanje kadrovske politike.

Deželak (2007, 1) pravi, da ima javni zavod z izvajanjem RLR predvsem koristi, ki se kažejo na področju ustvarjanja boljših delovnih odnosov med zaposlenimi, izboljšanju vodenja dela in ljudi, zadovoljstvu zaposlenih, medsebojnih odnosih in njihovi lojalnosti, dvigu ravni komuniciranja v javnem zavodu, izboljšanju kakovosti dela, lažjemu odkrivanju potencialov zaposlenih, povečani stopnji zadovoljstva zaposlenih.

2.2.2 Koristi za vodje

Majcen (2001, 57) pravi, da je RLR za vodje orodje vodenja, skozi katerega vodja spozna svoje sodelavce, s tem pa ugotovi njihova pričakovanja, želje in poglede. Z izvedbo RLR zaposlenim posreduje informacije, ki so jim v pomoč pri nadaljnjem razvoju zmožnosti in samostojnosti.

Deželak (2007, 1) navaja, da vodja z izvajanjem RLR bolje spozna zaposlene, na podlagi česar jih v nadaljevanju lažje vodi. Vodja z izvajanjem RLR ugotovi, kakšen odnos imajo zaposleni do dela, kakšne so ambicije zaposlenega v prihodnje, kaj dela zaposleni dobro in kje so potrebne izboljšave.

2.2.3 Koristi za zaposlene

Majcen (2001, 57) pravi, da se mora zaposleni na eni strani čutiti priznanega v javnem zavodu, na drugi strani pa mora tudi vedeti, kaj se od njega pričakuje, kaj lahko v tem delovnem okolju v prihodnje pričakuje sam.

Deželak (2007, 1) nadaljuje: da se zaposleni s primerno izvedenimi RLR čutijo priznane, s tem pa bolje spoznajo svojo vlogo v delovnem procesu; da delovna angažiranost vpliva na njegovo samozavest; da s svojimi pogledi vplivajo na spremembe delovnih procesov, ki jih pripeljejo do boljših poslovnih rezultatov.

2.3 Prednosti in slabosti rednih letnih razgovorov

Prednosti RLR v magistrskem delu navajam kot pomoč kadrovske službi javnega zavoda X.

Lajh idr. (2007, 6–7) navajajo, da izvedba RLR prinaša koristi družbi, vodjem in drugim zaposlenim. Prednosti za organizacijo so predvsem v: povezovanju ciljev organizacije s cilji posameznika, spodbujanju k doseganju zastavljenih ciljev, sistematičnem ocenjevanju posameznika, uveljavljanju ciljnega vodenja, nadgradnji komunikacije. Prednosti RLR za vodje se predvsem kažejo na področju boljše komunikacije in razumevanja zaposlenega, boljše medsebojne komunikacije, boljšega načrtovanja in organiziranja dela in boljšega načrtovanja kadrovske politike. Sodelavcem pa RLR prinašajo prednosti, ki se kažejo predvsem v razumevanju lastne vloge v javnem zavodu, priložnostih, skozi katere uveljavljamo lastne ideje, v sodelovanju pri oblikovanju načrta osebnega razvoja, itd.

Odličen prikaz slabosti pri izvedbi RLR v javni upravi podaja Šturm (2005, 18), ki zraven argumentov o uspešni izvedbi RLR podaja tudi ugotovitve, na podlagi katerih se lahko zamaja dolgoročen obstoj RLR v javni upravi. Vodenje s takšnim stilom jemlje vodjem verodostojnost. Takšen stil vodenja lahko zmede zaposlene. Na podlagi tega se pri izvedbi RLR pogosto vprašamo, kdo je oseba, ki bo izvedla RLR.

Šturm (2005, 18) navaja, da gre za nekakšno organizacijsko ledeno goro, kjer na eni strani opazujemo formalizirano organizacijsko sestavo (sistemizacija, pravilniki), na drugi strani pa neformalno delovanje organizacije (organizacijsko kulturo).

Šturm (2005, 18) nadaljuje, da vodjem primanjkuje vodstvenega znanja o ravnanju z zaposlenimi, s tem pa nastane začaran krog, v katerem se vodja zaradi preobremenjenosti nima več časa ukvarjati z zaposlenimi, nima časa opraviti RLR, ukvarja se zgolj s prenosom problemov in predlogov zaposlenih kadrovske službi in nadrejenim, s tem pa tudi vodje prenesejo odgovornost za njihovo reševanje.

Šturm (2005, 18) izpostavi, da kadrovske službe z zgolj administrativno vlogo ne izpolnjujejo pričakovanih zaposlenih in vodstvenega dela organizacije.

»Temeljno izhodišče ocenjevanja in ugotavljanja delovne uspešnosti so modro (merljivi, objektivni, dosegljivi, z opredeljenimi roki) določeni pričakovani delovni cilji.« še dodaja Šturm (2005, 18).

2.4 Faze rednih letnih razgovorov

Blanchard (1995, 89) navaja, da je pri vsakoletnem načrtovanju razgovorov vsebina RLR odvisna od zastavljenih ciljev vodstva. Zaposleni v jedru razgovora opredeli naloge, predloge in vloge, ki jih nato komentira in dopolni s svojimi stališči. Zaposleni skozi jedro razgovora spozna tudi cilje javnega zavoda, ki jih vključi v svoje osebne cilje.

Lajh idr. (2007, 15) izpostavijo pomembnost priprave vodje in zaposlenega pred pričetkom izvedbe RLR na samo izvedbo le-tega. Za samo pripravo sledi izvedba RLR in po zaključeni izvedbi RLR analiza le-teh.

Majcen (2001, 87) pravi, v prvi vrsti gre pri RLR za odnos med vodjo in zaposlenimi, kjer obojestranska komunikacija teče ves čas, se pravi dan za dnem, s tem pa prihaja do nenehne izmenjave informacij. Majcen (2001, 88–90) izpostavi, da ima vsak razgovor tri faze, in sicer obdobje pred razgovorom in dobra priprava na RLR (faza priprave), sama izvedba RLR (faza izvedbe) in aktivnosti v obdobju do naslednjega razgovora (faza aktivnosti po RLR).

2.4.1 Priprava na redni letni razgovor

Majcen (2004, 19) izpostavi, da se udeleženci RLR morajo na RLR temeljito pripraviti. Ključnega pomena je, da razumejo pomen in vlogo izvajanja RLR, saj bo tako samo izvajanje le-teh lažje, od tega pa bodo imeli koristi vsi deležniki. Ob nepravilni pripravi in izvedbi RLR lahko ti postanejo hitro dodatna administrativna ovira, ki bo sama sebi namen. Ves čas priprave in izvedbe se je potrebno zavedati, da je to priložnost za analizo preteklih in sedanjih težav ter načrtovanje prihodnosti.

Majcen (2004, 19) navaja, da če želimo z RLR v organizaciji doseči želeni namen, morajo zraven vodij in zaposlenih pri izvedbi le-teh sodelovati tudi vodstvo in strokovna služba organizacije. Vodstvo tako s svojim zgledom vpliva na to, ali bodo RLR kakovostni. Poleg vodstva ima tudi pomembno vlogo strokovna služba organizacije, ki skrbi za kadrovske politike in za razvoj kadrov. Ta služba je nepogrešljiva v obdobju pred začetkom RLR, med samim potekom in po sami izvedbi.

Možina idr. (2004, 24–25) navajajo, da je ob pripravi na RLR potrebno preveriti:

- namen in cilje razgovora (Kaj lahko z RLR dosežemo?),
- udeležence (Kdo vse se bo RLR udeležil?),
- čas in trajanje (Kako dolgo in do kdaj bodo trajali RLR?),
- spored (Ali bo vsebina smiselno zaokrožena z uvodom, osrednjim delom in zaključkom RLR?),
- vloge (Kdo vse bo v pripravi sodeloval in kakšno je njegovo delo?).

Priprava kadrovske službe na letni razgovor

Majcen (2001, 88) navaja, da je kadrovska služba oziroma vodstvo javnega zavoda tisti organ, ki sproži izvedbo RLR. Pravi, da je vloga kadrovske službe pred pričetkom naslednja, in sicer pripraviti načrt RLR, informirati zaposlene, pripraviti vse potrebne obrazce in dokumentacijo in organizira usposabljanje vodij za RLR. Kadrovska služba v času poteka RLR vodjem nudi oziroma daje organizacijsko podporo. V času po opravljenih RLR in do naslednjega leta kadrovska služba arhivira dobljeno gradivo, izvaja kadrovske politike skladno s sprejetim planom, pripravi plan razvoja kadrov itd..

Priprava vodij na letni razgovor

Bagon (2003a, 13) pravi, da si mora vodja pred izvedbo RLR odgovoriti na naslednja vprašanja:

Kaj se pričakuje od zaposlenega?, Kakšen program dela in delovne cilje za naslednje leto bosta oblikovala?, Kakšni so njegovi rezultati dela?, Kako dobro dela?, Katere so njegove dobre značilnosti dela in navade?, Kaj naj bi izboljšal?, Kateri so delavčevi pomembni delovni potenciali?, Kateri delovni potenciali so premalo izkoriščeni, kje in kako jih lahko razvije?, Katero je delavčevo karierno sidro?.

Majcen (2003, 10–13) pravi, če želimo RLR dobro opraviti, je potrebno, da se nanj dobro pripravimo. Nadaljuje, da je najprej potrebno narediti načrt, kako se kot vodja pripravimo na RLR. V nadaljevanju si pripravimo razlago o vlogi in nalogah organizacijske enote oziroma organizacije in pregledamo podatke o vseh zaposlenih, s katerimi bomo izvedli RLR. Na podlagi predhodne ugotovitve se bo vodja boljše počutil, ker bo natanko vedel, kaj ga čaka. Vodja bo na podlagi tega ob izvedbi RLR bolj samozavesten, RLR bo tekel bolj gladko in nenazadnje bo tudi zaposleni bolj sproščen.

Majcen (2003, 11–12) navaja, da vodja ob pripravi na RLR pregleda vso korespondenco preteklega leta (opis delovnega mesta, delovno zgodovino zaposlenega na njegovem delovnem mestu, njegova znanja, njegovo vključenost v projekte, njegove prejšnje ocene).

Arnuš in Navodnik (2010, 403–409) izpostavita, da so RLR zelo zahtevna naloga in da najboljše rezultate dajejo treningi ali seminarji, ki so vodjem podlaga za pripravo na RLR. Vodje si tako pridobijo praktična znanja, izkušnje in druge spretnosti, ki so potrebna za kakovostno izvajanje le-teh. Vodja se zaveda, da je za uspešno izvedbo RLR potrebno vedeti, kaj želimo z RLR doseči, da je potrebno določiti rdečo nit RLR za vsakega zaposlenega posebej.

Bernik, Ferjan in Florjančič (1999, 22–23) izpostavijo, da mora vodja pred izvedbo RLR proučiti opis delovnega mesta zaposlenega. Vodja pred izvedbo RLR pregleda izvajanje nalog zaposlenega v preteklem obdobju, pregleda vso dokumentacijo o delovni uspešnosti

zaposlenega, v kateri deluje, pregleda kadrovske korespondence zaposlenega, pregleda njegovo znanje in veščine in nenazadnje tudi vključenost v projekte organizacije.

Priprava zaposlenega na letni razgovor

Mihalič (2010, 23–24) navaja, da vodja RLR zaposlenemu poda iztočnice in temeljna vprašanja RLR. Pri tem je potrebno zaposlenega spodbuditi, da bo tudi sam pripravil lastna izhodišča za razgovor. Vodja usmeri zaposlenega, da naj pred razgovorom natančno razmisli o tem, kako vidi lastno vlogo v organizaciji, kakšne rezultate je dosegel v predhodnem času, kaj ga pri delu motivira, ali je dosegel zastavljene cilje, kakšne predloge ima za izboljšanje svojega dela, kako se počuti v organizaciji in timu, ali mu trenutne naloge in delo ustrezajo, kje se vidi v prihodnosti, katere so njegove prednosti in slabosti, ali še želi naprej ostati del organizacije, kako bi lahko bil še uspešnejši in boljši, kako je popravil svoje neuspehe, ali je zadovoljen z delom, kakšni so njegovi potenciali za nadaljnji razvoj, ali si želi napredovanja, kako doživlja spremembe v organizaciji, ali je dovolj informiran o dogajanju in spremembah v organizaciji, s kakšnimi težavami se sooča pri svojem delu, kaj je njegov največji doprinos timu in organizaciji, itd.

2.4.2 Izvajanje rednih letnih razgovorov

Majcen (2001, 123) navaja, da moramo na RLR gledati z dveh zornih kotov, in sicer z zornega kota zaposlenega in vodje. Majcen (2004, 22) izpostavi, da morajo razgovore opraviti vse vodje z vsemi zaposlenimi. V primeru ne-izvedbe RLR bi se tako zaposleni čutili zapostavljeno, nepriznано.

Po besedah Irene Majcen (2001, 143–151) razgovor poteka v treh delih, ki ga razdelimo v uvodni oziroma začetni, osrednji in zaključni del. Ob začetku RLR velja vzpostaviti nekaj pravil, ki jih je potrebno upoštevati, in sicer ustvariti moramo prijetno vzdušje, ni dobro hiteti, za dober začetek je smiselno postaviti nekaj nevtralnih vprašanj, zaposlenemu je potrebno predstaviti namen razgovora, dobro je, da delujemo umirjeno in prijetno, itd. Osrednji del RLR je najzahtevnejši in najobširnejši. Pri tem se še najbolj pokažejo komunikacijske sposobnosti in lastnosti obeh sogovornikov. Zaposleni tako predstavi naloge svojega preteklega obdobja, njegove želje po dodatnem izpopolnjevanju in izobraževanju, njihove želje po napredovanju, sodelovanje v timu, zastavljene cilje za prihodnje obdobje, itd. V zaključnem delu sogovornika RLR na kratko obnovita medsebojne dogovore, ki sta jih dorekla na RLR. Izpostavi, da je tako najpomembnejši del osrednji, vsekakor pa začetka in konca ne smemo zanemariti.

Bagon (2003b, 9) navaja: »V pogovoru naj vedno sodelavec prvi pove svoje mnenje o delu, dosežkih, odnosih.« Bagon (2003c, 25–26), ki je podala navodila za izvajanje RLR v javni upravi, pravi, da RLR ni ocenjevalni razgovor.

Ivanuša Bezjak (1999, 72) izpostavi, da je izrednega pomena, da si vodja med samim RLR zapisuje kratke povzetke odgovorov, saj mu bo to orodje za pripravo končnih zapisov. Zapis naj bo predvsem kratek in jedrnat, z vsebino, ki opredeljuje izvajanje nalog v prihodnje. Vodja na koncu RLR prebere zaposlenemu celotno vsebino zapisa ter ga po potrebi skupaj z zaposlenim dopolnita.

2.4.3 Aktivnosti po zaključenih rednih letnih razgovorih

Majcen (2001, 211–212) pravi, da vodja RLR po zaključenih razgovorih še enkrat pregleda vsa poročila. Po pregledu le-teh pripravi načrt izobraževanja in napredovanja zaposlenih. Majcen (2003, 20) pravi, da je po koncu RLR potrebno opraviti analizo uspešnosti, pri čemer se je potrebno vprašati: Kako uspešni smo bili pri izvedbi RLR? Kaj smo opravili zelo uspešno? Kaj je potrebno še izboljšati? Kakšno je bilo počutje ob samem poteku RLR? Kakšno je mnenje zaposlenega o izvedbi RLR? Ali smo dobili vse podatke, ki smo jih želeli dobiti? Ali smo zaposlenega poslušali? Smo bili jasni in razumljivi? Smo zaposlenega povsem razumeli? Smo bili dovolj pozorni? itd.

3 RAZISKAVA O LETNIH RAZGOVORIH V JAVNO SOCIALNO VARSTVENEM ZAVODU X

V tem poglavju smo opredelili področje varstva starejših in domov za starejše ter na kratko predstavili javno socialno varstveni zavod X. Nadaljevali smo s predstavitvijo populacije in vzorca ter metodologije, ki smo jo uporabili pri izvedbi analize anketnih vprašalnikov. Na koncu smo opredelili demografske podatke, ki smo jih pridobili z vrnjenimi anketnimi vprašalniki.

3.1 Varstvo starejših in domovi za starejše

Statistični podatki za leto 2019 kažejo, da je na območju RS 20 % prebivalcev starih 65 let ali več od celotnega prebivalstva RS. Iz statističnih podatkov lahko sklepamo, da se bo trend te populacije prebivalcev v prihodnjih letih povečeval (Statistični urad RS 2020).

Staranje prebivalstva na območju RS tako državi prinaša mnoge izzive. Država bo morala tako zagotoviti pogoje za kakovostno staranje, dobro zdravstveno in socialno oskrbo starejših ter večjo solidarnost in kakovost sožitja med vsemi generacijami (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2020a).

Domovi za starejše na območju RS izvajajo storitev institucionalnega varstva. Institucionalno varstvo tako obsega osnovno oskrbo in socialno oskrbo ter zdravstveno varstvo po predpisih s področja zdravstvenega varstva. Po podatkih Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti je na območju RS na dan 7. 4. 2020 v register domov vpisanih 116 domov za starejše (12 domov na območju OE Celje, 10 domov na območju OE Koper, 9 domov na območju OE Kranj, 5 domov na območju OE Krško, 36 domov na območju OE Ljubljana, 15 domov na območju OE Maribor, 9 domov na območju OE Murska Sobota, 8 domov na območju OE Nove Gorice, 5 domov na območju OE Novo Mesto in 7 domov na območju OE Ravne na Koroškem) (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2020b).

3.2 Predstavitev javno socialno varstvenega zavoda X

Dokl (2007, 22–27) navaja, da zgodovina javnega zavoda X sega v leto 1927. Javni zavod X se je v teku let vse do danes mnogokrat vsebinsko in oblikovno preoblikoval.

Dokl (2007, 22–27) nam v nadaljevanju povzema razvojno pot javnega zavoda X:

Na več kot 80- letni razvojni poti smo glede na vedno večje povpraševanje po storitvah institucionalnega varstva širili kapacitete, izvajali organizacijske spremembe, skrbeli za razvoj na področju kakovosti storitev, zadovoljstva uporabnikov, zaposlenih in drugih sodelujočih.

Dokl (2007, 22 – 27) izpostavi, da javni zavod X danes izvaja institucionalno varstvo starejših oseb. Sedež javnega zavoda X je v Ptuj, Volkmerjeva cesta 10, 2250 Ptuj. Sestavlja ga pet enot, in sicer enote Ptuj, Juršinci, Kidričevo, Koper in Muretinci. Javni zavod X izvaja kakovostne storitve, s katerimi so zadovoljni uporabniki teh storitev in njihovi svojci. Ciljne skupine uporabnikov so osebe, ki so stare nad 65 let in odrasle osebe s posebnimi potrebami (odrasle duševno bolne osebe, osebe z motnjami v telesnem in duševnem razvoju ter odrasle osebe s prisotno invalidnostjo kot posledico poškodbe ali bolezni), ki se jim zagotavlja kakovostna storitev institucionalnega varstva za zadovoljevanje potreb, kot bi jim bile zagotovljene v lastni družini ali okolju, iz katerega prihajajo. Storitve, ki je lahko trajna ali začasna, celodnevna ali le dnevna, obsega osnovno oskrbo, socialno oskrbo in zdravstveno varstvo.

Vizija javnega zavoda X je: »Postati sodoben medgeneracijski center na Ptuj z manjšimi krajevnimi medgeneracijskimi centri na območju Slovenije, ki bo omogočal celovito oskrbo starejše populacije tako v institucionalnem varstvu kot v bivalnem okolju posameznika.« (Javno socialno varstveni zavod X 2020).

Družbena odgovornost javnega zavoda X je sestavni del našega poslovanja in uspešnosti, pri čemer skrbimo za zadovoljstvo zaposlenih in njihovih družin z organizacijo neformalnih druženj, športnimi dogodki, pozornostmi ob osebnih in družinskih praznikih, itd. Posebna skrb je prav tako namenjena podpori širšega okolja, v katerem javni zavod X deluje (npr. nakup defibrilatorja, uporaba sejnih sob ...) (Javno socialno varstveni zavod X 2020).

3.3 Populacija in vzorec

V raziskavo so bile vključene vse enote javnega zavoda X, in sicer Ptuj, Juršinci, Kidričevo, Koper in Muretinci. V javnem zavodu X je skupaj zaposlenih 406 oseb (329 oseb za nedoločen čas in 77 oseb za določen čas), in sicer od tega v enoti Ptuj 200 oseb, enoti Juršinci 31 oseb, enoti Kidričevo 36 oseb, enoti Koper 75 oseb in enoti Muretinci 64 oseb. V vzorec smo zajeli 368 zaposlenih, od tega 350 zaposlenih na uradniških in strokovno-tehničnih delovnih mestih in 18 vodij. Preostali zaposleni (38 oseb) niso bili vključeni v vzorec raziskave, saj so na dolgotrajni bolniški, porodniškem dopustu in se tako z njimi ne opravlja RLR. Anonimnost je bila zagotovljena, saj nismo vedeli, kdo je izpolnjeval anketni vprašalnik (Javno socialno varstveni zavod X 2020).

Testiranje anketnega vprašalnika se je izvedlo pred pričetkom anketiranja. Pri testiranju je sodelovalo deset naključno izbranih vodij, in sicer po dva predstavnika iz vsake enote ter trideset naključno izbranih zaposlenih, in sicer 10 predstavnikov iz enote Ptuj in po 5 predstavnikov iz enot Juršinci, Muretinci, Kidričevo in Koper. Naključno izbrani vodje in zaposleni so podali svoje pripombe, dopolnitve in popravke na anketni vprašalnik.

Zbiranje podatkov se je začelo s posredovanjem anketnih vprašalnikov vsem 18 vodjem, ki so anketni vprašalnik vsakemu zaposlenemu dali v izpolnitev po opravljenem letnem razgovoru. Zbiranje podatkov je potekalo od 6. januarja 2020 do 15. marca 2020. Skupna odzivnost med anketiranimi vodji in ostalimi zaposlenimi je bila 64,67 %, kar predstavlja 238 vrnjenih anketnih vprašalnikov. Odzivnost med zaposlenimi je bila 63,71 %, kar predstavlja 223 vrnjenih anketnih vprašalnikov. Odzivnost med vodji je bila 83,33 %, kar predstavlja 15 vrnjenih anketnih vprašalnikov.

3.4 Metodologija

V teoretičnem delu magistrske naloge sem s preučevanjem domače in tuje strokovne in znanstvene literature poskušal predstaviti sistem RLR. V raziskovalnem delu magistrske naloge sem kot metodo raziskave uporabil anketo. Instrument raziskave je bil anketni vprašalnik. Zaradi dveh ciljnih skupin (vodij in zaposlenih) sem sestavil dva anketna vprašalnika, ki sta si v določenih vprašanjih zaradi primerljivosti med seboj podobna, v nekaterih pa različna. Zgradba obeh anketnih vprašalnikov je temeljila na principu narobe obrnjenega lijaka, kar pomeni prehajanje vprašanj od specifičnega k splošnim, pri čemer smo sklope vprašanj vsebinsko ločili.

Anketna vprašalnika sta vsebovala pretežno vprašanja zaprtega tipa, ki se jih je ocenjevalo na podlagi Likertove 5-stopenjske lestvice. Oba anketna vprašalnika sta sestavljena iz petih sklopov. Vsak sklop se nanaša na eno raziskovalno vprašanje. Vprašanje 1 odgovarja na raziskovalno vprašanje o organiziranosti izvajanja RLR, vprašanja 2 in 3 odgovarjata na raziskovalno vprašanje o koristnosti RLR, vprašanja 4 in 5 odgovarjata na raziskovalno vprašanje o primernosti tem na RLR, vprašanja 6 in 7 odgovarjata na raziskovalno vprašanje o usposobljenosti vodij za izvajanje RLR, vprašanja 8 in 9 odgovarjata na raziskovalno vprašanje o zadovoljstvu s sistemom izvedbe RLR.

Statistična analiza je bila izvedena s pomočjo programske opreme za analiziranje družboslovnih podatkov SPSS (Statistical Package for Social Sciences) in s pomočjo programa excel.

3.5 Demografski podatki

V naslednjih poglavjih je predstavljena analiza in interpretacija podatkov empirične raziskave. V začetnem delu so predstavljeni splošni podatki, sledijo rezultati raziskave. Pri obdelavi podatkov sta uporabljena statistični paket SPSS in program excel.

Preglednica 1: Demografski podatki

		Vodje		Zaposleni		Skupaj	
		f	%	f	%	f	%
Spol	moški	3	20,00	13	5,83	16	6,72
	ženske	12	80,00	210	94,17	222	93,28
Starost	do 25 let	0	0,00	9	4,04	9	3,78
	od 26 do 35 let	0	0,00	48	21,52	48	20,17
	od 36 do 45 let	5	33,33	74	33,18	79	33,19
	od 46 do 55 let	8	53,33	74	33,18	82	34,45
	nad 56 let	2	13,33	18	8,07	20	8,40
Delovna doba	do 10 let	0	0,00	73	32,74	73	30,67
	od 11 do 20 let	4	26,67	63	28,25	67	28,15
	od 21 do 30 let	9	60,00	50	22,42	59	24,79
	31 let in več	2	13,33	37	16,59	39	16,39
Stopnja izobrazbe	osnovna šola	0	0,00	14	6,28	14	5,88
	poklicna šola	0	0,00	66	29,60	66	27,73
	srednja šola	4	26,67	119	53,36	123	51,68
	višješolski program (do 1994); višješolski strokovni program – raven izobrazbe 6/1	1	6,67	7	3,14	8	3,36
	specializacija po višješolskih programih; visokošolski strokovni program; visokošolski strokovni (1. bolonjska stopnja); univerzitetni program (1. bolonjska stopnja) – raven izobrazbe 6/2	3	20,00	7	3,14	10	4,20
	specializacija po visokošolskih strokovnih programih; univerzitetni program; magisteriji stroke (za imenom – 2. bolonjska stopnja) – raven izobrazbe 7	5	33,33	10	4,48	15	6,30
	specializacija po univerzitetnih programih; magister znanosti (pred imenom) – raven izobrazbe 8/1	2	13,33	0	0,00	2	0,84
	doktor znanosti – raven izobrazbe 8/2	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Skupaj	15	6,30	223	93,70	238	100	

Iz preglednice 1 je razvidno, da je izpolnjen anketni vprašalnik vrnilo 15 vodij (6,30 %) in 223 zaposlenih (93,70 %). Glede na pričakovani odziv se je odzvalo sorazmerno veliko anketirancev.

Na anketni vprašalnik je med vodji odgovorilo 12 žensk (80 %) in 3 moški (20 %), med zaposlenimi pa 210 žensk (94,17 %) in 13 moških (5,83 %). Iz preglednice je tako razvidno,

da so na anketni vprašalnik pretežno odgovarjale ženske, kar je razumljivo, saj so v javnem zavodu X v večji meri zaposlene ženske.

Iz kadrovskega poročila javnega zavoda X je razvidno, da je povprečna starost vseh zaposlenih javnega zavoda X 41,12 let. Največ zaposlenih je starih med 36 in 45 let.

Iz preglednice 1 je razvidno, da so 4 vodje (26,67 %) imeli od 10 do 20 let delovne dobe; 9 vodij (60 %) je imelo od 21 do 30 let delovne dobe; 2 vodji (13,33 %) sta imeli 31 let in več delovne dobe. Iz preglednice je prav tako razvidno, da je 73 zaposlenih (32,74 %) imelo do 10 let delovne dobe; 63 zaposlenih (28,25 %) je imelo od 11 do 20 let delovne dobe; 50 zaposlenih (22,42 %) je imelo od 21 do 30 let delovne dobe; 37 zaposlenih (16,59 %) je imelo 31 let in več delovne dobe.

Iz preglednice 1 je razvidno, da sta 2 vodji (13,33 %), ki sta odgovarjali na anketni vprašalnik, imeli opravljeno specializacijo po univerzitetnih programih ali znanstveni magisterij (raven izobrazbe 8/1); 5 vodij (33,33 %) je imelo opravljeno specializacijo po visokošolskih strokovnih programih, univerzitetnih programih, magisterij stroke (raven izobrazbe 7); 3 vodje (20 %) so imele opravljeno specializacijo po visokošolskih programih (raven izobrazbe 6/2); 1 vodja (6,67 %) je imel opravljen visokošolski program oz. višješolski strokovni program (raven izobrazbe 6/1); 4 vodje (26,67 %) pa so imele opravljeno le srednješolsko izobrazbo. Iz preglednice 1 je razvidno, da nobeden od zaposlenih, ki so izpolnili anketni vprašalnik, ni imel končanega doktorata znanosti (raven izobrazbe 8/2) ali specializacije po univerzitetnih programih, magisterija znanosti (raven izobrazbe 8/1); 10 zaposlenih (4,48 %) je imelo opravljeno specializacijo po visokošolskih strokovnih programih, univerzitetnih programih, magisterij stroke (raven izobrazbe 7); po 7 zaposlenih (3,14 %) je imelo opravljeno specializacijo po visokošolskih programih (raven izobrazbe 6/2) in visokošolski program oz. višješolski strokovni program (raven izobrazbe 6/1); 119 zaposlenih (53,36 %) je imelo opravljeno srednjo šolo; 66 zaposlenih (29,60 %) je imelo opravljeno poklicno šolo; 14 zaposlenih je imelo opravljeno le osnovno šolo.

4 REZULTATI RAZISKAVE

Rezultati so predstavljeni po posameznih sklopih raziskovalnih vprašanj: 1) Organiziranost izvajanja RLR, 2) Koristnost RLR, 3) Primernost tem na RLR, 4) Usposobljenost vodij za izvajanje RLR, 5) Zadovoljstvo s sistemom izvedbe RLR.

4.1 Organiziranost izvajanja rednih letnih razgovorov

Organiziranost izvajanja RLR v javnem zavodu X smo ocenjevali s pomočjo Likertove ocenjevalne lestvice (1 – se sploh ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – se popolnoma strinjam) s šestimi trditvami.

Iz preglednice 2 lahko razberemo, da so vodje ocenili vseh šest trditev, medtem ko zaposleni niso podali svojih ocen k vsem šestim trditvam. Skupaj je tako 238 anketirancev (100 %) ocenilo trditve 1.1., 1.2. in 1.4., medtem ko je 237 anketirancev (99,58 %) ocenilo trditvi 1.3. in 1.6. in 236 anketirancev (99,16 %) trditve 1.5.

Preglednica 2: Prikaz števila odgovorov na trditve, ki se nanašajo na organiziranost izvajanja RLR v javnem zavodu X

Trditve	Vodja		Zaposleni		Skupaj	
	Št. odg.	%	Št. odg.	%	Št. odg.	%
1.1. RLR pripomorejo k večji informiranosti v mojem javno socialno varstvenem zavodu X.	15	6,30	223	93,70	238	100,00
1.2. Izvajanje RLR v mojem javno socialno varstvenem zavodu X je dobro organizirano.	15	6,30	223	93,70	238	100,00
1.3. RLR prispevajo k doseganju zadanih ciljev mojega javno socialno varstvenega zavoda X.	15	6,30	222	93,28	237	99,58
1.4. Izvedena analiza RLR je za moj javno socialno varstveni zavod X ključnega pomena.	15	6,30	223	93,70	238	100,00
1.5. Moj javno socialno varstveni zavod X informira vodje/zaposlene o začetku in namenu RLR.	15	6,30	221	92,68	236	99,16
1.6. Moj javno socialno varstveni zavod X pripravi načrt RLR, pripravi vse potrebne obrazce in dokumentacijo za izvedbo RLR.	15	6,30	222	93,28	237	99,58

Podrobnejši rezultati ankete (glej prilogo 3, preglednica 19) so pokazali, da je kar med 92 % – 97 % anketirancev (zaposleni in vodje) vseh šest trditev, ki se nanašajo na organiziranost izvajanja RLR, ocenilo z ocenami (5 – se popolnoma strinjam, 4 – strinjam se in 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam). Ugotavljamo tudi, da je kar 96,64 % anketirancev ocenilo trditve »Moj javno socialno varstveni zavod pripravi načrt RLR, pripravi vse potrebne obrazce in dokumentacijo za izvedbo RLR«, na Likertovi lestvici z ocenami v razponu med 5 in 3 sledita trditvi »Moj javno socialno varstveni zavod informira zaposlene o začetku in namenu RLR«, s

96,22 % in »Izvajanje RLR v mojem javno socialno varstvenem zavodu je dobro organizirano« s 94,96 %.

V nadaljevanju smo preverili, ali so podatki normalno razporejeni, in sicer smo preverili vrednosti koeficienta asimetrije in koeficienta sploščenosti (preglednica 3), ki morajo biti med -3 in 3.

S koeficientom asimetrije preverjamo porazdelitev spremenljivke, ki je lahko: asimetrična v desno »pozitivna asimetrija« (če je vrednost koeficienta večja od nič), simetrična »normalna porazdelitev« (če je vrednost koeficienta enaka nič) ali asimetrična v levo »negativna asimetrija« (Oman 2020a).

Pri trditvah, ki se nanašajo na organiziranost izvajanja RLR v javnem zavodu X, ni potrebno izločiti iz nadaljnje analize nobene spremenljivke/trditve, saj se nahajajo vse vrednosti med -3 in 3.

Preglednica 3: Koeficient asimetrije in sploščenosti

	N	K. asimetrije		K. sploščenosti	
		Statistika	Std. napaka	Statistika	Std. napaka
1.1. RLR pripomorejo k večji informiranosti v mojem javno socialno varstvenem zavodu X.	238	-0,944	0,158	0,914	0,314
1.2. Izvajanje RLR v mojem javno socialno varstvenem zavodu X je dobro organizirano.	238	-1,041	0,158	1,531	0,314
1.3. RLR prispevajo k doseganju zadanih ciljev mojega javno socialno varstvenega zavoda X.	237	-0,647	0,158	0,436	0,315
1.4. Izvedena analiza RLR je za moj javno socialno varstveni zavod X ključnega pomena.	238	-0,798	0,158	0,552	0,314
1.5. Moj javno socialno varstveni zavod X informira vodje/zaposlene o začetku in namenu RLR.	236	-0,637	0,158	0,129	0,316
1.6. Moj javno socialno varstveni zavod X pripravi načrt RLR, pripravi vse potrebne obrazce in dokumentacijo za izvedbo RLR.	237	-0,874	0,158	0,814	0,315

Indeks zanesljivosti ali koeficient Cronbah alfa meri zanesljivost vprašalnika, pri katerem se vrednosti gibljejo na intervalu od 0 do 1. Če je α večja od 0,9, pomeni, da je stopnja zanesljivosti odlična, če se α giblje med 0,7 in 0,9, je stopnja zanesljivosti dobra, če se α giblje med 0,6 in 0,7, pomeni da je stopnja zanesljivosti sprejemljiva, gibanje α med 0,5 in 0,6 pomeni slabo stopnjo zanesljivosti, gibanje α pod 0,5 pa pomeni, da je stopnja zanesljivosti nesprejemljiva (Oman 2020c).

Iz preglednice 4 lahko vidimo, da vrednost Cronbahovega koeficienta α znaša 0,897, kar pomeni, da je stopnja zanesljivosti zelo dobra.

Preglednica 4: Analiza zanesljivosti spremenljivk

N	Skupno št. trditvev	Cronbahov koeficient
238	6	0,897

Iz preglednice 5 lahko razberemo, da anketiranci niso odgovorili na vse trditve, ki so se nanašale na organiziranost izvajanja RLR v javnem zavodu X, ter da je minimalna vrednost izbranega odgovora pri vseh trditvah znašala 1, maksimalna pa pri vseh trditvah 5.

Standardni odklon (σ , s) je mera variabilnosti oziroma razpršenosti enot, ki je definirana kot kvadratni koren iz variance. Z razpršenostjo podatkov merimo, kako so razpršene vrednosti okrog aritmetične sredine vzorca. Bolj ko so podatki razpršeni, manj so povezani med sabo in obratno (Oman 2020b). Iz preglednice 5 lahko prav tako razberemo, da so podatki najmanj razpršeni pri trditvi »Moj javno socialno varstveni zavod x informira vodje/zaposlene o začetku in namenu RLR« ($s=0,818$) ter najbolj razpršeni pri trditvi »Izvedena analiza RLR je za moj javno socialno varstveni zavod X ključnega pomena« ($s=0,957$).

Preglednica 5: Razpršenost podatkov

	N	Minimum	Maksimum	Razpršenost podatkov
1.1. RLR pripomorejo k večji informiranosti v mojem javno socialno varstvenem zavodu X.	238	1	5	0,928
1.2. Izvajanje RLR v mojem javno socialno varstvenem zavodu X je dobro organizirano.	238	1	5	0,883
1.3. RLR prispevajo k doseganju zadanih ciljev mojega javno socialno varstvenega zavoda X.	237	1	5	0,899
1.4. Izvedena analiza RLR je za moj javno socialno varstveni zavod X ključnega pomena.	238	1	5	0,957
1.5. Moj javno socialno varstveni zavod X informira vodje/zaposlene o začetku in namenu RLR.	236	1	5	0,818
1.6. Moj javno socialno varstveni zavod X pripravi načrt RLR, pripravi vse potrebne obrazce in dokumentacijo za izvedbo RLR.	237	1	5	0,830

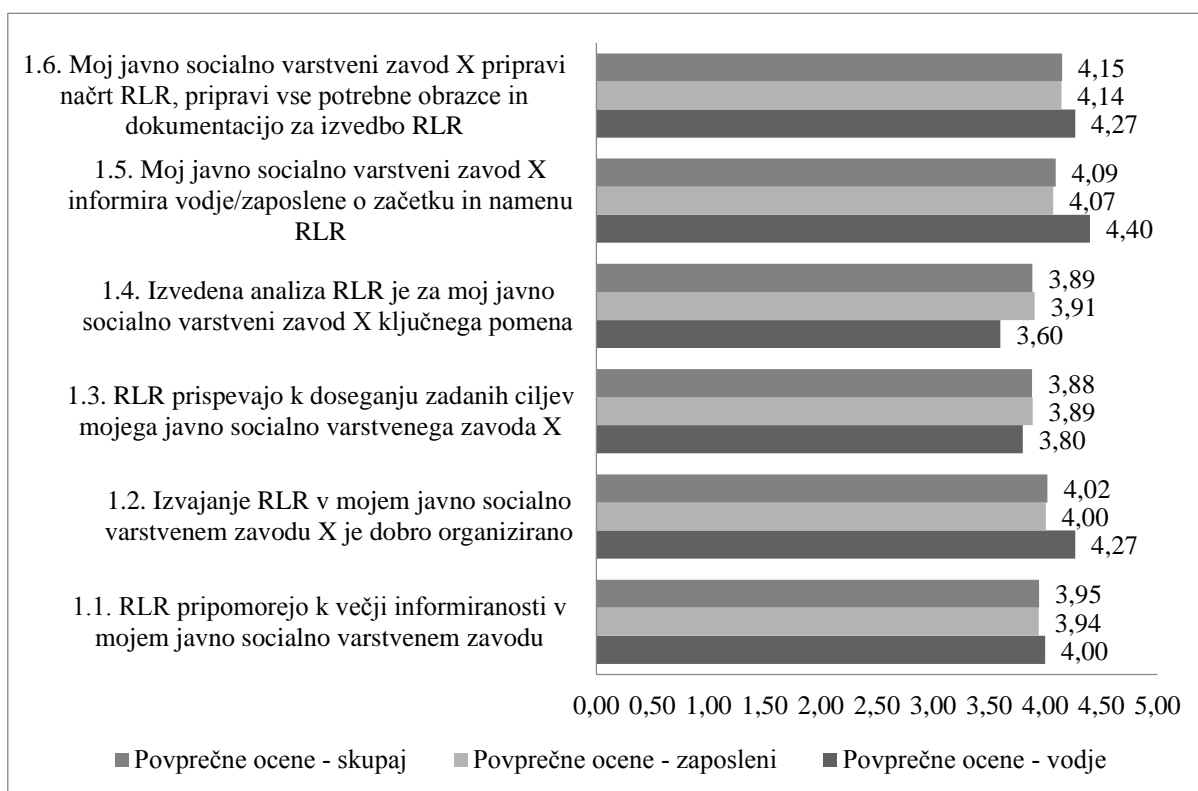
Iz slike 1 je razvidno, da vodje najvišjo vrednost v povprečju pripišejo trditvi »Moj javno socialno varstveni zavod X informira zaposlene o začetku in namenu RLR« ($M= 4,40$). Vodje ocenjujejo, da vodstvo javnega zavoda X informira zaposlene o začetku in namenu RLR. Sledita trditvi »Izvajanje RLR v mojem javno socialno varstvenem zavodu je dobro organizirano« in »Moj javno socialno varstveni zavod pripravi načrt RLR, pripravi vse potrebne obrazce in dokumentacijo za izvedbo RLR« (ocenjeni z $M= 4,27$). Vodje ocenjujejo, da je potek izvajanja RLR dobro zasnovan tako vsebinsko kot organizacijsko in da ima javni zavod X pripravljene vse potrebne obrazce in dokumentacijo, ki jo morata izpolniti vodja in zaposleni ob izvedbi RLR.

Zaposleni najvišjo vrednost v povprečju pripišejo trditvi »Moj javno socialno varstveni zavod pripravi načrt RLR, pripravi vse potrebne obrazce in dokumentacijo za izvedbo RLR« ($M= 4,14$), sledi trditev »Moj javno socialno varstveni zavod informira vodje o začetku in namenu RLR« ($M= 4,07$). Zaposleni prav tako ocenjujejo, da ima javni zavod X pripravljene vse

potrebne obrazce in dokumentacijo, ki jo morata izpolniti vodja in zaposleni ob poteku izvedbe RLR ter da vodstvo javnega zavoda X informira vodje o začetku in namenu RLR.

Preostalim trditvam anketiranci namenijo v povprečju nekoliko manjšo stopnjo strinjanja. Vodje najnižjo vrednost v povprečju pripišejo trditvi »Izvedena analiza RLR je za moj javno socialno varstveni zavod ključnega pomena« (M= 3,60). Vodje ocenjujejo, da izvedba analize RLR za javni zavod X ni ključnega pomena, je pa zaželena. Zaposleni najnižjo vrednost v povprečju pripišejo trditvi »RLR prispevajo k doseganju zadanih ciljev mojega javnega socialno varstvenega zavoda« (M= 3,89). Zaposleni ocenjujejo, da izvedba RLR ne igra ključnega pomena za doseganje ciljev javnega zavoda X.

Iz slike 1 lahko ugotovimo, da v splošnem obe skupini anketirancev (vodje in zaposleni) menita, da je izvajanje RLR v javnem zavodu X dobro organizirano, saj sta obe skupini anketirancev vseh šest trditev ocenili nad sredino lestvice (3).

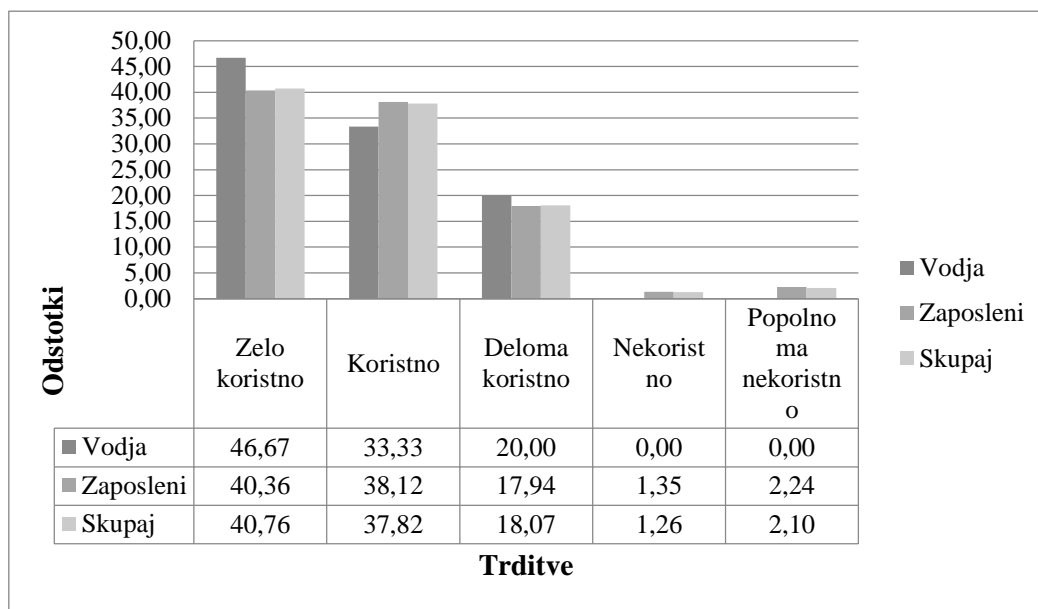


Slika 1: Organiziranost izvajanja RLR v javnem zavodu X

4.2 Koristnost rednih letnih razgovorov

Slika 2 v nadaljevanju prikazuje koristnost RLR v javnem zavodu X. Iz pridobljenih podatkov lahko na eni strani ugotovimo, da 46,67 % vodij meni, da so RLR zelo koristni, 33,33 % jih meni, da so koristni, 20 % vodij pa meni, da so RLR le delno koristni. Vodje so mnenja, da RLR niso nekoristni in popolnoma nekoristni. Na drugi strani 40,36 % zaposlenih meni, da so

RLR zelo koristni, 38,12 % jih meni, da so RLR koristni, 17,49 % jih meni, da so delno koristni, 3,59 % zaposlenih pa meni, da so RLR nekoristni in popolnoma nekoristni. Izpostavimo tako lahko, da kar dobrih 97 % anketirancev meni, da so RLR za javni zavod X zelo koristni, koristni in deloma koristni. Le peščica anketirancev meni, da so RLR za javni zavod X nekoristni oz. popolnoma nekoristni.



Slika 2: Koristi izvajanja RLR v javnem zavodu X

Iz pridobljenih podatkov prav tako ugotavljam, da se izvajanje RLR zdi v povprečju nekoliko bolj koristno vodjem kot pa zaposlenim. Povprečno ocena koristnosti vodij znaša 4,3, medtem ko ocena zaposlenih znaša 4,1.

Anketiranci so koristnost RLR prav tako ocenjevali s pomočjo Likertove ocenjevalne lestvice (1 – se sploh ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – se popolnoma strinjam) s šestimi trditvami. Trditve, ki se nanašajo na koristnosti RLR v anketnem vprašalniku, imajo za obe skupini anketirancev vsebinsko enak pomen, vendar pa so oblikovno nekoliko drugače zastavljena. Prikazane trditve v preglednicah in slikah poglavja 4.2. so navedena iz anketnega vprašalnika za zaposlene.

Iz preglednice 6 lahko razberemo, da so vodje ocenili vseh šest trditev, medtem ko zaposleni niso podali svojih ocen k vsem šestim trditvam. Skupaj je tako 238 anketirancev (100 %) ocenilo trditve 3.2., 3.4. in 3.6., medtem ko je 237 anketirancev (99,58 %) ocenilo trditvi 3.1. in 3.3. ter 236 anketirancev (99,16 %) trditev 3.5.

Preglednica 6: Prikaz števila odgovorov na trditve, ki se nanašajo na koristnost RLR

Trditve	Vodja		Zaposleni		Skupaj	
	Št. odg.	%	Št. odg.	%	Št. odg.	%
3.1. Z izvedbo RLR se čutim bolj priznanega v organizaciji.	15	6,30	222	93,28	238	99,58
3.2. Z RLR bolje spoznam svojo vlogo v delovnem procesu.	15	6,30	223	93,70	238	100,00
3.3. Z RLR imam možnost poglobljenega razgovora z vodjo.	15	6,30	222	93,28	237	99,58
3.4. S primerno izvedenim RLR postanem bolj samozavesten.	15	6,30	223	93,70	238	100,00
3.5. Na RLR z vodjo ustvariva zaupanje in sodelovanje.	15	6,30	221	92,86	236	99,16
3.6. Z dobro izvedenim RLR vem, kaj se od mene pričakuje.	15	6,30	223	93,70	238	100,00

Podrobnejši rezultati ankete (glej prilogo 4, preglednica 20) so pokazali, da je kar med 89 % – 98 % anketirancev (zaposleni in vodje) vseh šest trditev, ki se nanašajo na koristnost RLR, ocenilo z ocenami (5 – se popolnoma strinjam, 4 – strinjam se in 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam). Ugotavljamo tudi, da je kar 97,48 % anketirancev ocenilo trditve »Z dobro izvedenim RLR vem/zaposleni ve, kaj se od mene/njega pričakuje«, na Likertovi lestvici z ocenami v razponu med 5 in 3, sledita trditvi »Z RLR imam možnost poglobljenega razgovora z vodjo/zaposlenim«, s 96,64 % in »S primerno izvedenim RLR, pri upravljanju svojega dela postanem/zaposleni postane bolj samozavesten« s 95,80 %.

V nadaljevanju smo preverili, ali so podatki normalno razpršeni, in sicer smo preverili vrednosti koeficienta asimetrije in koeficienta sploščenosti (preglednica 7), ki morajo biti med -3 in 3. Pri trditvah, ki se nanašajo na koristnost RLR, ni potrebno izločiti iz nadaljnje analize nobene spremenljivke/trditve, saj se nahajajo vse vrednosti med -3 in 3.

Preglednica 7: Koeficient asimetrije in sploščenosti

	N	K. asimetrije		K. sploščenosti	
		Statistika	Std. napaka	Statistika	Std. napaka
3.1. Z izvedbo RLR se čutim bolj priznanega v organizaciji.	237	-0,798	0,158	0,306	0,315
3.2. Z RLR bolje spoznam svojo vlogo v delovnem procesu.	238	-0,904	0,158	0,959	0,314
3.3. Z RLR imam možnost poglobljenega razgovora z vodjo.	237	-1,640	0,158	3,404	0,315
3.4. S primerno izvedenim RLR postanem bolj samozavesten.	238	-0,918	0,158	0,789	0,314
3.5. Na RLR z vodjo ustvariva zaupanje in sodelovanje.	236	-1,124	0,158	0,934	0,316
3.6. Z dobro izvedenim RLR vem, kaj se od mene pričakuje.	238	-1,309	0,158	2,182	0,314

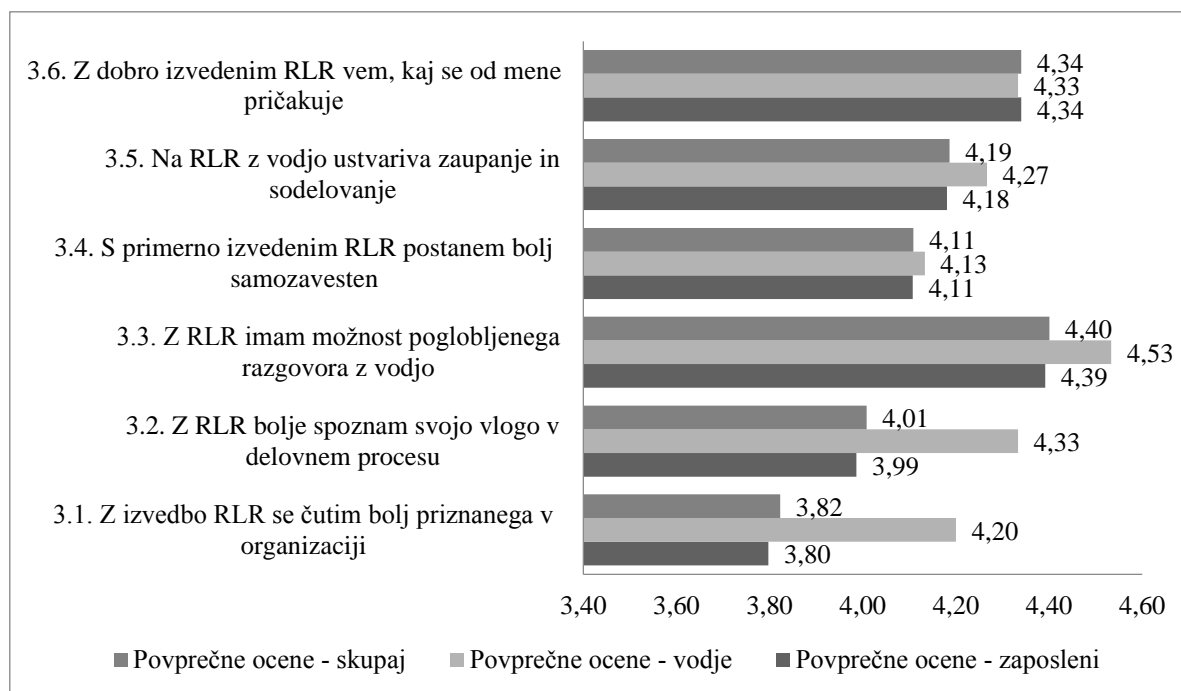
Vrednost Cronbahovega koeficienta α znaša 0,923 (preglednica 8) kar pomeni, da je stopnja zanesljivosti odlična.

Preglednica 8: Analiza zanesljivosti spremenljivk

N	Skupno št. trditvev	Cronbahov koeficient
238	6	0,923

Iz slike 3 je razvidno, da vodje najvišjo vrednost v povprečju pripišejo trditvi »Z RLR imam možnost poglobljenega razgovora z zaposlenim« (M= 4,53). Vodje ocenjujejo, da z izvedenimi RLR z zaposlenimi opravijo poglobljen razgovor. Sledita trditvi »Z RLR zaposleni bolje spozna svojo vlogo v delovnem procesu« in »Z dobro izvedenim RLR zaposleni ve, kaj se od njega pričakuje« (ocenjeni z M= 4,33). Vodje ocenjujejo, da zaposleni z RLR bolje spozna svojo vlogo v delovnem procesu ter da zaposleni z dobro izvedenimi RLR točno ve, kaj se od njega pričakuje. Vodje najnižjo vrednost v povprečju pripišejo trditvi »S primerno izvedenim RLR pri opravljanju svojega dela zaposleni postane bolj samozavesten« (M= 4,13).

Slika 3 kaže tudi, da zaposleni najvišjo vrednost v povprečju pripišejo trditvi »Z RLR imam možnost poglobljenega pogovora z vodjo« (M= 4,39). Zaposleni ocenjujejo, da imajo z RLR možnosti izvedbe poglobljenega razgovora z vodjo. Sledita trditvi »Z dobro izvedenim RLR vem, kaj se od mene pričakuje« in »Na RLR z vodjo ustvariva zaupanje in sodelovanje« (ocenjeni z M= 4,11). Zaposleni ocenjujejo, da z dobro izvedenimi RLR dobijo točne informacije, kaj se od njih pričakuje, in da zaposleni z vodjem na RLR ustvarijo nekakšno vrsto zaupanja in sodelovanja. Zaposleni najnižjo vrednost v povprečju pripišejo trditvi »Z izvedbo RLR se čutim bolj priznanega v organizaciji« (M= 3,80). Glede na to da so vsi dejavniki ocenjeni nad sredino ocenjevalne lestvice (3), lahko trdimo, da so vse trditve, ki se nanašajo na koristnost izvajanja RLR, relativno pomembne.



Slika 3: Koristnost RLR

4.3 Primernost tem na rednih letnih razgovorih

Anketiranci so primernost tem na RLR ocenjevali s pomočjo Likertove ocenjevalne lestvice (1 – zelo neprimerno, 2 – neprimerno, 3 – niti primerno niti neprimerno, 4 – primerno, 5 – zelo primerno) s petimi trditvami. Trditve, ki se nanašajo na primernost tem na RLR v anketnem vprašalniku, imajo za obe skupini anketirancev vsebinsko enak pomen, vendar pa so oblikovno nekoliko drugače zastavljena. Prikazane trditve v preglednicah in slikah poglavja 4.3. so navedene iz anketnega vprašalnika za zaposlene.

Iz preglednice 9 lahko razberemo, da so vodje ocenili vseh pet trditvev, medtem ko zaposleni niso podali svojih ocen k vsem petim trditvam. Skupaj je tako 238 anketirancev (100 %) ocenilo trditve 4.2., 4.3., 4.4. in 4.5., medtem ko je 237 anketirancev (99,58 %) ocenilo trditvev 4.1..

Preglednica 9: Prikaz števila odgovorov na trditve, ki se nanašajo na primernost tem, ki se obravnavajo na RLR

Trditve	Vodja		Zaposleni		Skupaj	
	Št. odg.	%	Št. odg.	%	Št. odg.	%
4.1. Moje delo v preteklem letu.	15	6,30	222	93,28	238	99,58
4.2. Strokovna usposobljenost.	15	6,30	223	93,70	238	100,00
4.3. Zadovoljstvo z delom, interesi, ambicije in ovire na delovnem mestu.	15	6,30	223	93,70	238	100,00
4.4. Cilji in naloge za prihodnje leto.	15	6,30	223	93,70	238	100,00
4.5. Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje.	15	6,30	223	93,70	238	100,00

Podrobnejši rezultati ankete (glej prilogo 5, preglednica 21) so pokazali, da je kar med 89 % – 99,9 % anketirancev (zaposleni in vodje) vseh pet trditvev, ki se nanašajo na primernost tem, ki se obravnavajo na RLR, ocenilo z ocenami (5 – zelo primerno, 4 – primerno in 3 – niti primerno niti neprimerno). Vseh 238 anketirancev je trditvev, ki se navezuje na strokovno usposobljenost, na Likertovi lestvici ocenilo v razponu med 5 in 3, sledita trditvi »Moje delo/delo zaposlenega v preteklem letu« s 99,58 % in »Zadovoljstvo zaposlenega z delom, interesi, ambicije in ovire na delovnem mestu« z 99,16 %.

V nadaljevanju smo preverili, ali so podatki normalno razporejeni, in sicer smo preverili vrednosti koeficienta asimetrije in koeficienta sploščenosti (preglednica 10), ki morajo biti med -3 in 3. Pri trditvah, ki se nanašajo na primernost obravnavanih tem na RLR, ni potrebno izločiti iz nadaljnje analize nobene spremenljivke/trditve, saj se nahajajo vse vrednosti med -3 in 3.

Preglednica 10: Koeficient asimetrije in sploščenosti

	N	K. asimetrije		K. sploščenosti	
		Statistika	Std. napaka	Statistika	Std. napaka
4.1. Moje delo v preteklem letu.	237	-0,361	0,158	-1,058	0,315
4.2. Strokovna usposobljenost.	238	-0,284	0,158	-0,746	0,314
4.3. Zadovoljstvo z delom, interesi, ambicije in ovire na delovnem mestu.	238	-0,747	0,158	1,810	0,314
4.4. Cilji in naloge za prihodnje leto.	238	-0,686	0,158	0,743	0,314
4.5. Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje.	238	-1,051	0,158	2,060	0,314

Vrednost Cronbahovega koeficienta α znaša 0,795 (preglednica 11). Ker se njegova vrednost giblje med 0,7 in 0,9, lahko zaključimo, da je stopnja zanesljivosti dobra.

Preglednica 11: Analiza zanesljivosti spremenljivk

N	Skupno št. trditvev	Cronbahov koeficient
238	5	0,795

Iz preglednice 12 lahko razberemo, da anketiranci niso odgovorili na vse trditve, ki so se nanašale na primernost obravnavnih tem na RLR. Vidimo tudi, da je minimalna vrednost izbranega odgovora pri trditvah »Zadovoljstvo z delom, interesi, ambicije in ovire na delovnem mestu« in »Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje« znašala 1, maksimalna pa pri vseh trditvah 5. Samo pri trditvi »O ciljih in nalogah za prihodnje leto« je minimalna vrednost izbranega odgovora znašala 2, torej noben anketiranec za to trditev ne ocenjuje, da je zelo neprimerna. Pri trditvah »Moje delo v preteklem letu« in »Strokovna usposobljenost« je minimalna vrednost izbranega odgovora znašala 3. Iz preglednice lahko prav tako razberemo, da so podatki najmanj razpršeni pri trditvi »Moje delo v preteklem letu«, ($s=0,541$) ter najbolj razpršeni pri trditvi »Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje«, ($s=0,747$).

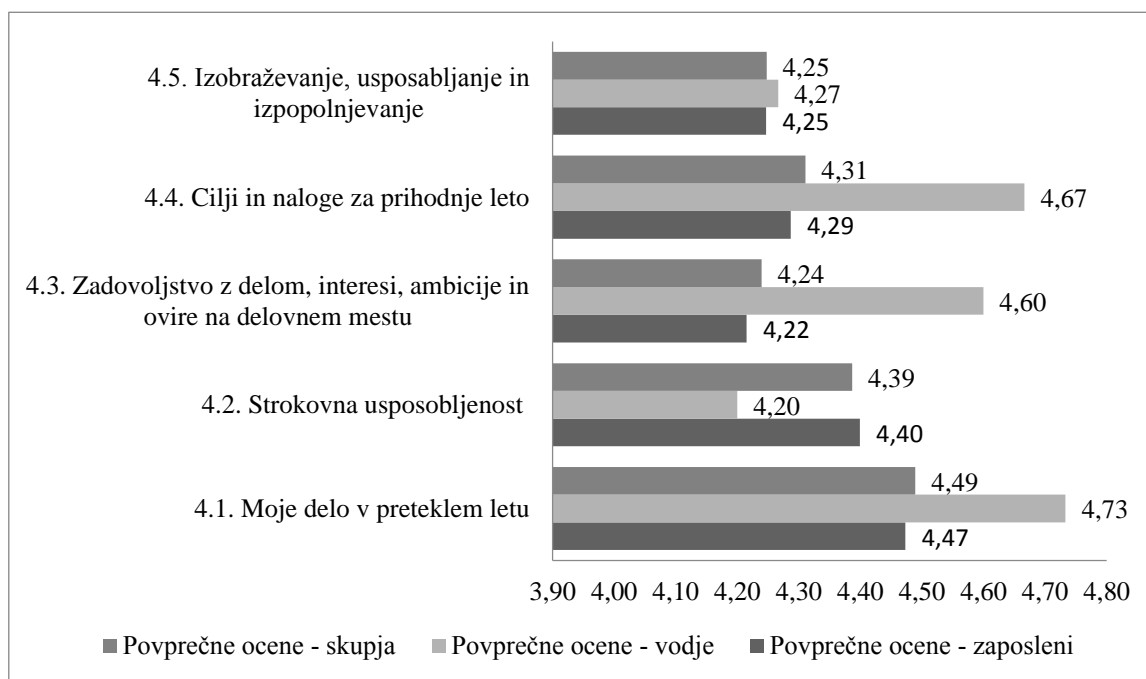
Preglednica 12: Razpršenost podatkov

	N	Minimum	Maksimum	Razpršenost podatkov
4. 1. Moje delo v preteklem letu.	237	3,00	5,00	0,541
4.2. Strokovna usposobljenost.	238	3,00	5,00	0,575
4.3. Zadovoljstvo z delom, interesi, ambicije in ovire na delovnem mestu.	238	1,00	5,00	0,660
4.4. Cilji in naloge za prihodnje leto.	238	2,00	5,00	0,646
4.5. Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje.	238	1,00	5,00	0,747

Iz slike 4 je razvidno, da obe skupini anketirancev ocenjujeta, da so teme, ki se obravnavajo na RLR v javnem zavodu X, zelo primerne, saj sta obe skupini anketirancev vseh pet trditvev ocenili nad sredino lestvice (3), in sicer v razponu od $M=4,22$ do $M=4,73$. Tako vodje kot zaposleni najvišjo vrednost v povprečju pripisujejo trditvi »Moje delo v preteklem letu« (vodje $M=4,73$ in zaposleni $M=4,47$). Ocenjujejo, da je pomembno, da se na RLR obravnava in oceni delo zaposlenega za preteklo leto. Le nekoliko nižjo vrednost v povprečju vodje pripišejo trditvama »Cilji in naloge za prihodnje leto« ($M=4,67$) in »Zadovoljstvo z delom, interesi, ambicije in ovire na delovnem mestu« ($M=4,60$). Vodje ocenjujejo, da je potrebno

na RLR določiti okvirne cilje in naloge zaposlenega za prihodnje leto; da je na RLR bistvenega pomena, da se preveri zadovoljstvo zaposlenega z delom, njegove ambicije, njegove ovire pri opravljanju nalog, njegovi interesi.

Zaposleni le nekoliko nižjo vrednost v povprečju pripišejo trditvama »Strokovna usposobljenost« (M= 4,40), ki so povezane z obravnavanjem strokovne usposobljenosti na RLR in »Cilji in naloge za prihodnje leto« (M= 4,29), ki se navezuje na določanje ciljev in nalog zaposlenega na RLR. Vodje najnižjo vrednost v povprečju pripišejo trditvi »Strokovna usposobljenost« (M=4,20), zaposleni pa trditvi »Zadovoljstvo z delom, interesi, ambicije in ovire na delovnem mestu« (M= 4,22).



Slika 4: Primernost obravnavanih tem na RLR

Anketiranci so trditve, ki se nanašajo na posvečanje tematikam/vsebinam na RLR, ocenjevali s pomočjo Likertove ocenjevalne lestvice (1 – vsebinam se sploh ne posvečamo, 2 – vsebinam se ne posvečamo, 3 – vsebinam se niti ne posvečamo niti se posvečamo, 4 – vsebinam se posvečamo, 5 – vsebinam se popolnoma posvečamo) s petimi trditvami (glej prilogo 6, preglednica 22). Trditve, ki se nanašajo na posvečanje tematikam/vsebinam na RLR v anketnem vprašalniku, imajo za obe skupini anketirancev vsebinsko enak pomen, vendar pa so oblikovno nekoliko drugače zastavljena.

Iz preglednice 13 lahko razberemo, da so vodje ocenili vseh pet trditev, medtem ko zaposleni niso podali svojih ocen k vsem petim trditvam. Skupaj je tako 238 anketirancev (100 %) ocenilo trditev 5.1., medtem ko je 237 anketirancev (99,58 %) ocenilo trditvi 5. 2. in 5.4. ter 236 anketirancev (99,16 %) trditvi 5.3. in 5.5.

Preglednica 13: Prikaz števila odgovorov na trditve, ki se nanašajo na posvečanje tematikam/vsebinam na RLR

Trditve	Vodja		Zaposleni		Skupaj	
	Št. odg.	%	Št. odg.	%	Št. odg.	%
5.1. Moje delovne naloge v preteklem obdobju in v prihodnje.	15	6,30	223	93,70	238	100,00
5.2. Moja organizacija dela.	15	6,30	222	93,28	237	99,58
5.3. Moje kompetence, znanja, veščine.	15	6,30	221	92,86	236	99,16
5.4. Moj odnos do sodelavcev.	15	6,30	222	93,28	237	99,58
5.5. Moj karierni razvoj, usposabljanja in dodatna izpopolnjevanja.	15	6,30	221	92,86	236	99,16

Podrobnejši rezultati ankete (glej prilogo 6, preglednica 22) so pokazali, da je kar med 96 % – 98 % anketirancev (zaposleni in vodje) ocenilo vseh pet trditvev, ki se nanašajo na posvečanje tematikam/vsebinam na RLR, z ocenami (5 – vsebinam se popolnoma posvečamo, 4 – vsebinam se posvečamo in 3 – vsebinam se niti ne posvečamo niti se posvečamo).

Iz preglednice 14 lahko razberemo, da anketiranci niso odgovorili na vse trditve, ki so se nanašale na posvečanje tematikam/vsebinam na RLR, ter da je minimalna vrednost izbranega odgovora pri vseh trditvah znašala 1, maksimalna pa pri vseh trditvah 5. Iz preglednice lahko prav tako razberemo, da so podatki najmanj razpršeni pri trditvi »Moj odnos do sodelavcev« ($s=0,659$) ter najbolj razpršeni pri trditvi »Moj karierni razvoj, usposabljanja in dodatna izpopolnjevanja« ($s=0,772$).

Preglednica 14: Razpršenost podatkov

	N	Minimum	Maksimum	Razpršenost podatkov
5.1. Moje delovne naloge v preteklem obdobju in v prihodnje.	238	1,00	5,00	0,724
5.2. Moja organizacija dela.	237	1,00	5,00	0,744
5.3. Moje kompetence, znanja, veščine.	236	1,00	5,00	0,677
5.4. Moj odnos do sodelavcev.	237	1,00	5,00	0,659
5.5. Moj karierni razvoj, usposabljanja in dodatna izpopolnjevanja.	236	1,00	5,00	0,772

Vrednost Cronbahovega koeficienta α znaša 0,897 (preglednica 15). Ker se njegova vrednost giblje med 0,7 in 0,9, lahko zaključimo, da je stopnja zanesljivosti dobra.

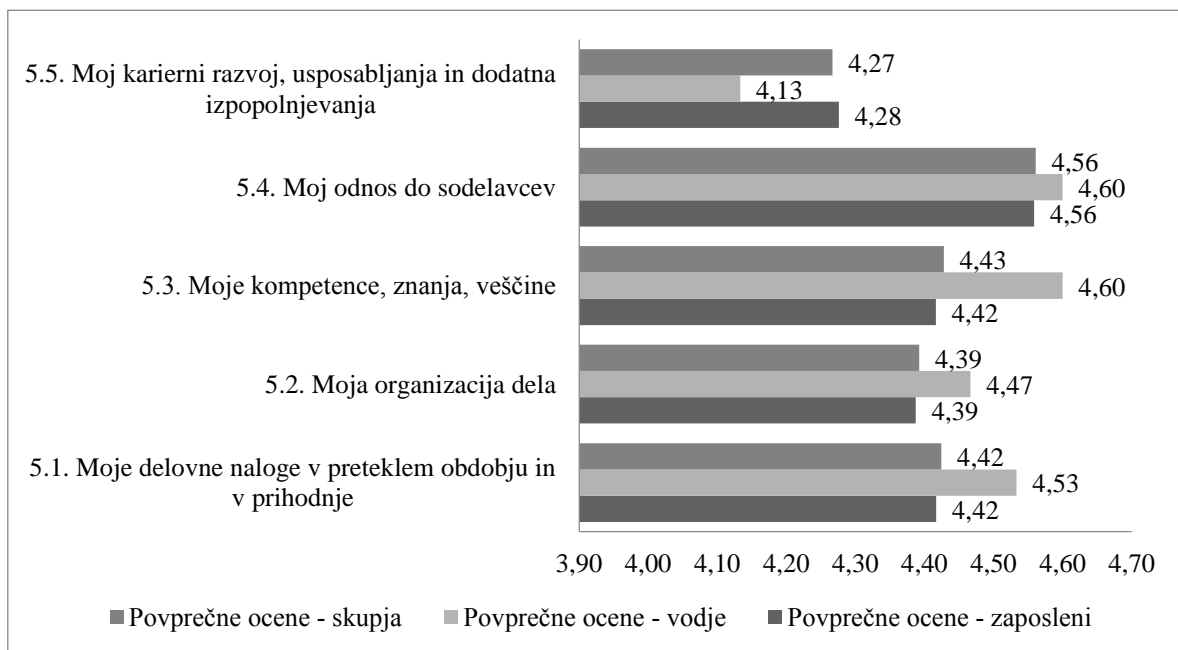
Preglednica 15: Analiza zanesljivosti spremenljivk

N	Skupno št. trditvev	Cronbahov koeficient
238	5	0,897

Iz slike 5 je razvidno, da obe skupini anketirancev menita, da je posvečanje tematikam/vsebinam RLR pomembno, saj sta obe skupini anketirancev vseh 5 trditvev ocenili nad sredino lestvice (3), in sicer kar v razponu od $M= 4,13$ do $M= 4,60$. Vodje najvišjo vrednost v povprečju pripišejo v trditvi »Kompetence, znanja, veščine zaposlenega« in »Odnos zaposlenega do sodelavcev« (ocenjeni s $M=4,60$). Vodje ocenjujejo, da je izrednega pomena, da se posebna pozornost na RLR nameni odnosom zaposlenega do sodelavcev ter

kompetencam, znanjem, veščinam zaposlenega. Na drugi strani pa zaposleni najvišjo vrednost v povprečju pripišejo trditvi »Moj odnos do sodelavcev« (M=4,56).

Zaposleni ocenjujejo, da je zelo pomembno, da oba udeleženca na RLR posebno pozornost namenita tematiki, ki se navezuje na njihov odnos do sodelavcev. Nadaljujejo, da je pomembno, da se na RLR nameni del časa tematikam, ki se navezujejo na obravnavo delovnih nalog v preteklem obdobju in v prihodnje (M=4,42) in kompetencam, znanjem in veščinam (M=4,42). Tako vodje kot zaposleni najnižjo vrednost v povprečju pripišejo trditvi »Moj karierni razvoj, usposabljanja in dodatna izpopolnjevanja« (vodje M=4,13 in zaposleni M=4,28).



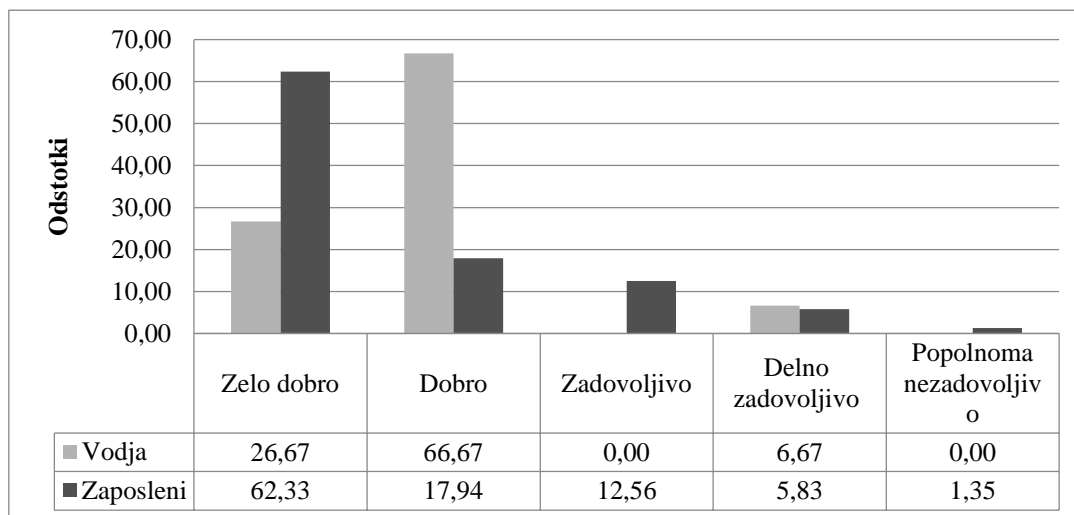
Slika 5: Posvečanje tematikam/vsebinam na RLR

4.4 Usposobljenost vodij za izvajanje rednih letnih razgovorov

Vprašanje 6 anketnega vprašalnika je bilo po vsebini različno za vodje in zaposlene. Vprašanje za vodje se je glasilo »Kako so po vašem mnenju zaposleni sprejeli izvedbo RLR v vašem javnem zavodu X?«. Zaposlenim je bilo zastavljeno naslednje vprašanje »Ali menite, da je bil vodja dovolj strokovno usposobljen za izvedbo RLR, da ste v pogovoru lahko predstavili svoje predloge, poglede in stališča?«.

Slika 6 prikazuje rezultate na zastavljena vprašanja anketnega vprašalnika. Po mnenju vodij so zaposleni RLR v javnem zavodu X sprejeli zelo dobro, kar meni 26,67 % anketiranih vodij, 66,67 % vodij meni, da so zaposleni izvedbo RLR sprejeli dobro, 6,67 % vodij pa je odgovorilo, da so zaposleni izvedbo RLR v javnem zavodu X sprejeli delno zadovoljivo.

Na drugi strani 62,33 % zaposlenih meni, da je bil vodja dovolj strokovno usposobljen za izvedbo RLR, 17,4 % zaposlenih je odgovorilo, da je bil dobro strokovno usposobljen, 12,56 % vprašanih je odgovorilo, da je bila usposobljenost zadovoljiva, 5,85 % zaposlenih je odgovorilo, da je bila usposobljenost delno zadovoljiva, 1,35 % zaposlenih pa je odgovorilo, da je vodja bil popolnoma nezadovoljivo pripravljen za izvedbo RLR, da v RLR ni mogel predstaviti svojih pogledov, predlogov in stališč.



Slika 6: Strokovna usposobljenost vodij za izvedbo RLR in sprejem izvedbe RLR v javnem zavodu X

Zaposleni so z vprašanjem 7 ocenjevali pomembnost naštetih aktivnosti pri pripravi na RLR s pomočjo Likertove ocenjevalne lestvice (1 – se sploh ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – se popolnoma strinjam) s petimi trditvami.

Iz preglednice 16 lahko razberemo, da zaposleni niso podali svojih ocen k vsem petim trditvam, ki se nanašajo na pomembnost naštetih aktivnosti pri pripravi na RLR, ter da je minimalna vrednost izbranega odgovora pri vseh trditvah znašala 1, maksimalna pa pri vseh trditvah 5. Iz preglednice lahko prav tako razberemo, da so podatki najmanj razpršeni pri trditvi »Vzpostavim primerno komunikacijo z vodjem na RLR« ($s=0,663$) ter najbolj razpršeni pri trditvi »Z vodjem se pogovorim o uspešnosti razgovora po opravljenem RLR« ($s=0,812$).

Preglednica 16: Razpršenost podatkov

	N	Minimum	Maksimum	Razpršenost podatkov
7.1. Vodja vzpostavi ustrežno klimo (vzdušje) pred pričetkom izvajanja RLR.	223	1,00	5,00	0,807
7.2. Ustrežno se pripravim na RLR.	222	1,00	5,00	0,782
7.3. Vodja si vzame dovolj časa za izvedbo RLR.	222	1,00	5,00	0,747
7.4. Z vodjem se pogovorim o uspešnosti razgovora po opravljenem RLR.	223	1,00	5,00	0,812
7.5. Vzpostavim primerno komunikacijo z vodjem na RLR.	223	1,00	5,00	0,663

Vrednost Cronbahovega koeficienta α za trditve, ki se nanašajo na pomembnost naštetih aktivnosti pri pripravi na RLR, znaša 0,898 (preglednica 17). Ker se njegova vrednost giblje med 0,7 in 0,9, lahko zaključimo, da je stopnja zanesljivosti dobra.

Preglednica 17: Analiza zanesljivosti spremenljivk

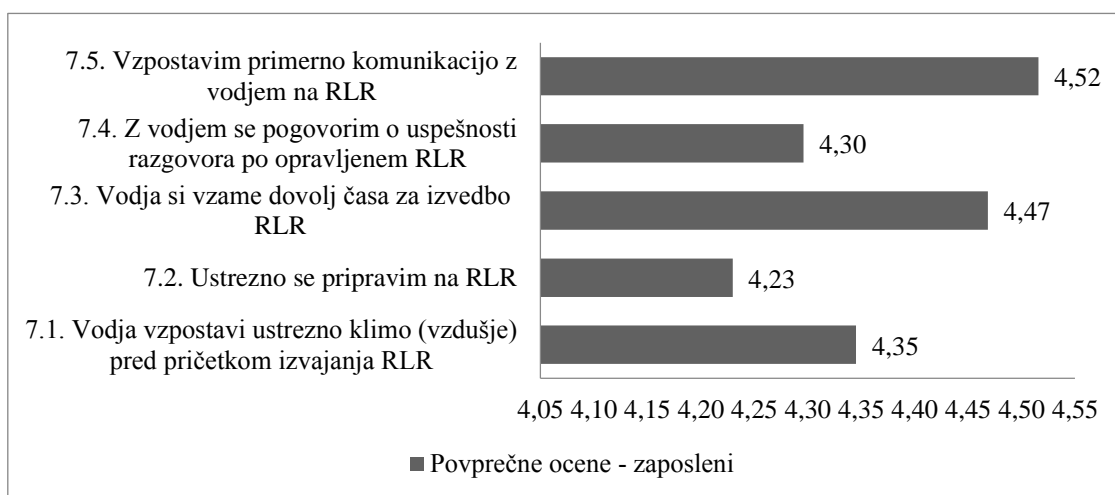
N	Skupno št. trditev	Cronbahov koeficient
223	5	0,898

Vrednost Cronbahovega koeficienta α za trditve, ki se nanašajo na usposobljenost vodij za vodenje RLR, znaša 0,834 (preglednica 18). Ker se njegova vrednost giblje med 0,7 in 0,9 lahko zaključimo, da je stopnja zanesljivosti dobra.

Preglednica 18: Analiza zanesljivosti spremenljivk

N	Skupno št. trditev	Cronbahov koeficient
15	5	0,834

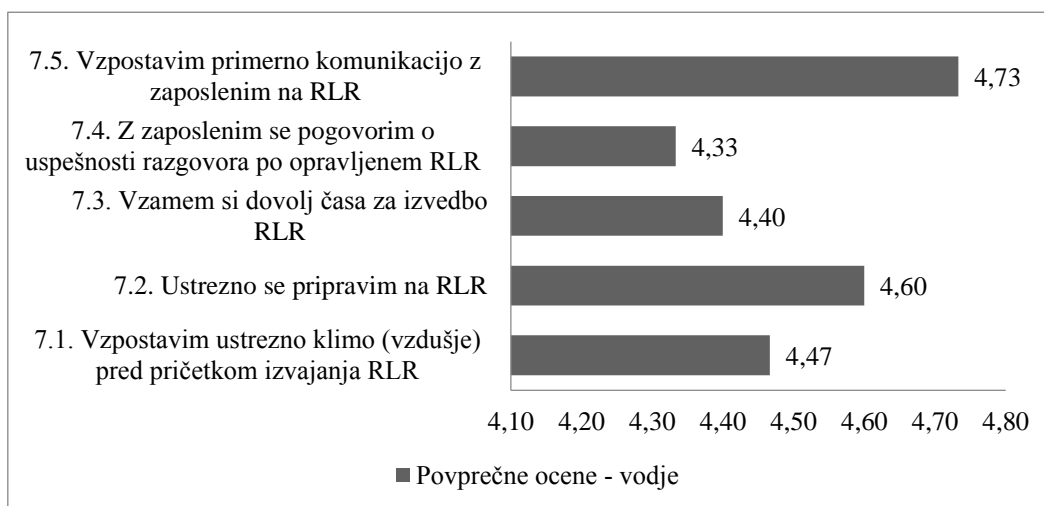
Zaposleni ocenjujejo, da so našete aktivnosti pri pripravi na RLR pomembne, saj so vseh pet trditev ocenili nad sredino lestvice (3), in sicer v razponu od M= 4,23 do M= 4,53. Zaposleni najvišjo vrednost v povprečju pripišejo trditvi »Vzpostavim primerno komunikacijo z vodjem na RLR« (M= 4,52). Ocenjujejo, da je ena izmed zelo pomembnih aktivnosti pri pripravi na RLR vzpostavitev primerne komunikacije z vodjem (slika 7). Sledita trditve »Vodja si vzame dovolj časa za izvedbo RLR« (M= 4,47) in »Vodja vzpostavi ustrezno klimo (vzdušje) pred pričetkom izvajanja RLR« (M= 4,35). Vodje morajo po mnenju zaposlenih prav tako vzpostaviti ustrezno klimo (vzdušje) pred pričetkom izvedbe RLR ter si vzeti dovolj časa za izvedbo RLR. Zaposleni najnižjo vrednost v povprečju pripišejo trditvi »Ustrezno se pripravim na RLR« (M= 4,23).



Slika 7: Pomembnost naštetih aktivnosti pri pripravi na RLR

Vodje so z vprašanjem 7 (slika 8) ocenjevali trditve, ki se nanašajo na usposobljenost vodij za vodenje RLR, prav tako s petimi trditvami na Likertovi lestvici (1 – se sploh ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – se popolnoma

strinjam). Vodje so trditve, ki se nanašajo na usposobljenost vodij za vodenje RLR, ocenili nad sredino lestvice (3), in sicer v razponu od $M= 4,33$ do $M= 4,73$. Vodje najvišjo vrednost v povprečju pripišejo trditvi »Vzpostavim primerno komunikacijo z zaposlenim na RLR« ($M= 4,73$). Ocenjujejo, da je usposobljenost vodij za vodenje RLR vzpostaviti ustrezno komunikacijo z zaposlenim na RLR. Izpostavijo tudi, da je bistvenega pomena, da se ustrezno pripravijo na RLR ($M= 4,60$). Vodje najnižjo vrednost v povprečju pripišejo trditvi »Z zaposlenim se pogovorim o uspešnosti razgovora po opravljenem RLR« ($M= 4,33$).

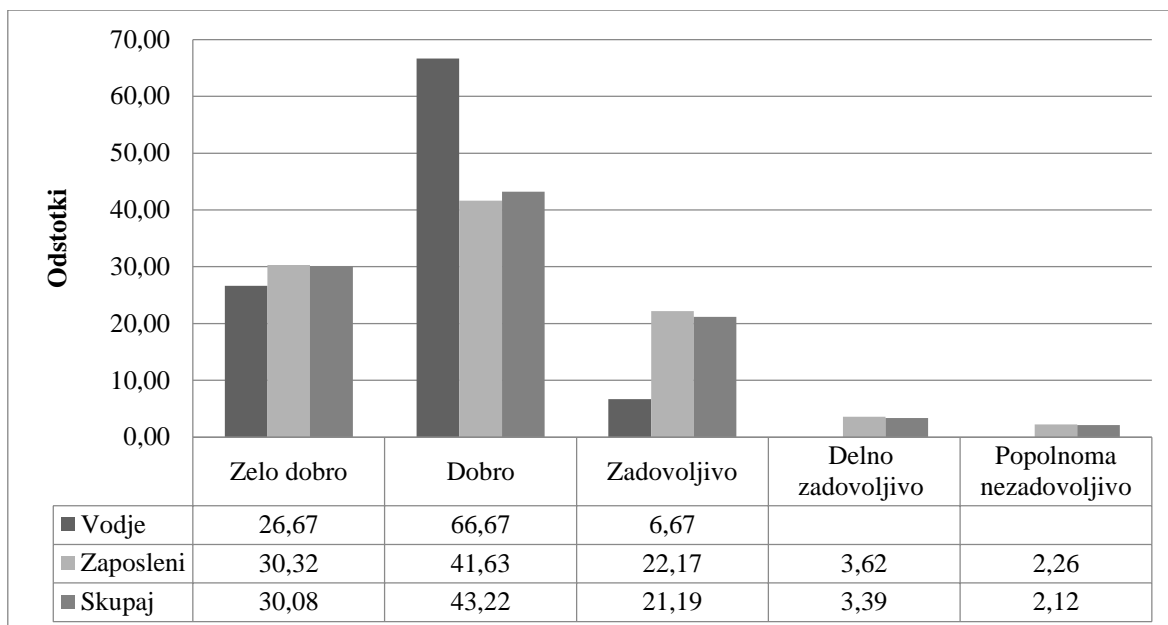


Slika 8: Usposobljenost vodij za vodenje RLR

4.5 Zadovoljstvo s sistemom izvedbe rednih letnih razgovorov

Slika 9 v nadaljevanju prikazuje rezultate na zastavljeno anketno vprašanje »Ali menite, da je sistem izvedbe RLR v vašem javno socialno varstvenem zavodu dobro zasnovan?«. 26,67 % vodij meni, da je sistem izvedbe RLR v javnem zavodu X zelo dobro zasnovan, 66,67 % meni, da je dobro zasnovan, 6,67 % vodij je odgovorilo, da je sistem izvedbe RLR v javnem zavodu X zadovoljivo zasnovan.

Na drugi strani 30,32 % zaposlenih meni, da je sistem izvedbe RLR v javnem zavodu X zelo dobro zasnovan, 41,63 % zaposlenih je odgovorilo, da je dobro zasnovan, 22,17 % zaposlenih je podalo odgovor, da je sistem iz RLR zadovoljivo zasnovan, 5,88 % zaposlenih je odgovorilo, da je sistem RLR v javnem zavodu X delno zadovoljivo ali popolnoma nezadovoljivo zasnovan.



Slika 9: Zadovoljstvo z zasnovo izvedbe RLR v javnem zavodu X

Na koncu anketnega vprašalnika je anketirancem bila dana možnost, da lahko podajo predloge za izboljšanje sistema izvedbe RLR v javnem zavodu X. Anketiranci navajajo, da bi bilo potrebno zagotoviti primeren prostor za izvedbo RLR oziroma prostor, kjer bi lahko RLR potekali brez motečih dejavnikov (npr. vstopanja drugih zaposlenih v času poteka RLR). Pravijo tudi, da bi za kakovostno izvedbo RLR bilo potrebno zagotoviti več časa, da bi izvedba RLR morala biti poenotena po vseh enotah in naj vodstvo javnega zavoda X pripravi enotna izhodišča za izvajanje RLR. Večina anketirancev meni, da trenutna izvedba RLR v javnem zavodu X poteka zelo dobro in da se iz leta v leto izboljšuje.

5 UGOTOVITVE EMPIRIČNE RAZISKAVE

V tem poglavju smo ovrednotili rezultate empirične raziskave po posameznih sklopih raziskovalnih vprašanj in navedli predloge za izboljšave RLR v javnem zavodu X.

5.1 Vrednotenje rezultatov

V magistrski nalogi smo na podlagi pridobljenih anketnih rezultatov odgovorili na naslednja raziskovalna vprašanja: Ali je v javno socialno varstvenem zavodu izvajanje RLR dobro organizirano?; Ali zaposleni in vodje vidijo RLR kot koristne? Ali so teme, ki se obravnavajo na RLR, primerne? Ali so vodje dovolj usposobljeni za vodenje RLR? Ali so zaposleni zadovoljni s sistemom izvedbe RLR?

5.1.1 Organiziranost izvajanja rednih letnih razgovorov

Organiziranost izvajanja RLR v javnem zavodu X smo preverjali z raziskovalnim vprašanjem »Ali je v javno socialno varstvenem zavodu izvajanje RLR dobro organizirano?« Raziskovalno vprašanje smo preverjali s šestimi trditvami, navedenimi v anketnem vprašalniku za zaposlene in vodje.

Vodje tako področju organiziranosti izvajanja RLR v javnem zavodu X posvečajo nekoliko večjo pozornost kot pa zaposleni. Vodje menijo, da javni zavod X zaposlene informira o začetku in namenu RLR, da javni zavod X pripravi načrt, vse potrebne obrazce in dokumentacijo za izvedbo RLR ter da je izvajanje RLR v javnem zavodu X dobro organizirano. Na drugi strani zaposleni menijo, da javni zavod X za izvedbo RLR pripravi vse potrebne obrazce, dokumentacijo ter da je sama organizacija RLR v javnem zavodu X dobro organizirana.

Na podlagi izvedenih predhodnih analiz v poglavju 4.1. pritrdilno odgovorimo na raziskovalno vprašanje »Ali je v javno socialno varstvenem zavodu izvajanje RLR dobro organizirano?«, saj so anketiranci (zaposleni in vodje) mnenja, da je v javnem zavodu X organiziranost izvajanja RLR dobro organizirana.

5.1.2 Koristnost rednih letnih razgovorov

Raziskovalno vprašanje »Ali zaposleni in vodje vidijo RLR kot koristne?« smo preverjali z raziskovalnim vprašanjem »Kako koristno je za vas izvajanje RLR v vašem javno socialno varstvenem zavodu« in s šestimi trditvami, ki so se nanašale na koristnost izvajanja RLR. Skupaj tako meni kar 40,76 % anketirancev, da je izvajanje RLR za javni zavod zelo koristno, 37,82 % jih je odgovorilo, da je izvajanje koristno, 18,07 % da je deloma koristno in 3,36 % pa, da je izvajanje RLR za javni zavod X nekoristno/popolnoma nekoristno.

Vodje prav tako področju koristnosti RLR posvečajo nekoliko večjo pozornost kot pa zaposleni. Vodje menijo, da imajo z RLR možnost izvesti poglobljen razgovor z zaposlenim, s katerim dajo zaposlenim jasno vedeti, kaj se od njih pričakuje. Menijo tudi, da je RLR čas, ko se lahko oba udeleženca sproščeno pogovarjata, s tem pa ustvarita medsebojno zaupanje in sodelovanje. Zaposleni se po njihovem mnenju tako čutijo bolj priznane v organizaciji. Tudi zaposleni menijo, da so RLR koristni. Gledano z druge strani pa zaposleni menijo, da je to tisti čas, ko se lahko poglobljeno pogovorijo z vodjo, s tem pa s strani vodje dobijo povratne informacije o tem, kaj se od njih pričakuje. Tudi zaposleni menijo, da je to tisti čas, ko se vodja in zaposleni sproščeno pogovorita o vseh zadevah, s tem pa ustvarita medsebojno zaupanje in sodelovanje.

Na podlagi izvedenih predhodnih analiz v poglavju 4.2. in prikazanih indikatorjev pritrdilno odgovarjamo na raziskovalno vprašanje »Ali zaposleni in vodje vidijo RLR kot koristne?«. Rezultati anket so pokazali, da tako zaposleni kot vodje menijo, da so RLR koristni za vse tri veje, in sicer za zaposlene, vodje in organizacijo.

5.1.3 Primernost tem na rednih letnih razgovorih

Raziskovalno vprašanje »Ali so teme, ki se obravnavajo na RLR, primerne?« smo preverjali s petimi trditvami, ki so se nanašale na primernost tem, ki se obravnavajo na RLR in s petimi trditvami, ki so se nanašale na posvečanje tematikam/vsebinam, ki se obravnavajo na RLR.

Ugotovimo lahko, da vodje obema sklopoma trditev posvečajo nekoliko več pozornosti kot pa zaposleni. Ugotovimo lahko prav tako, da tako vodje in zaposleni obema področjema »primernosti obravnavanih tem na RLR in posvečanju tematikam/vsebinam na RLR« pripisujejo veliko pomembnost, saj so trditve v obeh sklopih vprašanj ocenili v povprečju od $M=4,20$ do $M=4,73$.

Anketiranci (zaposleni in vodje) menijo, da je pomembno, da se na RLR obravnava in oceni delo zaposlenega za preteklo leto ter da se določijo cilji in naloge zaposlenega za prihodnje leto. Vodje ocenjujejo, da je pomembno, da oba udeleženca na RLR določita okvirne cilje in naloge zaposlenega za prihodnje leto ter da preverita njihovo zadovoljstvo z delom, njihovimi ambicijami, ovirami pri opravljanju nalog ter interesi. Na drugi strani pa zaposleni menijo, da je bistveno, da se vodja RLR ob izvedbi RLR dotakne tudi področja strokovne usposobljenosti zaposlenega ter področja nadaljnjega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenega.

Vodje in zaposleni menijo, da je na RLR potrebno posebno pozornost nameniti tematiki/vsebinam RLR, ki se navezujejo na kompetence, znanja in veščine zaposlenega ter odnosu zaposlenega do sodelavcev. Anketiranci (zaposleni in vodje) prav tako menijo, da je potrebno del časa RLR nameniti tematikam/vsebinam, ki se navezujejo na obravnavo

delovnih nalog v preteklem obdobju in v prihodnje ter področju organizacije dela zaposlenega.

Na podlagi izvedenih predhodnih analiz v poglavju 4.3. in prikazanih indikatorjev pritrdilno odgovarjamo na raziskovalno vprašanje »Ali so teme, ki se obravnavajo na RLR, primerne?«. Rezultati kažejo, da se tako vodje kot zaposleni strinjajo, da so teme, ki so zajete v sklopu RLR v javnem zavodu X primerne.

5.1.4 Usposobljenost vodij za izvajanje rednih letnih razgovorov

Raziskovalno vprašanje »Ali so vodje dovolj usposobljeni za vodenje RLR?« smo preverjali z različno postavljenima vprašanjema vodjem in zaposlenim. Vodje so tako odgovarjali na vprašanje »Kako so po vašem mnenju zaposleni sprejeli izvedbo rednih letnih razgovorov v vašem javno socialno varstvenem zavodu?«, zaposleni pa so odgovarjali na vprašanje »Ali menite, da je bil vodja dovolj strokovno usposobljen za izvedbo RLR, da ste v pogovoru lahko predstavili svoje predloge, poglede in stališča?«.

Na podlagi pridobljenih rezultatov ugotavljamo, da kar 93,34 % vodij meni, da so zaposleni izvedbo RLR v javnem zavodu X sprejeli zelo dobro/dobro. Ugotavljamo tudi da 80,27 % zaposlenih meni, da je vodja dovolj strokovno usposobljen za izvedbo RLR, da smo v pogovoru lahko predstavili svoje predloge, poglede in stališča.

Zaposleni menijo, da je ena izmed zelo pomembnih aktivnosti pri pripravi na RLR vzpostavitev primerne komunikacije z vodjem. Vodje morajo po mnenju zaposlenih prav tako vzpostaviti ustrezno vzdušje pred pričetkom izvedbe RLR ter si vzeti dovolj časa za izvedbo RLR. Zaposleni menijo, da uspešna priprava na RLR ni ključna za uspešno izvedbo RLR. Na drugi strani pa vodje menijo, da se je na RLR potrebno ustrezno pripraviti ter da se vzpostavi ustrezna komunikacija z zaposlenim na RLR. Menijo tudi, da si je za kvalitetno izvedbo RLR potrebno vzeti dovolj časa ter da je po opravljenih RLR potrebno opraviti evalvacijo uspešnosti izvedbe RLR.

Na podlagi izvedenih predhodnih analiz v poglavju 4.4. in prikazanih indikatorjev pritrdilno odgovarjamo na raziskovalno vprašanje »Ali so vodje dovolj usposobljeni za vodenje RLR?«. Pridobljeni rezultati so pokazali, da zaposleni menijo, da so vodje dovolj strokovno podkovani za vodenje RLR, da si vzamejo čas, da vzpostavijo primerno komunikacijo, ki poteka dvosmerno, da vzpostavijo ustrezno vzdušje ter da se ustrezno pripravijo na izvedbo RLR.

5.1.5 Zadovoljstvo s sistemom izvedbe rednih letnih razgovorov

Raziskovalno vprašanje »Ali so zaposleni zadovoljni s sistemom izvedbe RLR?« smo preverjali z dvema anketnima vprašanjema. Anketiranci so tako v anketnem vprašalniku odgovarjali na vprašanje »Ali menite, da je sistem izvedbe RLR v vašem javno socialno varstvenem zavodu dobro zasnovan?« in podali predloge za izboljšanje sistema izvedbe RLR v javno socialno varstvenem zavodu X.

Na podlagi pridobljenih rezultatov ugotavljamo, da kar 73,30 % anketirancev (vodje in zaposleni) meni, da je sistem izvedbe RLR v javnem zavodu X zelo dobro/dobro zasnovan, 21,19 % anketirancev meni, da je sistem izvedbe zadovoljiv, dobrih 5 % pa, da je sistem izvedbe RLR v javnem zavodu X delno zadovoljiv oz. popolnoma nezadovoljiv. Večina anketirancev ni podalo predloga za izboljšanje sistema izvedbe RLR, saj menijo, da je trenutna izvedba RLR v javnem zavodu X dobro zasnovana, da z vodjo RLR opravijo poglobljen razgovor o preteklem, sedanjem in prihodnjem obdobju. Je pa nekaj anketirancev podalo predloge za izboljšanje sistema izvedbe RLR, in sicer: da se naj zagotovi poseben prostor, kjer se bodo lahko izvajali RLR brez motečih faktorjev; da naj razgovori na relaciji vodja-zaposleni potekajo večkrat in ne samo enkrat letno; da naj vodja opravi tudi razgovore z naključnimi varovanci, kako so zadovoljni z delom zaposlenih; da naj zadovoljstvo varovancev delno vpliva na oceno zaposlenega itd.

Na podlagi izvedenih predhodnih analiz v poglavju 4.5. in pridobljenih podatkov pritrdilno odgovarjamo na raziskovalno vprašanje »Ali so zaposleni zadovoljni s sistemom izvedbe RLR?«, saj je rezultat raziskave pokazal, da so zaposleni zadovoljni s sistemom izvedbe RLR v javnem zavodu X.

5.2 Predlogi za izboljšave rednih letnih razgovorov v javnem zavodu X

Zavedati se je potrebno, da popolnosti pri izvajanju RLR ne gre zahtevati. Stremeti moramo k temu, da izpolnimo določeni minimum, na podlagi katerega lahko trdimo, da je sama izvedba RLR bila vsaj dobro izvedena. Pri izvedbi RLR moramo tako upoštevati mnenja vodij in zaposlenih, saj so oboji pomembni za razplet RLR. Anketiranci so v večini anketnih vprašalnikov navedli, da je sistem izvedbe RLR v javnem zavodu X dobro organiziran in zasnovan. Kljub temu pa so podali nekaj predlogov za izboljšave RLR, in sicer:

- po opravljenem RLR se naj opravi analiza uspešnosti razgovora, saj bodo zaposleni na podlagi tega lahko videli svoje napake, slabosti in nenazadnje tudi prednosti pri opravljanju dela,
- pred samo izvedbo RLR si naj vodje pridobijo tudi informacije o zadovoljstvu zaposlenih od varovancev ter da naj ta ocena sestavlja del skupne ocene zaposlenega,
- da se naj podobni razgovori med vodjo in zaposlenim opravi večkrat na leto,
- po zaključenih RLR in po opravljeni evalvaciji, se naj objavijo podatki o uspešnosti RLR,

- da se naj vsako leto uspešnost in zadovoljstvo opravljanja RLR merita z anketnim vprašalnikom, ki ga izpolnijo zaposleni, vendar v krajši obliki.

Opažamo, da je sistem izvedbe RLR dober, vendar pa kljub temu menimo, da bi bilo možno sistem izvedbe RLR v javnem zavodu X še nekoliko izboljšati. Opazili smo, da zaposleni pred samo izvedbo RLR ne predložijo vodjem nobenih podatkov o opravljenem delu v preteklem letu, tekočem delu in delu v prihodnje, strokovni usposobljenosti, zadovoljstvom z delom, ambicijami in ovirami, sodelovanjem z vodjo, njihovem izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju, na izpolnjenem obrazcu, ki bi vodji bil v pomoč pri pripravi in vodenju RLR. Na podlagi tega smo pripravili osnutek obrazca, ki je v prilogi 7 magistrske naloge. Zaposleni bodo tako izpolnili obrazec »Priprava sodelavca na redni letni razgovor« ter ga oddali njihovi vodji. Vodji bo izpolnjen obrazec omogočil, da se pred izvedbo RLR lahko temeljito pripravi na samo izvedbo RLR s posameznikom. Predložen obrazec bo priloga ocene zaposlenega in se bo skupaj z oceno zaposlenega vložil v kadrovsko mapo zaposlenega.

6 SKLEP

V tem poglavju smo opredelili splošne ugotovitve teoretičnega dela magistrske naloge, namen empirične raziskave v okviru magistrske naloge in povzetek izsledkov raziskave ter nadaljevali s pripravo prispevka k stroki.

6.1 Splošne ugotovitve

V teoretičnem delu magistrske naloge smo najprej opredelili pojem RLR ter ugotovili, da so si definicije pojma RLR pri vseh omenjenih avtorjih med seboj podobne. Če povzamemo misli avtorjev, lahko ugotovimo, da je RLR vnaprej planirano srečanje in poglobljen pogovor o preteklem, sedanjem in prihodnjem delu zaposlenega. Organizacija, vodje in zaposleni se pogosto ne zavedajo, kako pomembni so RLR za vse tri skupine udeležencev.

Namen empirične raziskave v okviru magistrske naloge je bil ugotoviti, kakšno je stanje sistema izvajanja RLR v javnem zavodu X, kakšne so možnosti za spremembe oziroma izboljšave RLR ter kakšno je zadovoljstvo zaposlenih s sistemom izvajanja RLR.

Izidi raziskave so pokazali, da je organiziranost in sistem izvajanja RLR v javnem zavodu X dobro zasnovan, kar so tudi pokazale povprečne ocene anketirancev. Anketiranci navajajo, da javni zavod X poskrbi za sprotno obveščanje vodij in zaposlenih o vseh organizacijskih vidikih izvedbe RLR. Anketiranci so prav tako koristnost izvajanja RLR v javnem zavodu X ocenili nadpovprečno, saj jih kar slabih 80 % meni, da je izvajanje le-teh zelo koristno/koristno. Rezultati so prav tako pokazali visoko strinjanje anketirancev s trditvami, ki so se nanašale na primernost obravnavanih tem na RLR in posvečanju tematikam/vsebinam na RLR. Z raziskavo smo prav tako ugotovili, da kar 93,34 % vodij meni, da so zaposleni izvedbo RLR v javnem zavodu X sprejeli zelo dobro/dobro in da 80,27 % zaposlenih meni, da je vodja dovolj strokovno usposobljen za izvedbo RLR. Anketiranci prav tako menijo, da je sistem izvedbe RLR v javnem zavodu X zelo dobro/dobro zasnovan, kar jih meni kar 73,30 % vprašanih.

6.2 Prispevek k stroki

Izziv je bil pridobiti informacije o stanju sistema izvajanja RLR v javnem zavodu X, o tem, kakšne so možnosti za same izboljšave in o zadovoljstvu s sistemom izvajanja RLR v samem javnem zavodu. V teoretičnem delu smo povzeli ključne ugotovitve s področja RLR, namena RLR, vloge in pomena RLR, koristi RLR za organizacijo, vodje in zaposlene, prednosti in slabosti RLR ter samih faz izvedbe RLR (priprave, izvedbe in evalvacije).

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kakšno je stanje sistema izvajanja RLR in kakšno je zadovoljstvo s sistemom izvajanja RLR v javnem zavodu X. Osredotočili smo se na primerjavo med zaposlenimi in vodji. Rezultati so pokazali, da so vodje nekoliko bolj

zadovoljni s samim sistemom izvajanja RLR in zadovoljstvom s sistemom izvajanja RLR kot pa zaposleni. Z raziskavo smo želeli tudi opozoriti na pomanjkljivosti, ki se pojavljajo pri izvajanju RLR v javnem zavodu X.

Prikazani izsledki magistrske naloge so v prvi vrsti primerni za javni zavod X. Z zadržkom so zanimivi prav tako za ostale socialno varstvene zavode oz. za vse javne ustanove, ki s svojimi zaposlenimi opravljajo RLR.

LITERATURA

- Armstrong, Michael in Helen Murlis. 1994. *Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy & Practice*. London: Kogan Page.
<https://books.google.si/books?id=oTaSWA-FeroC&pg=PR4&lpg=PR4&dq=Armstrong,+Michael+in+Helen+Murlis.+1994.+Reward+Management.+A+Handbook+of+Remuneration+Strategy+%26+Practice.+London:+Kogan+Page.&source=bl&ots=ILtfKCEY7Y&sig=ACfU3U2kkd1EgX6TOxg80AX4bTsk6NvwPg&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwi685uc78rqAhWDaxAIHdqZADkQ6AEwAXoE CAsQAQ#v=onepage&q=Armstrong%2C%20Michael%20in%20Helen%20Murlis.%201994.%20Reward%20Management.%20A%20Handbook%20of%20Remuneration%20Strategy%20%26%20Practice.%20London%3A%20Kogan%20Page.&f=false> (11. 11. 2019).
- Arnuš, Olga in Karmen Navodnik. 2010. Psihološka priprava in koncept izobraževanja za redni letni razgovor zaposlenih. *Poslovne strategije in izzivi sodobnega sveta, 2. mednarodna poslovna konferenca, Celje, 20. maj 2010*, ur. Olga Arnuš in Karmen Novak, 403–409. Celje: Poslovno-komercialna šola.
- Bagon, Judita. 2003a. *Letni pogovor s sodelavcem*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Kadrovska služba.
- Bagon, Judita. 2003b. Letni pogovor s sodelavcem. *Ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi*. Ljubljana: Vlade Republike Slovenije, Kadrovska služba.
<https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Usluzbenski-sistem/LETNI-POGOVOR/29073ab304/Prirocnik-letni-pogovor-s-sodelavcem-dec.-2003.pdf> (11. 11. 2019).
- Bagon, Judita. 2003c. *Ocenjevanje uspešnosti in letni pogovor s sodelavcem*. Ljubljana: Republika Slovenija, Ministrstvo za javno upravo.
https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Usluzbenski-sistem/LETNI-POGOVOR/d9d2cb3c9f/Prirocnik-ocenjevanje_uspenosti_in_LP_dec.2003.pdf (12. 11. 2019).
- Bernik, Mojca, Marko Ferjan in Jože Florjančič. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Blanchard, Kenneth. 1995. *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Založba Taxus.
- Brečevič, Darja. 2000. Letni razgovor. V *Povezovanje ljudi in organizacije: zbornik referatov/XV. posvetovanje Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj*, ur. Ivan Kejžar, 77. Bled: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.
- DeCenzo, David A. in Stephen P. Robbins. 2005. *Fundamentals of Human Resource Management*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Deželak, Irena. 2007. *Uspešno vodenje letnega razgovora*. Ljubljana: Kragelj&Kragelj d.o.o..
- Dokl, Kristina. 2007. *Dom: 80 let delovanja Doma upokojencev Ptuj*. Ptuj: Dom upokojencev Ptuj.
- Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 2001. *Kadrovska funkcija – management*. Ljubljana: GV založba.

- Florjančič, Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
- French, Wendell L.. 1998. *Human Resources Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gruban, Brane. 2007. *Etična obveznost ali strokovna obveza vodij*. Ljubljana: Dialogos, strateške komunikacije d.o.o.
[Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/lr-eticna-obveznost/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/lr-eticna-obveznost/) (12. 11. 2019).
- Ivanuša Bezjak, Mirjana. 1999. Letni pogovor vodje s sodelavci. *Podjetnik 15*.
[Http://www.podjetnik.si/clanek/letni-pogovor-vodje-s-sodelavci-19991001](http://www.podjetnik.si/clanek/letni-pogovor-vodje-s-sodelavci-19991001) (13. 11. 2019)
- Javni socialno varstveni zavod X. 2020. *O nas*.
[Https://www.dom-upokojencev.si/o-nas/](https://www.dom-upokojencev.si/o-nas/) (13. 11. 2019).
- Jereb, Eva in Janez Jereb. 2000. *Organizacija pisarniškega poslovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kunc, Petra. 2003. *Letni razgovori po teoriji izbire*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Lajh, Otmar, Breda Vodopija, Maja Vukasović Žontar, Bor Rozman in Branko Žunec. 2007. *Učinkovita orodja vodenja*. Priročnik s primeri dobrih praks, učinkovitimi preglednicami in praktičnimi modeli. Ljubljana: Založba Forum Media, d.o.o..
- Lipičnik, Bogdan. 2002. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovor med vodjo in sodelavci: priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Ljubljana: GV Založba.
- Majcen, Milena. 2003. *Vodenje letnega pogovora s sodelavcem. Priročnik za pomoč vodjem*. Ljubljana: MIK Slovenija d. o. o.
<https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/SUKV/Letni-pogovor/Vodenje-letnega-pogovora-s-sodelavcem-prirocnik-vodjem-december-2003.doc> (13 11. 2019).
- Majcen, Milena. 2004. *Redni letni razgovor: priročnik za vodenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Mihalič, Renata. 2010. *Kako izvedem letni razgovor*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
- Ministrstvo za delo družino, socialne zadeve in enake možnosti. 2020a. *Varstvo starejših*.
[Https://www.gov.si/podrocja/socialna-varnost/varstvo-starejsih/](https://www.gov.si/podrocja/socialna-varnost/varstvo-starejsih/) (14. 3. 2020).
- Ministrstvo za delo družino, socialne zadeve in enake možnosti. 2020b. *Domovi za starejše*.
[Https://www.gov.si teme/domovi-za-starejse/](https://www.gov.si teme/domovi-za-starejse/) (14. 3. 2020).
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana N. Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja d.o.o.
- Oman, Špela. 2020a. *Koeficient asimetrije in sploščenosti*.
[Https://www.benstat.si/blog/koeficient-asimetrije-sploscenosti/](https://www.benstat.si/blog/koeficient-asimetrije-sploscenosti/) (15. 4. 2020).
- Oman, Špela. 2020b. *Varianca in standardni odklon*.
[Https://www.benstat.si/blog/varianca-standardni-odklon/](https://www.benstat.si/blog/varianca-standardni-odklon/) (15. 4. 2020).
- Oman, Špela. 2020c. *Koeficient Cronbach alfa*.
[Https://www.benstat.si/blog/koeficient-cronbach-alfa/](https://www.benstat.si/blog/koeficient-cronbach-alfa/) (16. 4. 2020).

- Petkovšek, Jana. 2008. *Letni razgovor je pomembno orodje vodenja*.
<https://www.dnevnik.si/1042279238/posel/zaposl/1042279238> (12. 11. 2019).
- Ramšak Pešec, Mojca. 2007. *Odklonitev letnega razgovora z nadrejenim*. Ljubljana: Republika Slovenija, Ministrstvo za javno upravo.
https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Usluzbenski-sistem/LETNI-POGOVOR/8a2c568205/Odklonitev_letnega_razgovora-3.12.2007.pdf (11. 11. 2019).
- Stare, Janez. 2003. Oblikovanje modela upravljanja človeških virov v upravi. V *X. Dnevi slovenske javne uprave, Portorož 2003. Zbornik referatov*, ur. Rudi Kocjančič, 398. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2020. Vstopna stran. <http://www.stat.si/> (13. 3. 2020).
- Šturm, Jože. 2005. *Kadrovske informacije*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
- Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. *Uradni list RS*, št. 51/08, 91/08, 113/09 in 22/19.
- Vodopija, Breda, MajaVukasović-Žontar, Bor Rozman, Branko Žunec, Otmar Lajh, Matej Požarnik, Alenka Erker-Lozinšek, Suzana Štular in Bojana Zupanič. 2008. *Učinkovita orodja vodenja: priručnik s primeri dobrih praks, učinkovitimi preglednicami in praktičnimi modeli*. Maribor: Založba Forum Media d. o. o.
- Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). *Uradni list RS*, št. 63/07 – uradno prečiščeno besedilo, 65/08, 69/08 – ZTFI-A, 69/08 – ZZavar-E in 40/12 – ZUJF.
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS). *Uradni list RS*, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, 82/15, 23/17 – ZDOdv, 67/17 in 84/18.

PRILOGE

- Priloga 1 Anketna vprašalnik – zaposleni
- Priloga 2 Anketni vprašalnik – vodja
- Priloga 3 Podrobnejši prikaz rezultatov ankete, ki se nanašajo na organiziranost izvajanja RLR v javno socialno varstvenem zavodu X
- Priloga 4 Podrobnejši prikaz rezultatov ankete, ki se nanašajo na koristnost RLR
- Priloga 5 Podrobnejši prikaz rezultatov ankete, ki se nanašajo na primernost tem, ki se obravnavajo na RLR
- Priloga 6 Podrobnejši prikaz rezultatov ankete, ki se nanašajo na posvečanje tematikam/vsebinam na RLR
- Priloga 7 Obrazec »Priprava sodelavca na redni letni razgovor«

Anketa o učinkovitosti rednih letnih razgovorov (ZAPOSLENI)

Spoštovani,

moje ime je Mitja Lešnik in sem študent magistrskega študija, smer Management, Univerze na Primorskem, Fakultete za management. Pripravljam magistrsko nalogo z naslovom »Ovrednotenje sistema rednih letnih razgovorov v javno socialno varstvenem zavodu X«. Magistrska naloga vključuje raziskavo, zato vas prosim za sodelovanje in nekaj minut vašega časa. Anketa je anonimna. Podatki bodo služili izključno za potrebe raziskave magistrske naloge. Izpolnjeno anketo oddajte v za to namenjeno škatlo pri vodji oddelka.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Prosim, da pazljivo prebere vprašanja in odgovorite na vsa vprašanja glede na vaše strinjanje. Vaš odgovor označite v skladu z navodili.

Navodilo:

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

1. S pomočjo ocenjevalne lestvice (1 – se sploh ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – se popolnoma strinjam) ocenite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na organiziranost izvajanja rednih letnih razgovorov (v nadaljevanju: RLR) v vašem javno socialno varstvenem zavodu:

	Se sploh ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Se popolnoma strinjam
1.1. RLR pripomorejo k večji informiranosti v mojem javno socialno varstvenem zavodu.	1	2	3	4	5
1.2. Izvajanje RLR v mojem javno socialno varstvenem zavodu je dobro organizirano.	1	2	3	4	5
1.3. RLR prispevajo k doseganju zadanih ciljev mojega javnega socialno - varstvenega zavoda.	1	2	3	4	5
1.4. Izvedena analiza RLR je za moj javno socialno varstveni zavod ključnega pomena.	1	2	3	4	5
1.5. Moj javno socialno varstveni zavod informira vodje o začetku in namenu RLR.	1	2	3	4	5
1.6. Moj javni socialno varstveni zavod pripravi načrt RLR, pripravi vse potrebne obrazce in dokumentacijo za izvedbo RLR.	1	2	3	4	5

Navodilo:

Označite trditev, ki najbolj ustreza vašemu mnenju.

Priloga 1

2. Kako koristno je za vas izvajanje RLR v vašem javno socialno varstvenem zavodu?

	Zelo koristno.
	Koristno.
	Deloma koristno.
	Nekoristno.
	Popolnoma nekoristno.

Navodilo:

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

3. S pomočjo ocenjevalne lestvice (1 – se sploh ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – se popolnoma strinjam) ocenite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na koristnost RLR:

	Se sploh ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Se popolnoma strinjam
3.1. Z izvedbo RLR se čutim bolj priznanega v organizaciji.	1	2	3	4	5
3.2. Z RLR bolj spoznam svojo vlogo v delovnem procesu.	1	2	3	4	5
3.3. Z RLR imam možnost poglobljenega razgovora z vodjo.	1	2	3	4	5
3.4. S primerno izvedenim RLR postanem bolj samozavesten.	1	2	3	4	5
3.5. Na RLR z vodjo ustvariva zaupanje in sodelovanje.	1	2	3	4	5
3.6. Z dobro izvedenim RLR vem, kaj se od mene pričakuje.	1	2	3	4	5

Navodilo:

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

4. S pomočjo ocenjevalne lestvice (1 – zelo neprimerno, 2 – neprimerno, 3 – niti primerno niti neprimerno, 4 – primerno, 5 – zelo primerno) ocenite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na primernost tem, ki se obravnavajo na RLR:

	Zelo neprimerno	Neprimerno	Niti primerno niti neprimerno	Primerno	Zelo primerno
4.1. Moje delo v preteklem letu.	1	2	3	4	5
4.2. Strokovna usposobljenost.	1	2	3	4	5

4.3. Zadovoljstvo z delom, interesi, ambicije in ovire na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
4.4. Cilji in naloge za prihodnje leto.	1	2	3	4	5
4.5. Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje.	1	2	3	4	5

Navodilo:

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

5. S pomočjo ocenjevalne lestvice (1 – vsebinam se sploh ne posvečamo, 2 – vsebinam se ne posvečamo, 3 – vsebinam se niti ne posvečamo niti se posvečamo, 4 – vsebinam se posvečamo, 5 – vsebinam se popolnoma posvečamo) ocenite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na posvečanje tematikam/vsebinam na RLR:

	Vsebinam se sploh ne posvečamo	Vsebinam se ne posvečamo	Vsebinam se niti ne posvečamo niti se posvečamo	Vsebinam se posvečamo	Vsebinam se popolnoma posvečamo
5.1. Moje delovne naloge v preteklem obdobju in v prihodnje.	1	2	3	4	5
5.2. Moja organizacija dela.	1	2	3	4	5
5.3. Moje kompetence, znanja, veščine.	1	2	3	4	5
5.4. Moj odnos do sodelavcev.	1	2	3	4	5
5.5. Moj karierni razvoj, usposabljanja in dodatna izpopolnjevanja.	1	2	3	4	5

Navodilo:

Označite trditev, ki najbolj ustreza vašemu mnenju.

6. Ali menite, da je bil vodja dovolj strokovno usposobljen za izvedbo RLR, da ste v pogovoru lahko predstavili svoje predloge, poglede in stališča?

	Zelo dobro.
	Dobro.
	Zadovoljivo.
	Delno zadovoljivo.
	Popolnoma nezadovoljivo.

Navodilo:

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

Priloga 1

7. S pomočjo ocenjevalne lestvice (1 – se sploh ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – se popolnoma strinjam) ocenite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na pomembnost naštetih aktivnosti pri pripravi na RLR:

	Se sploh ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Se popolnoma strinjam
7.1. Vodja vzpostavi ustrezno klimo (vzdušje) pred pričetkom izvajanja RLR.	1	2	3	4	5
7.2. Ustrezno se pripravim na RLR.	1	2	3	4	5
7.3. Vodja si vzame dovolj časa za izvedbo RLR.	1	2	3	4	5
7.4. Z vodjem se pogovorim o uspešnosti razgovora po opravljenem RLR.	1	2	3	4	5
7.5. Vzpostavim primerno komunikacijo z vodjem na RLR.	1	2	3	4	5

Navodilo:

Označite trditev, ki najbolj ustreza vašemu mnenju.

8. Ali menite, da je sistem izvedbe RLR v vašem javno socialno varstvenem zavodu dobro zasnovan?

<input type="checkbox"/>	Zelo dobro.
<input type="checkbox"/>	Dobro.
<input type="checkbox"/>	Zadovoljivo.
<input type="checkbox"/>	Delno zadovoljivo.
<input type="checkbox"/>	Popolnoma nezadovoljivo.

9. Prosimo, podajte predloge za izboljšanje sistema izvedbe RLR v vašem javno socialno varstvenem zavodu:

10. Spol (ustrezno označite):

<input type="checkbox"/>	Moški.
--------------------------	--------

	Ženski.
--	---------

11. Starost (ustrezno označite):

	Do 25 let.
	Od 26 do 35 let.
	Od 36 do 45 let.
	Od 46 do 55 let.
	Nad 56 let.

12. Delovna doba (ustrezno označite):

	Do 10 let.
	Od 11 do 20 let.
	Od 21 do 30 let.
	31 let in več.

13. Stopnja izobrazbe (ustrezno označite):

	Osnovna šola.
	Poklicna šola.
	Srednja šola.
	Višješolski program (do 1994); višješolski strokovni program – raven izobrazbe 6/1.
	Specializacija po višješolskih programih; visokošolski strokovni program; visokošolski strokovni (1. bolonjska stopnja); univerzitetni program (1. bolonjska stopnja) – raven izobrazbe 6/2.
	Specializacija po visokošolskih strokovnih programih; univerzitetni program; magisteriji stroke (za imenom – 2. bolonjska stopnja) – raven izobrazbe 7.
	Specializacija po univerzitetnih programih; magister znanosti (pred imenom) – raven izobrazbe 8/1.
	Doktor znanosti – raven izobrazbe 8/2.

Anketa o učinkovitosti rednih letnih razgovorov (VODJA)

Spoštovani,

moje ime je Mitja Lešnik in sem študent magistrskega študija smer Management, Univerze na Primorskem, Fakultete za management. Pripravljam magistrsko nalogo z naslovom »Ovrednotenje sistema rednih letnih razgovorov v javno socialno varstvenem zavodu X«. Magistrska naloga vključuje raziskavo, zato vas prosim za sodelovanje in nekaj minut vašega časa. Anketa je anonimna. Podatki bodo služili izključno za potrebe raziskave magistrske naloge. Izpolnjeno anketo oddajte v za to namenjeno škatlo na recepciji v vašem javno socialno varstvenem zavodu.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Prosim, da pazljivo preberete vprašanja in odgovorite na vsa vprašanja glede na vaše strinjanje. Vaš odgovor označite v skladu z navodili.

Navodilo:

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

- S pomočjo ocenjevalne lestvice (1 – se sploh ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – se popolnoma strinjam) ocenite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na organiziranost izvajanja rednih letnih razgovorov (v nadaljevanju: RLR) v vašem javno socialno varstvenem zavodu:

	Se sploh ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Se popolnoma strinjam
1.1. RLR pripomorejo k večji informiranosti v mojem javno socialno varstvenem zavodu.	1	2	3	4	5
1.2. Izvajanje RLR v mojem javno socialno varstvenem zavodu je dobro organizirano.	1	2	3	4	5
1.3. RLR prispevajo k doseganju zadanih ciljev mojega javno socialno varstvenega zavoda.	1	2	3	4	5
1.4. Izvedena analiza RLR je za moj javno socialno varstveni zavod ključnega pomena.	1	2	3	4	5
1.5. Moj javno socialno varstveni zavod informira zaposlene o začetku in namenu RLR.	1	2	3	4	5
1.6. Moj javno socialno varstveni zavod pripravi načrt RLR, pripravi vse potrebne obrazce in dokumentacijo za izvedbo RLR.	1	2	3	4	5

Navodilo:

Označite trditev, ki najbolj ustreza vašemu mnenju.

2. Kako koristno je za vas izvajanje RLR v vašem javno socialno varstvenem zavodu?

	Zelo koristno.
	Koristno.
	Deloma koristno.
	Nekoristno.
	Popolnoma nekoristno.

Navodilo:

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

3. S pomočjo ocenjevalne lestvice (1 – se sploh ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – se popolnoma strinjam) ocenite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na koristnost RLR:

	Se sploh ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Se popolnoma strinjam
3.1. Z izvedbo RLR se zaposleni čuti bolj priznanega v organizaciji.	1	2	3	4	5
3.2. Z RLR zaposleni bolje spozna svojo vlogo v delovnem procesu.	1	2	3	4	5
3.3. Z RLR imam možnost poglobljenega razgovora z zaposlenim.	1	2	3	4	5
3.4. S primerno izvedenim RLR pri opravljanju svojega dela zaposleni postane bolj samozavesten.	1	2	3	4	5
3.5. Z RLR z zaposlenim ustvariva zaupanje in sodelovanje.	1	2	3	4	5
3.6. Z dobro izvedenim RLR zaposleni ve, kaj se od njega pričakuje.	1	2	3	4	5

Navodilo:

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

4. S pomočjo ocenjevalne lestvice (1 – zelo neprimerno, 2 – neprimerno, 3 – niti primerno, niti neprimerno, 4 – primerno, 5 – zelo primerno) ocenite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na primernost tem, ki se obravnavajo na RLR:

	Zelo neprimerno	Neprimerno	Niti primerno, niti neprimerno	Primerno	Zelo primerno
4.1. Delo zaposlenega v preteklem letu.	1	2	3	4	5

4.2. Strokovna usposobljenost zaposlenega.	1	2	3	4	5
4.3. Zadovoljstvo zaposlenega z delom, interesi, ambicijami in ovirami na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
4.4. Cilji in naloge zaposlenega v prihodnjem letu.	1	2	3	4	5
4.5. Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenega.	1	2	3	4	5

Navodilo:

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

5. S pomočjo ocenjevalne lestvice (1 – vsebinam se sploh ne posvečamo, 2 – vsebinam se ne posvečamo, 3 – vsebinam se niti ne posvečamo niti se posvečamo, 4 – vsebinam se posvečamo, 5 – vsebinam se popolnoma posvečamo) ocenite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na posvečanje tematikam/vsebinam na RLR:

	Vsebinam se sploh ne posvečamo	Vsebinam se ne posvečamo	Vsebinam se niti ne posvečamo niti se posvečamo	Vsebinam se posvečamo	Vsebinam se popolnoma posvečamo
5.1. Delovne naloge zaposlenega v preteklem obdobju in v prihodnje.	1	2	3	4	5
5.2. Organizacija dela zaposlenega.	1	2	3	4	5
5.3. Kompetence, znanja, veščine zaposlenega.	1	2	3	4	5
5.4. Odnos zaposlenega do sodelavcev.	1	2	3	4	5
5.5. Karierni razvoj, usposabljanja in dodatna izpopolnjevanja zaposlenega.	1	2	3	4	5

Navodilo:

Označite trditev, ki najbolj ustreza vašemu mnenju.

6. Kako so po vašem mnenju zaposleni sprejeli izvedbo rednih letnih razgovorov v vašem javno socialno varstvenem zavodu?

	Zelo dobro.
	Dobro.
	Zadovoljivo.
	Delno zadovoljivo.
	Popolnoma nezadovoljivo.

Priloga 2

Navodilo:

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

7. S pomočjo ocenjevalne lestvice (1 – se sploh ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – se popolnoma strinjam) ocenite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na usposobljenost vodij za vodenje RLR:

	Se sploh ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Se popolnoma strinjam
7.1. Vzpostavim ustrezno klimo (vzdušje) pred pričetkom izvajanja RLR.	1	2	3	4	5
7.2. Ustrezno se pripravim na RLR.	1	2	3	4	5
7.3. Vzamem si dovolj časa za izvedbo RLR.	1	2	3	4	5
7.4. Z zaposlenim se pogovorim o uspešnosti razgovora po opravljenem RLR.	1	2	3	4	5
7.5. Vzpostavim primerno komunikacijo z zaposlenim na RLR.	1	2	3	4	5

Navodilo:

Označite trditev, ki najbolj ustreza vašemu mnenju.

8. Ali menite, da je sistem izvedbe RLR v vašem javno socialno varstvenem zavodu dobro zasnovan?

<input type="checkbox"/>	Zelo dobro.
<input type="checkbox"/>	Dobro.
<input type="checkbox"/>	Zadovoljivo.
<input type="checkbox"/>	Delno zadovoljivo.
<input type="checkbox"/>	Popolnoma nezadovoljivo.

9. Prosimo, podajte predloge za izboljšanje sistema izvedbe RLR v vašem javno socialno varstvenem zavodu:

10. Spol (ustrezno označite):

<input type="checkbox"/>	Moški.
--------------------------	--------

	Ženski.
--	---------

11. Starost (ustrezno označite):

	Do 25 let.
	Od 26 do 35 let.
	Od 36 do 45 let.
	Od 46 do 55 let.
	Nad 56 let.

12. Delovna doba (ustrezno označite):

	Do 10 let.
	Od 11 do 20 let.
	Od 21 do 30 let.
	31 let in več.

13. Stopnja izobrazbe (ustrezno označite):

	Osnovna šola.
	Poklicna šola.
	Srednja šola.
	Višješolski program (do 1994); višješolski strokovni program – raven izobrazbe 6/1.
	Specializacija po višješolskih programih; visokošolski strokovni program; visokošolski strokovni (1. bolonjska stopnja); univerzitetni program (1. bolonjska stopnja) – raven izobrazbe 6/2.
	Specializacija po visokošolskih strokovnih programih; univerzitetni program; magisteriji stroke (za imenom – 2. bolonjska stopnja) – raven izobrazbe 7.
	Specializacija po univerzitetnih programih; magister znanosti (pred imenom) – raven izobrazbe 8/1.
	Doktor znanosti – raven izobrazbe 8/2.

Preglednica 19: Podrobnejši prikaz rezultatov ankete, ki se nanašajo na organiziranost izvajanja RLR v javno socialno varstvenem zavodu X

Trditve	Ocene na Likertovi lestvici											
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	Skupaj	%
1.1. RLR pripomorejo k večji informiranosti v mojem javno socialno varstvenem zavodu X	68	28,57	112	47,06	40	16,81	13	5,46	5	2,10	238	100,00
1.2. Izvajanje RLR v mojem javno socialno varstvenem zavodu X je dobro organizirano	73	30,67	114	47,90	39	16,39	7	2,94	5	2,10	238	100,00
1.3. RLR prispevajo k doseganju zadanih ciljev mojega javno socialno varstvenega zavoda X	62	26,05	102	42,86	60	25,21	9	3,78	4	1,68	237	99,58
1.4. Izvedena analiza RLR je za moj javno socialno varstveni zavod X ključnega pomena	68	28,57	99	41,60	54	22,69	11	4,62	6	2,52	238	100,00
1.5. Moj javno socialno varstveni zavod X informira vodje/zaposlene o začetku in namenu RLR	81	34,03	103	43,28	45	18,91	6	2,52	1	0,42	236	99,16
1.6. Moj javno socialno varstveni zavod X pripravi načrt RLR, pripravi vse potrebne obrazce in dokumentacijo za izvedbo RLR	91	38,24	100	42,02	39	16,39	5	2,10	2	0,84	237	99,58

Preglednica 20: Podrobnejši prikaz rezultatov ankete, ki se nanašajo na koristnost RLR

Trditve	Ocene na Likertovi lestvici										Skupaj	%
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%		
3.1. Z izvedbo RLR se čutim bolj priznanega v organizaciji	63	26,47	101	42,44	48	20,17	18	7,56	7	2,94	237	99,58
3.2. Z RLR bolj spoznam svojo vlogo v delovnem procesu	71	29,83	115	48,32	38	15,97	11	4,62	3	1,26	238	100,00
3.3. Z RLR imam možnost poglobljenega razgovora z vodjo	130	54,62	82	34,45	18	7,56	4	1,68	3	1,26	237	99,58
3.4. S primerno izvedenim RLR postanem bolj samozavesten	91	38,24	95	39,92	42	17,65	7	2,94	3	1,26	238	100,00
3.5. Na RLR z vodjo ustvariva zaupanje in sodelovanje	107	44,96	83	34,87	32	13,45	11	4,62	3	1,26	236	99,16
3.6. Z dobro izvedenim RLR vem, kaj se od mene pričakuje	118	49,58	91	38,24	23	9,66	4	1,68	2	0,84	238	100,00

Preglednica 21: Podrobnejši prikaz rezultatov ankete, ki se nanašajo na primernost tem, ki se obravnavajo na RLR

Trditve	Ocene na Likertovi lestvici										Skupaj	%
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%		
4.1. Moje delo v preteklem letu	121	50,84	111	46,64	5	2,10	/	0,00	/	0,00	237	99,58
4.2. Strokovna usposobljenost	103	43,28	124	52,10	11	4,62	/	0,00	/	0,00	238	100,00
4.3. Zadovoljstvo z delom, interesi, ambicije in ovire na delovnem mestu	83	34,87	132	55,46	21	8,82	1	0,42	1	0,42	238	100,00
4.4. Cilji in naloge za prihodnje leto	95	39,92	125	52,52	15	6,30	3	1,26	/	0,00	238	100,00
4.5. Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje	95	39,92	113	47,48	26	10,92	2	0,84	2	0,84	236	100,00

Preglednica 22: Podrobnejši prikaz rezultatov ankete, ki se nanašajo na posvečanje tematikam/vsebinam na RLR

Trditve	Ocene na Likertovi lestvici											
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	Skupaj	%
5.1. Moje delovne naloge v preteklem obdobju in v prihodnje	124	52,10	99	41,60	9	3,78	4	1,68	2	0,84	238	100,00
5.2. Moja organizacija dela	118	49,58	104	43,70	7	2,94	6	2,52	2	0,84	237	99,58
5.3. Moje kompetence, znanja, veščine	118	49,58	107	44,96	7	2,94	2	0,84	2	0,84	236	99,16
5.4. Moj odnos do sodelavcev	147	61,76	82	34,45	4	1,68	2	0,84	2	0,84	237	99,58
5.5. Moj karierni razvoj, usposabljanja in dodatna izpopolnjevanja	99	41,60	110	46,22	20	8,40	5	2,10	2	0,84	236	99,16

PRIPRAVA SODELAVCA NA LETNI POGOVOR

Ime in priimek: Naziv:

Delovno mesto: Organizacijska enota:

1. O MOJEM DELU V PRETEKLEM OBDOBJU (LETU)

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

1.2. Kako sem zadovoljen/na z opravljenim delom?

Katere naloge – rešitve sem dobro izvedel?

Katere naloge – rešitve bi lahko izvedel bolje, drugače?

Kakšni so bili vzroki za take rezultate?

Kaj bi se moralo spremeniti?

Kakšno je bilo moje sodelovanje s sodelavci? Z nadrejenim?

Težave? Kaj je razlog zanje?

1.3. Sedanje obveznosti:

Kako potekajo moje glavne delovne obveznosti?

--

Priloga 7

--

Kako si organiziram delovni dan?

Kaj bi mi olajšalo delo, kakšno podporo potrebujem?

--

Kaj lahko izboljšam sam?

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?

Ali sem za to področje in ta dela dovolj usposobljen? Se želim razvijati in kako?

3. ZADOVOLJSTVO Z DELOM, INTERESI, AMBICIJE IN OVIRE

Kako se počutim v naši skupini in kako sodelujem s sodelavci?

Kaj sam prispevam k takšnemu počutju in odnosom?

Kakšno delo me najbolj veseli? Kaj zelo rad delam?

Kako si predstavljam svojo poklicno pot v prihodnje? Kje se vidim?

Katero strokovno področje me najbolj zanima? Kje bi najraje delal?

Kakšna vrsta dela mi bolj leži:

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

Kakšne so moje možnosti za napredovanje?

4. MOJE DELO V PRIHODNJEM LETU

Kakšni so moji cilji za prihodnje leto?

Katere ključne naloge bom opravil in do kdaj? Kakšen je moj program dela?

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

5. MOJE IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE:

Katerih izobraževanj se želim udeležiti v prihodnjem letu?

Kakšno usposabljanje (seminar, delavnica, mentorstvo ...) bi mi pri delu koristilo oz. ga potrebujem?

6. SODELOVANJE Z VODJO:

Kako ocenjujem pretok informacij, delegiranje nalog s strani vodje?

Kakšno ravnanje pričakujem od vodje?

Priloga 7

Kaj si želim spremeniti v tem odnosu oz. pri delu?

7. RAZNO:

Pogovoriti se želim tudi o sledečem, kar ni bilo v vprašalniku:
