

**VPŠ DOBA**  
**VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR**

**ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA**

**Marjetka Dlouhy**

Maribor, 2009

**VPŠ DOBA**  
**VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR**

**UVAJANJE REDNEGA LETNEGA  
POGOVORA  
V  
JAVNI VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNI  
ZAVOD  
OSNOVNA ŠOLA  
SV. JURIJ OB ŠČAVNICI**

**(diplomsko delo)**

**Marjetka Dlouhy**

Maribor, 2009

Mentor: mag. Anton Mihelič

Lektorica: Mojca Karnet, profesorica slovenščine

Prevod v tuji jezik: Jasmina Zemljič, profesorica nemščine in pedagogike

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju mag. Antonu Miheliču za usmerjanje in svetovanje pri izdelavi zaključne strokovne naloge.

Hvala tudi ravnatelju in vsem zaposlenim na OŠ Sv. Jurij ob Ščavnici za njihovo pomoč in sodelovanje pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika.

Hvala Slavici Trstenjak, ravnateljici OŠ dr. Antona Trstenjaka, za njen prispevek in prijazno pomoč.

Zahvaljujem se tudi lektorici Mojci Karnet, ki je lektorirala mojo zaključno strokovno nalogo, in Jasmini Zemljič za prevod povzetka v nemški jezik.

Posebna zahvala gre sodelavki Alenki Pernek in mojim domačim, ki so mi v času študija stali ob strani in me spodbujali.

Hvala tudi bratu Romanu za računalniško pomoč.

## **POVZETEK**

Ne glede na vrsto dejavnosti je vodenje predvsem delo z ljudmi. Ta trditev še toliko bolj velja za vzgojno-izobraževalne zavode, saj je področje izobraževanja dejavnost, kjer je temeljno delovanje vseh vključenih opredeljeno z intenzivno komunikacijo in medsebojnimi odnosi, tako med učitelji in učenci kot tudi med samimi zaposlenimi ter drugimi udeleženi v delu šole in vrtca.

V zaključni strokovni nalogi sem v drugem poglavju predstavila javni vzgojno-izobraževalni zavod Osnovna šola Sv. Jurij ob Ščavnici, v katerem sem tudi zaposlena, v tretjem poglavju pa pomen, definicijo in cilj rednega letnega razgovora.

V četrtem poglavju sem navedla aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo rednega letnega razgovora. Med le-te spadajo priprava, izvedba in aktivnosti neposredno po razgovoru.

V petem poglavju sem podala analizo anketnega vprašalnika, s pomočjo katerega sem skušala ugotoviti, ali bo koristno uvesti redni letni razgovor v OŠ Sv. Jurij ob Ščavnici, ali bo pogovor delavca z vodjo iskren, ali bo delavec le-temu zaupal svoje osebne cilje, ali bo redni letni pogovor prispeval k večji uspešnosti in učinkovitosti pri delu, katere teme bi delavca posebej pritegnile pri le-tem. Analiza je tudi grafično prikazana. V šestem poglavju sem zapisala še svoje ugotovitve in predloge.

V sedmem poglavju je podan prispevek o uvajanju rednega letnega razgovora, ki ga je prispevala ravnateljica OŠ dr. Antona Trstenjaka.

Ključne besede:

redni letni razgovor

zavod

komunikacija

vodja

zaposleni

## ZUSAMMENFASSUNG

Abgesehen vom Tätigkeitsbereich ist Management vor allem eine Arbeit mit Menschen. Diese Behauptung trifft noch mehr auf Erziehungs- und Unterrichtsinstitute zu, weil der Bildungsbereich ein Tätigkeitsgebiet ist, in dem die Grundtätigkeit aller Betreffenden durch intensive Kommunikation und zwischenmenschliche Beziehungen definiert wird. Dieses gilt für Lehrer, Schüler, so wie für andere Beschäftigte und Betreffende in einer Schule oder im Kindergarten.

In der fachlichen Abschlussarbeit stelle ich im zweiten Kapitel das Erziehungs- und Unterrichtsinstitut - die Grundschule Sveti Jurij bei Ščavnica vor, wo ich auch selbst beschäftigt bin. Im dritten Kapitel folgen die Bedeutung, die Definition und das Ziel des regelmäßigen Jahresgesprächs.

Im vierten Kapitel habe ich diejenigen Aktivitäten angeführt, die für die Ausführung des regelmäßigen Jahresgesprächs erforderlich sind. Zu diesen zählen die Vorbereitung, die Ausführung und Aktivitäten unmittelbar nach dem Gespräch.

Im fünften Kapitel folgt eine Analyse des Umfragebogens, mit dessen Hilfe ich versucht habe herauszufinden, ob die Einführung des Jahresgesprächs in der Grundschule Sv. Jurij bei Ščavnica nützlich ist, ob das Gespräch seitens des Beschäftigten zum Schulleiter aufrichtig ist, ob der Beschäftigte dem Schulleiter seine persönlichen Ziele anvertraut, ob das Jahresgespräch zu steigenden Erfolgen und höherer Wirksamkeit bei der Arbeit beiträgt und welche Themen den Beschäftigten beim Jahresgespräch besonders anregen. Die Analyse ist auch graphisch dargestellt worden. Im sechsten Kapitel habe ich eigene Feststellungen und Vorschläge dargestellt.

Das siebte Kapitel enthält einen Beitrag der Schulleiterin der Grundschule Dr. Anton Trstenjak über die Einführung des regelmäßigen Jahresgesprächs.

Schlüsselwörter:

das regelmäßige Jahresgespräch

das Bildungsinstitut

Kommunikation

Schulleiter

Beschäftigte

## KAZALO

1 UVOD .....	7
1.1 Opredelitev problema .....	7
1.2 Namen zaključne strokovne naloge .....	8
1.3 Cilj zaključne strokovne naloge .....	8
1.4 Uporabljene metode dela .....	9
2 PREDSTAVITEV ZAVODA.....	10
2.1 Dejavnost zavoda .....	10
2.2. Organiziranost .....	11
2.3 Kadrovska struktura zavoda.....	15
3 REDNI LETNI RAZGOVOR .....	16
3.1 Pomen rednega letnega razgovora.....	16
3.2 Definicija rednega letnega razgovora .....	16
3.3 Namen in koristi rednega letnega razgovora.....	17
3.4 Cilji rednega letnega razgovora.....	19
4 AKTIVNOSTI ZA IZVEDBO REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA .....	20
4.1 Priprava .....	21
4.2 Izvedba.....	24
4.3 Aktivnosti neposredno po razgovoru.....	25
5 RAZISKAVA MNENJA ZAPOSLENIH O UVEDBI REDNEGA LETNEGA POGOVORA.....	28
5.1 Problem, namen in cilji raziskave .....	28
5.2 Populacija in vzorec.....	29
5.3 Metode in tehnike .....	31
5.4 Delovne hipoteze .....	32
5.5. Interpretacija rezultatov .....	32
5.6. Testiranje hipotez .....	40
6 GLAVNE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV .....	42
6.1 Glavne ugotovitve .....	42
6.2 Predlogi za izboljšanje.....	42
7 REDNI LETNI POGOVOR NA OŠ DR. ANTONA TRSTENJAKA NEGOVA.....	44
8 ZAKLJUČEK .....	49
9 LITERATURA IN VIRI .....	50

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Organigram osnovne šole Sv. Jurij ob Ščavnici. ....	11
Slika 2: Pristojnosti sveta zavoda. ....	12
Slika 3: Delo ravnatelja. ....	13
Slika 4: Pristojnosti sveta staršev. ....	14
Slika 5: Faze razgovora. ....	21

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Delež anketirancev po spolu. ....	29
Tabela 2: Starost anketirancev. ....	30
Tabela 3: Dosežena stopnja izobrazbe. ....	31
Tabela 4: Mnenje zaposlenih o koristnosti uvedbe rednega letnega pogovora. ....	32
Tabela 5: Mnenje anketiranih o tem, zakaj se jim zdi redni letni pogovor koristen. ....	33
Tabela 6: Iskrenost v pogovoru z vodjo. ....	34
Tabela 7: Mnenje o tem, ali bi vodji med pogovorom zaupali svoje osebne cilje. ....	35
Tabela 8: Mnenje zaposlenih o skladanju osebnih ciljev s cilji zavoda. ....	36
Tabela 9: Mnenje zaposlenih o tem, ali bi vodja po rednem letnem pogovoru naredil kaj za to, da bi se zaupani cilji uresničili. ....	37
Tabela 10: Mnenje zaposlenih o prispevku rednega letnega pogovora k večji uspešnosti in učinkovitosti pri delu. ....	38
Tabela 11: Mnenje o tem, katere teme bi jih pri rednem letnem pogovoru posebej pritegnile. ....	39

## **KAZALO GRAFOV**

Graf 1: Struktura zaposlenih po spolu. ....	15
Graf 2: Izobrazbena struktura zaposlenih. ....	15
Graf 3: Delež anketirancev po spolu. ....	29
Graf 4: Starost anketirancev. ....	30
Graf 5: Stopnja izobrazbe anketirancev. ....	31
Graf 6: Mnenje zaposlenih o koristnosti uvedbe rednega letnega pogovora. ....	33
Graf 7: Mnenje anketiranih o tem, zakaj se jim zdi redni letni pogovor koristen. ....	34
Graf 8: Iskrenost med pogovorom z vodjo. ....	35
Graf 9: Mnenje o tem, ali bi vodji med pogovorom zaupali svoje cilje. ....	36
Graf 10: Mnenje zaposlenih o skladanju osebnih ciljev s cilji zavoda. ....	37
Graf 11: Mnenje zaposlenih o tem, ali bi vodja po rednem letnem pogovoru naredil kaj za to, da bi se zaupani cilji uresničili. ....	38
Graf 12: Mnenje zaposlenih o prispevku rednega letnega pogovora k večji uspešnosti in učinkovitosti pri delu. ....	39
Graf 13: Mnenje o tem, katere teme bi jih pri rednem letnem pogovoru posebej pritegnile. ....	40

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik. ....	52
-------------------------------------	----

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema

Ali so redni letni pogovori sploh potrebni, saj se v šoli veliko pogovarjamo?

Trditev, da se v šoli veliko pogovarjamo, res drži, saj je komunikacija temeljno orodje vsakdanjega dela v šoli. Veliko se pogovarjamo v razredu, na sestankih kolektiva, na sestankih s starši, ob izrekanju vzgojnih ukrepov, ob številnih neformalnih priložnostih. Toda o čem in kom poteka običajna komunikacija v šoli? O organizaciji dejavnosti, o odnosih z otroki, učenci, s starši, z drugimi strankami šole, o težavah ali konfliktih, o vsebini pedagoškega dela, o izpolnjevanju delovnih obveznosti in o vsem drugem, kar je potrebno, da proces v šoli poteka čim bolj nemoteno. Ob tako intenzivni komunikaciji se nam pogosto dozdeva, da imajo sodelavci dovolj priložnosti za pogovor ali za to, da svojim kolegom ali nadrejenim kaj sporočijo.

Vzgojno-izobraževalni zavodi sodijo med tiste organizacije, za katere posebej velja, da je uspeh njihovega delovanja odvisen od zaposlenih, njihove kakovosti, predanosti skupnim ciljem in od izvedbe dela. To velja še posebej za učitelje, pa tudi druge zaposlene, ki podpirajo pedagoški proces v šoli. Za takšne organizacije so značilna načela profesionalnosti, strokovne avtonomije ter sodelovalne kulture.

Če hočemo razvijati prej omenjena načela, pa moramo zaposlenim ponuditi priložnost, da o svojem delu razmišljajo sistematično in zato tudi bolj strokovno poglobljeno. V ta kontekst sodi redni letni pogovor, ker omogoča, da vsak delavec sistematično premisli o sebi, o svojih prednostih in pomanjkljivostih, o svojem delu, zadovoljstvu in sodelovanju.

Zato je ena od ravnateljevih nalog v šoli ta, da svojim sodelavcem omogoči razmere, v katerih tak premislek lahko poteka, ter tako posredno zagotavlja, kot pravi Seifert (1998), da vsi sodelavci laže in uspešneje uresničujejo skupne vrednote in sodelovalnega duha, ki so potrebni za stimulacijo predanih profesionalcev, da delujejo po svojih najboljših močeh – kot posamezniki in kot celota.



S 1. avgustom 2008 se je tudi za javne zavode začel uporabljati Zakon o javnih uslužbencih, ki v 105. členu predvideva letni pogovor kot obvezno sestavino dela z javnimi uslužbenci in pravi, da mora nadrejeni spremljati delo in kariero uradnikov ter vsaj enkrat letno opraviti razgovor o tem z vsakim posameznikom v zavodu.

## **1.2 Namen zaključne strokovne naloge**

Namen zaključne strokovne naloge je predstaviti pomen rednega letnega pogovora v javnem vzgojno-izobraževalnem zavodu Osnovna šola Sv. Jurij ob Ščavnici.

V svoji nalogi sem največ pozornosti namenila pripravam na uvedbo rednega letnega pogovora. Menim, da je letni pogovor eno izmed najučinkovitejših sredstev za graditev zaupanja med vodjo, posameznikom in delovno skupino. Strokovnjaki ga priznavajo kot temeljni instrument medsebojne komunikacije, preko katerega krepimo vezi med zavodom, posameznikom in delovno skupino. Znati dobro komunicirati pomeni znati sproti uravnati in gojiti dobre odnose med ljudmi, s katerimi se srečujemo in delamo, kar vpliva na naše počutje, našo storilnost in kakovost življenja.

## **1.3 Cilj zaključne strokovne naloge**

Cilj zaključne strokovne naloge je predstaviti redni letni pogovor s teoretičnega vidika, hkrati pa tudi aktivnosti, ki so potrebne za uvedbo takega pogovora v zavodu.

Z nalogo želim vodstvo zavoda prepričati o koristnosti rednega letnega pogovora. Želim si, da bi ga vodstvo zavoda sprejelo in z njegovo pomočjo uresničilo naslednje cilje:

- motivirati zaposlene,
- vzpostaviti komunikacijo med vodjo in zaposlenimi ter
- omogočiti vodenje s cilji.

Vsem zaposlenim v zavodu sem razdelila anketni vprašalnik, s katerim sem želela ugotoviti, kakšno je njihovo mnenje o rednem letnem razgovoru.

Z anketo sem želela potrditi ali ovreči naslednje hipoteze:

1. hipoteza: Zaposleni si želijo rednega letnega pogovora.
2. hipoteza: Z uvedbo rednega letnega pogovora se bo vzpostavila boljša komunikacija med vodjo in zaposlenim.
3. hipoteza: Zaposleni bi bili ob pogovoru z vodjo iskreni.
4. hipoteza: Uvedba rednega letnega pogovora bo privedla k večji učinkovitosti in uspešnosti pri delu.

## **1.4 Uporabljene metode dela**

V teoretičnem delu bom na podlagi prebrane literature z metodo deskripcije pojasnila osnovne pojme.

V praktičnem delu bom predlagala uvedbo rednega letnega pogovora v javnem vzgojno-izobraževalnem zavodu Osnovna šola Sv. Jurij ob Ščavnici. Med zaposlenimi v zavodu sem namreč opravila raziskavo o uvedbi rednega letnega pogovora. Anketo bom obdelala s kvantitativno obdelavo, in sicer z deskriptivno statistično metodo analize, ter jo grafično prikazala. Opisala bom dejavnosti, ki jih je potrebno opraviti pred uvedbo rednega letnega pogovora.

## **2 PREDSTAVITEV ZAVODA**

Osnovna šola Sv. Jurij ob Ščavnici je bila ustanovljena leta 1997 z Odlokom o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Osnovna šola Sv. Jurij ob Ščavnici, ki ga je ustanovil Občinski svet Občine Sv. Jurij ob Ščavnici. V sestavo zavoda sodita matična šola Sv. Jurij ob Ščavnici in enota vrtec »Sonček« Sv. Jurij ob Ščavnici, ki v pravnem prometu nima pooblastil. Zavod opravlja dejavnosti na področju osnovnošolskega splošnega izobraževanja, dejavnosti vrtcev in predšolskega izobraževanja, storitev menz in dajanja nepremičnin zavoda v najem.

Pogoje za delovanje zavoda zagotavljata Ministrstvo za šolstvo in šport ter Občina Sv. Jurij ob Ščavnici kot ustanoviteljica.

V šolskem letu 2008/2009 so v vrtec »Sonček« vključeni 103 otroci. S tem je oblikovanih 6 skupin, in sicer 3 prve starostne skupine in 3 druge starostne skupine. Osnovno šolo obiskuje 219 učencev, ki so razporejeni v 12 oddelkov. Organizirana sta tudi dva oddelka podaljšanega bivanja, v katera je vključenih 66 učencev od 1. do 5. razreda. Dopolnilni in dodatni pouk sta na voljo vsem učencem, ki ju potrebujejo. Na šoli imamo tudi učence s posebnimi potrebami, katerim šola nudi pomoč v obliki dodatne strokovne pomoči ali v obliki individualne ali skupinske pomoči.

### **2.1 Dejavnost zavoda**

Javno vzgojno-izobraževalni zavod Osnovna šola Sv. Jurij ob Ščavnici (v nadaljevanju: zavod) je ustanovljen za izvajanje dejavnosti na področju osnovnošolskega splošnega izobraževanja ter dejavnosti vrtcev in predšolskega izobraževanja.

Dejavnost zavoda je javna služba, katere izvajanje je v javnem interesu.

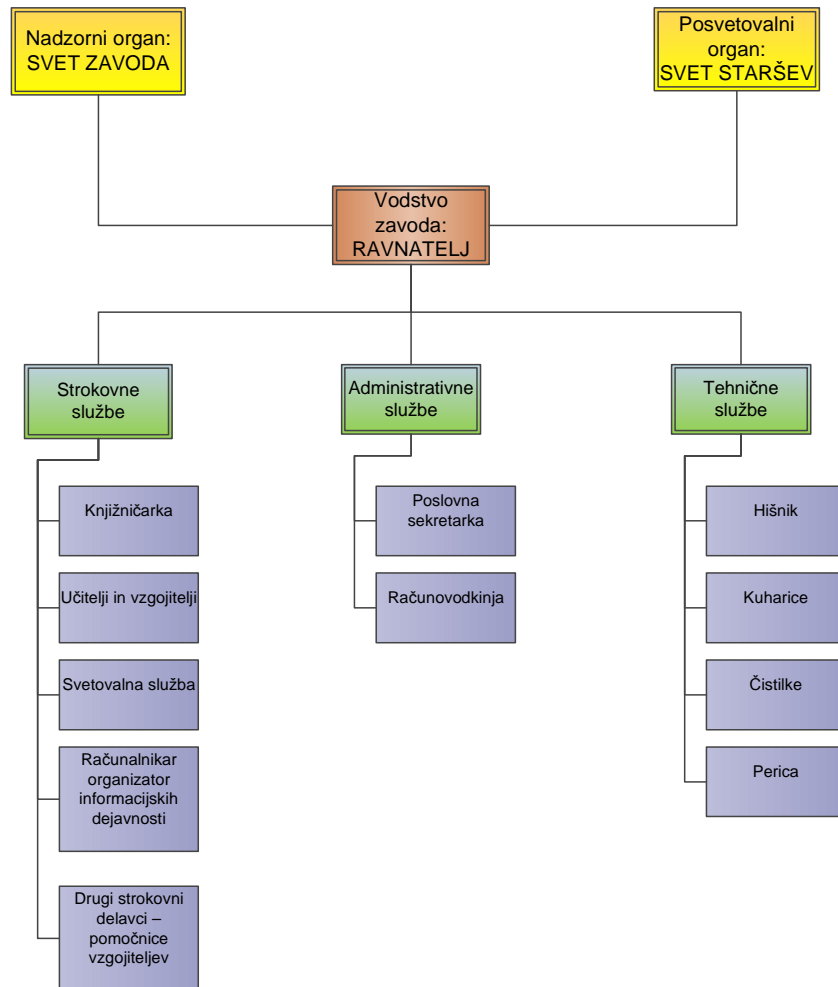
Zavod je registriran za naslednje dejavnosti:

- osnovnošolsko splošno izobraževanje,
- dejavnost vrtcev in predšolsko izobraževanje,
- storitve menz in
- dajanje nepremičnin v najem.

## 2.2. Organiziranost

Javni vzgojno-izobraževalni zavod Osnovna šola Sv. Jurij ob Ščavnici je organiziran kot javni zavod.

Slika 1: Organigram osnovne šole Sv. Jurij ob Ščavnici.



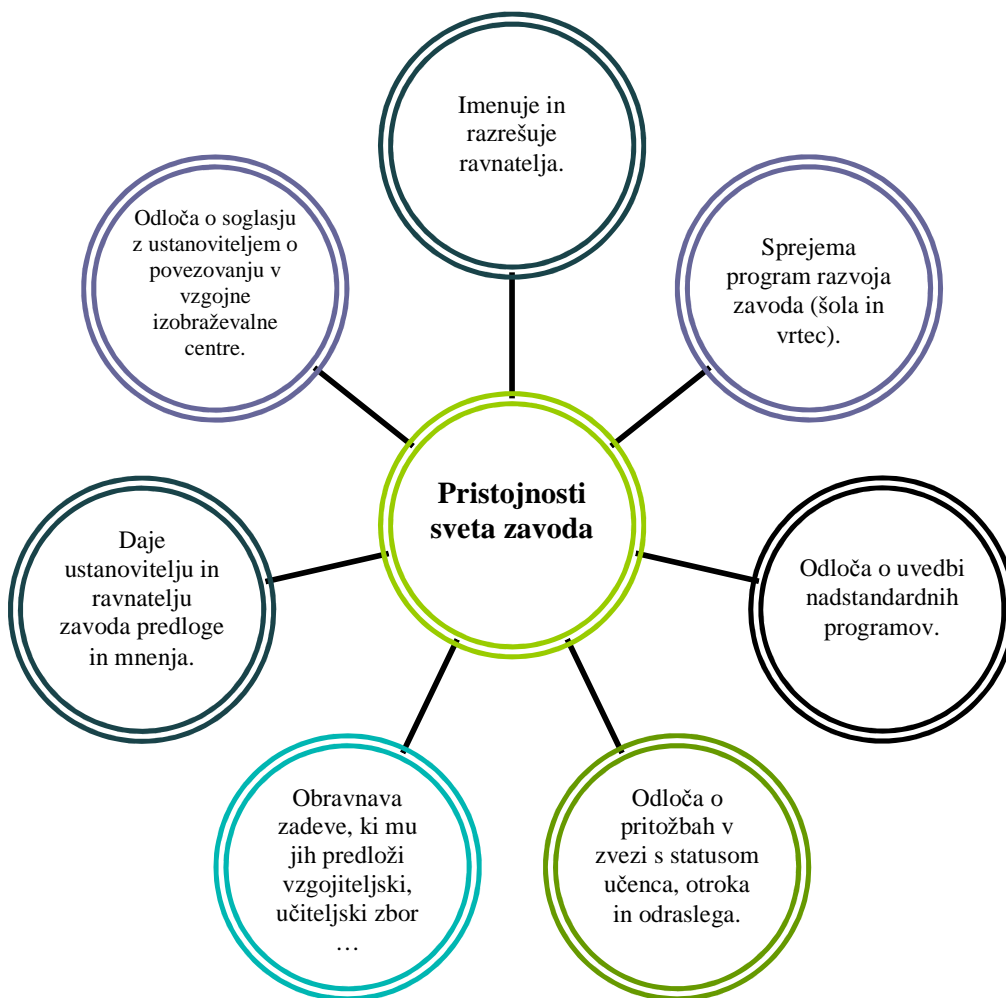
Vir: Publikacija OŠ Sv. Jurij ob Ščavnici 2008–2009.

Organi zavoda so: svet zavoda, ravnatelj zavoda, strokovni organi in svet staršev.

**SVET ZAVODA** šteje devet članov, ki jih sestavljajo:

- trije predstavniki ustanovitelja,
- trije predstavniki delavcev zavoda,
- trije predstavniki staršev.

**Slika 2: Pristojnosti sveta zavoda.**

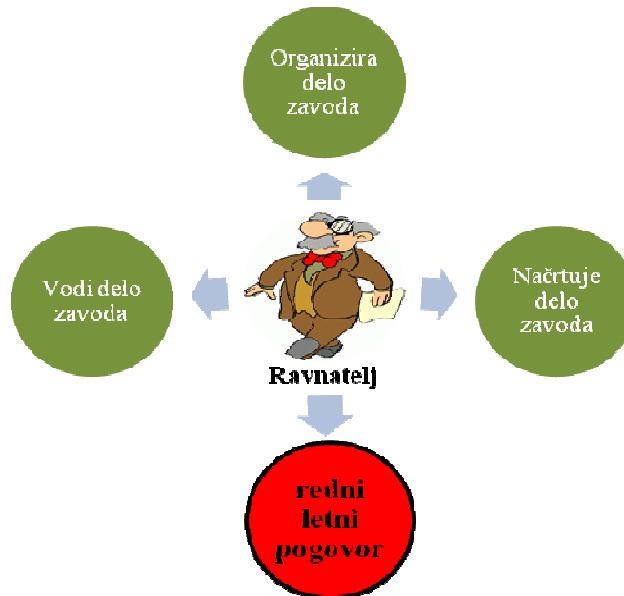


**Vir: Odlok o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda OŠ Sv. Jurij ob Ščavnici.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Odlok o ustanovitvi javnega vzgojno izobraževalnega zavoda OŠ Sv. Jurij ob Ščavnici, Uradni list RS, št. 105/2007.

**RAVNATELJ** je pedagoški vodja in poslovodni organ zavoda. Organizira ter vodi delo in poslovanje zavoda, predstavlja ter zastopa zavod in je odgovoren za zakonitost zavoda.

**Slika 3: Delo ravnatelja.**



**Vir: Odlok o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavod OŠ Sv. Jurij ob Ščavnici.**

**STROKOVNI ORGANI** v zavodu so učiteljski in vzgojiteljski zbor, oddelčni učiteljski in vzgojiteljski zbor, razredniki in strokovni aktivni.

Vzgojiteljski, učiteljski oziroma predavateljski zbor sestavljajo strokovni delavci zavoda. Le-ta obravnava in odloča o strokovnih vprašanjih, povezanih z vzgojno-izobraževalnim delom.

Oddelčni učiteljski zbor sestavljajo strokovni delavci, ki opravljajo vzgojno-izobraževalno delo v posameznem oddelku. Le-ta obravnava vzgojno-izobraževalno problematiko v oddelku.

Razrednik vodi delo oddelčnega učiteljskega zbora, analizira vzgojne in učne rezultate oddelka, skrbi za reševanje vzgojnih in učnih problemov posameznih učencev, sodeluje

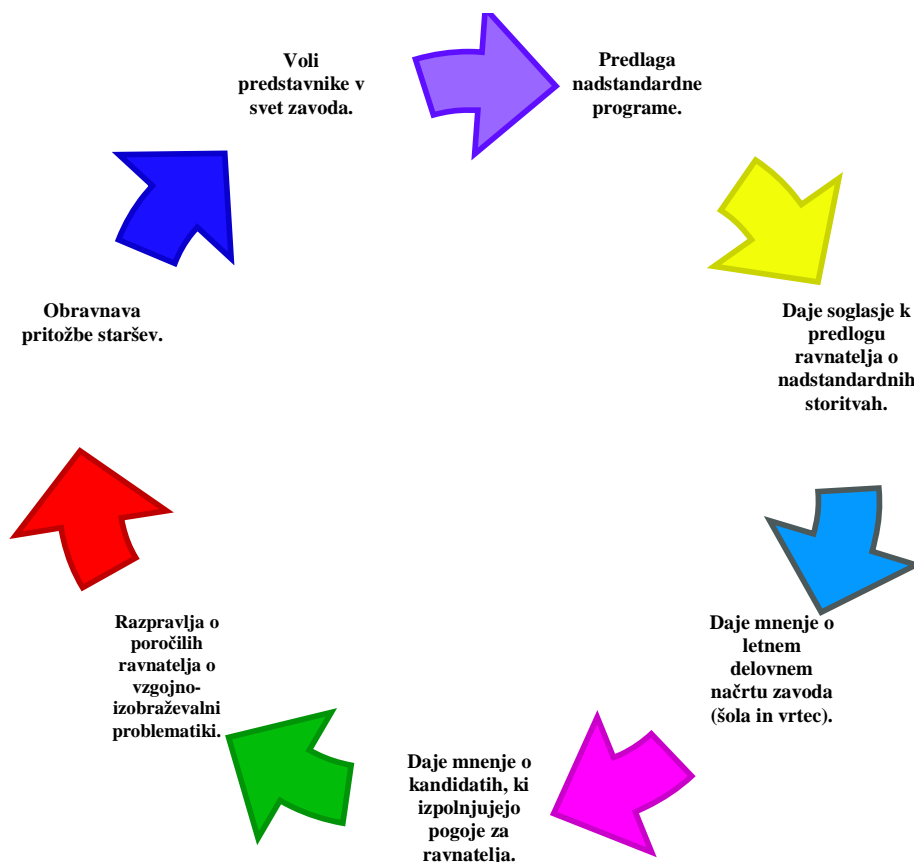
s starši in šolsko svetovalno službo, odloča o vzgojnih ukrepih ter opravlja druge naloge v skladu z zakonom.

Strokovni aktiv v vrtcu sestavljajo vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev. Obravnava vzgojno delo.

Strokovni aktiv v šoli sestavljajo učitelji oziroma predavatelji istega predmeta oziroma predmetnih področij. Obravnava problematiko predmeta oziroma predmetnega področja.

**SVET STARŠEV** se oblikuje v zavodu zaradi uresničevanja interesa staršev. Sestavljen je tako, da ima v njem vsak oddelek v šoli in v vrtcu po enega predstavnika, ki ga starši izvolijo na roditeljskem sestanku oddelka oziroma v skupini.

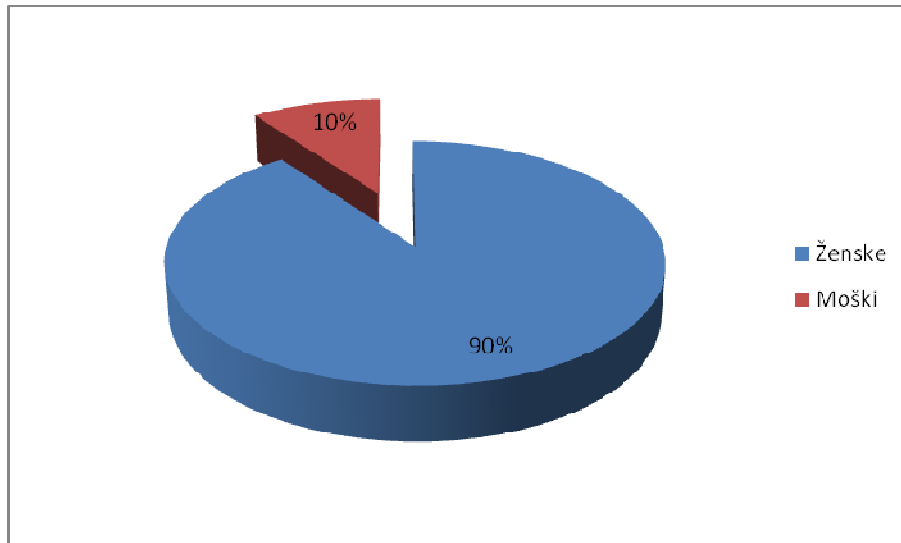
**Slika 4: Pristojnosti sveta staršev.**



**Vir:** Odlok o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda OŠ Sv. Jurij ob Ščavnici.

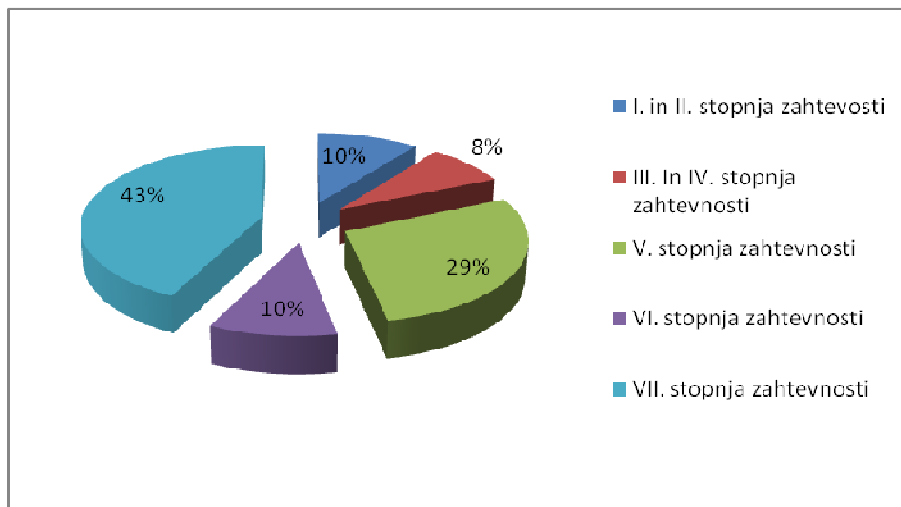
## 2.3 Kadrovska struktura zavoda

Graf 1: Struktura zaposlenih po spolu.



Vir: Letni delovni načrt OŠ Sv. Jurij ob Ščavnici za šolsko leto 2008/2009 (str. 17, 51 in 52).

Graf 2: Izobrazbena struktura zaposlenih.



Vir: Letni delovni načrt OŠ Sv. Jurij ob Ščavnici za šolsko leto 2008/2009 (str. 17,51 in 52).



## **3 REDNI LETNI RAZGOVOR**

### **3.1 Pomen rednega letnega razgovora**

Letni razgovor je zelo zgovoren instrument za spodbujanje komunikacije v organizacijah in izboljšanje možnosti za večjo učinkovitost zaposlenih pri doseganju boljših rezultatov. Največji temelj in kapital organizacije so ljudje. Zato mora vodja svoje sodelavce dobro poznati. Spoznavanje sodelavcev in njihovega dela omogoča redni letni razgovor, ki je v javnem sektorju uveden z Zakonom o javnih uslužbencih (Bagon, 2003, str. 14).

Večina se nas je naučila govoriti v prvem letu ali v prvih dveh letih življenja. Žal večina med nami misli, da se avtomatično naučimo tudi sporazumevanja, ker se naučimo govoriti in poslušati. Uspešno sporazumevanje ni samodejen in preprost dosežek. Dejstvo je, da nikoli ne bo uspešnega sporazumevanja, dokler se dva ne odločita, da si bosta zanj prizadevala. Zahtevne umetnosti sporazumevanja se moramo naučiti s pridobivanjem znanja in prakse.

»Sporazumevanje je življenjski sok in srce vsakega medsebojnega odnosa. Naše življenje se odvija tako, kakor se odvijajo naši odnosi. Torej je tudi naša sreča odvisna od naših odnosov do drugih. Človek, ki živi ločeno od drugih ljudi, je kot rastlina, ki skuša preživeti brez sončne svetlobe ali vode. Ne more rasti in se razvijati. Temelj naših medsebojnih odnosov predstavlja kakovost našega bivanja. Če hoče človek izkoristiti ves svoj potencial, mora imeti vsaj enega človeka, s katerim je popolnoma odkrit in ob katerem se počuti popolnoma varnega. Socialna bitja smo in to nas združuje. Če hočemo biti vse, kar smo lahko, potrebujemo poglobljene in trajne medsebojne odnose. In če želimo doseči take odnose, je učinkovito sporazumevanje bistveno« (Powell, Brady, 1995, str. 18).

### **3.2 Definicija rednega letnega razgovora**

Redni letni razgovor je razgovor med zaposlenim sodelavcem in njemu neposredno nadrejenim ter omogoča sistematičen in poglobljen vpogled v delo posameznika. Ves interes je osredotočen na posameznika, na njegovo preteklo in prihodnje delo, na

njegovo počutje, sodelovanje z nadrejenim in s kolegi v kolektivu. To je priložnost, da se vodja oziroma nadrejeni enkrat letno posveti posamezniku in ne organizaciji dela ali reševanju konkretnih problemov.

Razgovor omogoča vodji celovit vpogled v vsebino sodelavčevega dela, v njegove delovne obremenitve in njihov obseg, kar omogoča zaokrožen pogled nazaj, na opravljeno delo in dosežke pri delu ter je hkrati osnova za dogovor o ciljih za naslednje leto.

To je priložnost, da sodelavca pohvalimo, pa tudi priložnost, ko lahko spregovorimo o nedoseženih ciljih ali neopravljenih nalogah in o pomoči, ki je potrebna za doseganje boljših rezultatov. Ne nazadnje gre tudi za skupen premislek o prihodnjem delu, o potencialih sodelavca, njegovih načrtih za delo v prihodnje in o njegovih izobraževalnih potrebah.

### **3.3 Namen in koristi rednega letnega razgovora**

*Namen* rednih letnih razgovorov je večstranski. Ob pravilnem izvajanju so le-ti koristni za zaposlene, za njihovo vodjo (ravnatelja), strokovne službe (tajništvo) in organizacijo kot celoto.

Vsem zaposlenim naj bi omogočili, da izboljšajo delovno uspešnost: s poglobljenim razgovorom z vodjo imajo možnost izraziti svoja mnenja in ideje ter tako prispevajo k pozitivnim spremembam v delovnem procesu in k boljšim poslovnim rezultatom. Sodelavcem z razgovorom izkažemo posebno pozornost in jih tako dodatno motiviramo. Vodja naredi načrt za boljše pristope, spremembe v organizaciji dela, potrebe po dodatnih znanjih itd. Sodelavcem se ob primerni spodbudi, nakazani podpori in zaupanju vodje povečata samozavest in delovna zagnanost. Le-ti dobijo jasne povratne informacije o svoji uspešnosti, o tem, kako jih delovno okolje presoja, sprejema in kaj od njih pričakuje. Z rednim letnim razgovorom jim omogočimo, da bolje razumejo svojo vlogo, prepoznajo smer lastnega razvoja in možno poklicno pot.

Vodja (ravnatelj) naj bi z rednim letnim razgovorom bolje spoznal svoje sodelavce, zaradi česar bi jih lažje vodil in usmerjal. Razgovor mu omogoči, da lahko bolje razume razmišljanja in ravnanja svojih sodelavcev ter jim sistematično posreduje informacije o tem, kako zadovoljuje njihova pričakovanja.

Vodja pridobi tudi pregled nad interesnimi področji sodelavcev in njihovimi potenciali. Podatke, ki jih dobi v razgovorih s sodelavci, uporablja kot osnovo za izdelavo plana izobraževanja in za planiranje kadrovske spremembe. Redni letni razgovor je njegovo orodje za vodenje k zastavljenim ciljem, in sicer motivirati zaposlene, vzpostaviti komunikacijo in omogočiti vodenje s cilji.

Ker določa skupaj s sodelavci globalne cilje, mu redni letni razgovor omogoči, da vpliva na sodelavce, da ti kar najbolje prispevajo k delovnim rezultatom organizacijske enote. Vodja pridobi informacije in utemeljitve za določanje delovne uspešnosti svojih sodelavcev po modelu v splošnem aktu, ki opredeljuje sistem plač oziroma sistem stimulacije.

Strokovnim službam naj bi z rednimi razgovori omogočili, da bi lažje in boljše izvajale kadrovske politike, saj so taki razgovori osnova za pridobivanje dodatnih podatkov o interesnih področjih zaposlenih, njihovih željah in pripravljenosti za izobraževanje, za osebni razvoj, organizacijske spremembe in napredovanje. Zbrani podatki tudi prispevajo h kakovosti iskanja ključnih kadrov in uresničevanju modela napredovanja.

Od rednih letnih razgovorov ima korist tudi organizacija, ki si na tak način pridobi: podatke o potencialu znanj, interesnih področjih zaposlenih in njihovih željah o usposabljanju in osebni razvoju, s katerimi sistematično polni baze podatkov v kadrovske in informacijske sisteme, podatke o pripravljenosti zaposlenih za napredovanje ali spremembo področja dela in sodelovanju pri razvojnih projektih, mnenja zaposlenih o primernosti organizacije dela in predloge glede organizacijskih sprememb. S tem organizacija lažje izvaja kadrovske politike in lažje uvaja potrebne kadrovske spremembe, ki vodijo k uspešnejšemu poslovanju.

Izjemno pomembno je, da v organizaciji razčistijo, kaj želijo z rednimi letnimi razgovori doseči, še preden jih vpeljejo (Majcen, 2001). Če jim namen le-teh ni jasan, obstaja velika nevarnost, da bo postala izvedba razgovorov administrativna zahteva. Lotili se jih bodo, ker so zanje slišali, ker je moderno, ker jih uvajajo tudi v drugih organizacijah, s katerimi se na nek način primerjajo. V takih primerih se upravičeno bojimo, da bodo razgovori postali sami sebi namen.

Zaradi pozitivnih učinkov, ki jih ima tak poglobljen razgovor, tako na zaposlene kot na vodjo in v končni fazi na organizacijo, si prizadevamo, da bi redne letne razgovore

opravili vsi vodje z vsemi svojimi sodelavci. Da se pozitivni učinki ne bi izgubili, ponavljamo razgovore redno, tj. vsako leto. Od tod tudi naziv redni letni razgovor.

### **3.4 Cilji rednega letnega razgovora**

Redni letni razgovor ima več ciljev: izboljšati kakovost dela zaposlenih, izboljšati vodenje in medsebojne odnose, odkrivati želje in potrebe zaposlenih, razvijati občutek pripadnosti organizaciji in občutek odgovornosti ter odkrivati potenciale zaposlenih. Tako lahko v zavodih spremljajo doseganje delovnih rezultatov glede na zastavljene cilje zavoda, in sicer motivirati zaposlene, vzpostaviti komunikacijo med vodjo in zaposlenim ter omogočiti vodenje s cilji, in posameznika, ki je v njem zaposlen.

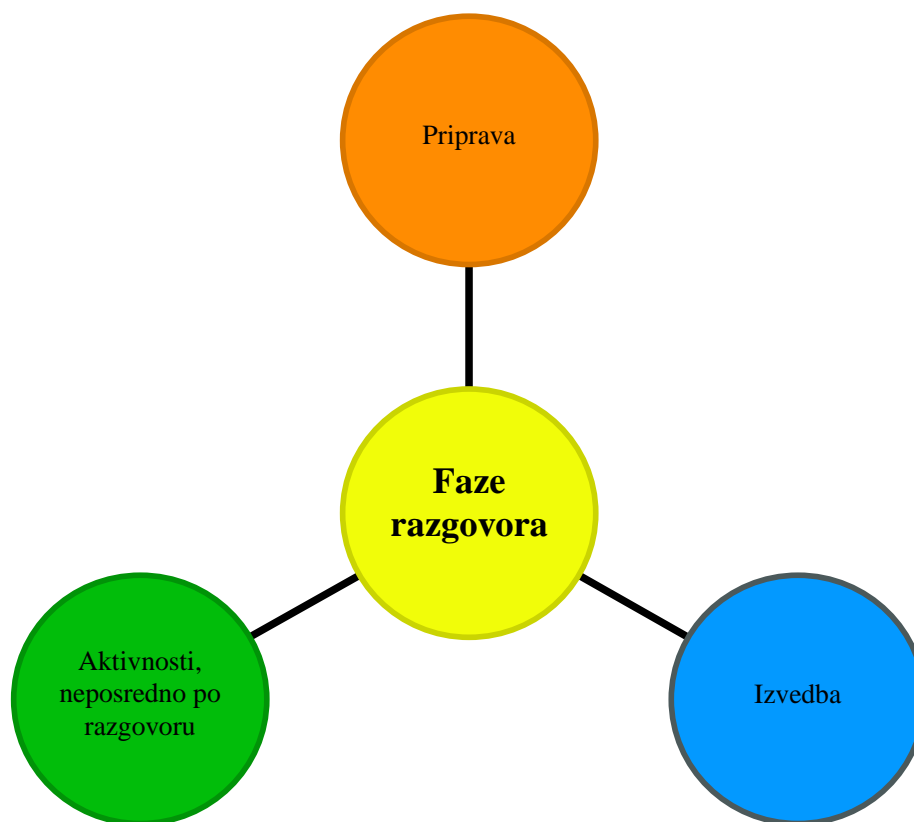
Letni delovni načrt je dokument, ki za obdobje enega leta opredeli cilje in naloge ter jih razdeli med zaposlene. To je operativni dokument, iz katerega je razvidno, s katerimi dejavnostmi in z ljudmi bo določen prednostni cilj dosežen.

Letni razgovor je tudi priložnost za ugotavljanje zadovoljstva delavcev z delovnim mestom, delovnimi rezultati in tudi z možnostmi napredovanja, s plačo in z bonitetami (Majcen, 2001).

## **4 AKTIVNOSTI ZA IZVEDBO REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA**

Aktivnosti za izvedbo letnega razgovora potekajo vse leto (Majcen, 2001). V obdobju pred rednim letnim razgovorom vodja opazuje delo svojih sodelavcev, jih usmerja in spodbuja. Na izjemno dobre rezultate in na napake ali težave mora reagirati sproti, hkrati pa si jih zapisuje. Zapisane misli in zbrane podatke kasneje v letnem razgovoru uporabi kot oporne točke, da se s sodelavcem pogovori o tem, kje je dober, kje so njegove odlike in kje so tiste točke, ki bi jih veljalo izboljšati, da bi dosegal še boljše delovne rezultate. Kadrovska služba oziroma vodstvo zagotovi usposabljanje vodij za izvedbo, določi začetek in rok njihove izvedbe. Poročilo, ki sta ga vodja in sodelavec napisala o rednem letnem razgovoru, jima služi kot smerokaz, kako delavec napreduje in izpolnjuje zadane sklepe. Vodja si zapisuje izredne dogodke, da lažje zasleduje sodelavčevo uspešnost in njegov razvoj. Na osnovi potreb po spremembah in na podlagi informacij, dobljenih v letnih razgovorih, pripravlja predloge za organizacijske ali kadrovske spremembe v svoji organizacijski enoti ter te spremembe skladno s sklepi in dejanskimi razmerami tudi izvaja. Če imajo v organizaciji izdelano metodologijo določanja stimulacije glede na dosežene rezultate ob zaključkih nalog, lahko to, kar se je s sodelavci dogovoril v rednih letnih razgovorih, uporabi tudi za to, da trimesečno oblikuje predlog za določitev odstotkov plače iz delovne uspešnosti sodelavcev. Razgovor ima tri faze: pripravo, izvedbo in aktivnosti, neposredno po pogovoru.

Slika 5: Faze razgovora.



Vir: Redni letni razgovori med vodjo in sodelavcem.<sup>2</sup>

#### 4.1 Priprava

Dobra priprava zagotavlja kakovostno izvedbo in omogoča, da bodo imeli razgovori res pozitivne učinke za zaposlene, za vodje in za organizacijo. Zato se vodja za razgovor usposobi in se nanj pripravi. Priprava vsebuje:

**1. Določitev namena.** Pred vsakim razgovorom, predvsem pa pred prvim letnim

---

<sup>2</sup> Majcen, M. (2001): Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci, priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

razgovorom, se mora vodja vprašati, kaj bi rad s tem pogovorom dosegel in kaj od njega pričakuje. Bolj ko mu je namen jasen, uspešneje ga bo vodil, več informacij bo v pogovoru dobil, seveda pa bo več dajal tudi sodelavcu. Če vodja natančno ve, kaj hoče, bo v pogovoru bolj samozavesten in bo njegova sproščenost ugodno vplivala tudi na sodelavca.

Namen letnega razgovora je: motivirati sodelavce, da bi dobro razmislili o svojem delu in načrtih ter bi sami pripravili predloge, kako bi stvari izboljšali; doseči, da bi dobro razmislili o svoji vlogi v delovnem procesu; da bi dobili pregled nad prioritetai svojih nalog in nad globalnimi pričakovanji, kaj se od njih v naslednjem letu pričakuje; doseči, da bi bili sodelavci še bolj samostojni, odgovorni in iniciativni pri opravljanju prioritetai nalog. Vodja mora sodelavcem povedati, kako jih vidi, katere so po njegovem mnenju njihove dobre strani in kje še imajo rezerve, ki bi jih lahko izkoristili. Oba naj bi se po pogovoru še boljje razumela in si lahko povsem zaupala. Vodja s pogovorom dobi boljši pregled nad tem, kako se dogovorjene stvari dolgoročno tudi uresničujejo, ter zbere podatke za planiranje in izvajanje politike izobraževanja in za napredovanje sodelavcev. Z rednimi letnimi pogovori naj bi se izboljšal pretok informacij v organizaciji, dvignila bi se kultura komuniciranja, povečali bi se prizadevnost in uspešnost ljudi, s tem pa tudi njihovo počutje in zadovoljstvo. Vse to naj bi vplivalo na delovne rezultate in na poslovni uspeh.

**2. Pregled dokumentacije.** Pred razgovorom je priporočljivo pregledati potrebno dokumentacijo, na osnovi katere bodo obravnavane določene teme v razgovoru, kamor sodi:

- **dokumentacija o (sedanjem in prihodnjem) delu:** strategija in program dela organizacijske enote, opis delovnega mesta sodelavca, projekti, v katere je vključena organizacijska enota, dokumenti o realizaciji, dokumenti o delovni uspešnosti posameznih sodelavcev in uspešnosti organizacijske enote;
- **dokumentacija o delavcu:** ljudje si v množici dogodkov ustvarjamo svoje lastne slike, ki niso nujno takšne, kot je realna situacija, zato je priporočljivo, da vodja pred pogovorom s sodelavcem pregleda njegove osnovne kadrovske podatke, ki mu bodo omogočili, da ga bo lažje razumel in bo lažje sprejel njegove zamisli o

prihodnosti in želenem razvoju (podatke dobi v kadrovske službi, mora pa se podrežati pravilom o zagotavljanju varnosti osebnih podatkov);

- **pravni in organizacijski akti:** podlaga za pravilne in natančne odgovore na nekatera vprašanja, ki bi jih sodelavci lahko postavili. Vodja naj se pripravi na razlago glede nekaterih odločitev, katerim sodelavci oporekajo, vendar so utemeljene glede na sprejeta in veljavna določila.

**3. Prostor in čas srečanja.** Poskrbimo za nemoten pogovor, brez telefonskih in drugih pozivov. Ko načrtujemo datum pogovora, pomislimo tudi na to, kdaj je naš sodelavec vezan na kritične roke.

**4. Vabilo na razgovor.** Vodja mora dati sodelavcu priložnost, da se tudi on pripravi na pogovor. Povabilo je lahko ustno ali pisno; priporočljivo pa je tudi, da mu vodja odda pisni seznam tem oziroma vprašanj za pogovor, da bo lahko o njem pravočasno in v miru premislil.

**5. Teme razgovora.** Oblikovanje vprašanj, po katerih bo tekel pogovor, je ena od najpomembnejših nalog v pripravi na pogovor, ki bo kakovostno opravljen in bo imel dobre učinke le tedaj, če bo vodja imel pred seboj jasno sliko, kaj od pogovora pričakuje, in če bo spretno usmerjal sodelavca s ciljno usmerjenimi vprašanji. Seznam vprašanj, o katerih bo tekel pogovor, torej nekak dnevni red pogovora, je v bistvu enak seznamu, ki ga pošljemo sodelavcu kot prilogo k pisnemu vabilu. Vodja vprašanja oblikuje skladno s ciljem, ki bi ga rad s konkretnim pogovorom dosegel.

**6. Razmislek o razvojnih načrtih in ciljih organizacijske enote in posameznika.** Letni pogovor je prvenstveno pogovor o ciljih in načrtih ter ukrepih, kako zastavljene cilje doseči; torej je usmerjen predvsem naprej, v prihodnost. V pogovoru bosta vodja in sodelavec pregledala pretekle rezultate in izkušnje, se pogovorila o sedanjem stanju, da bi dobila pregled nad tem, kako je bilo doslej in kaj bi si še želela v prihodnje. Predvsem pa ju zanima, kako obvladati prihodnje korake, da bi dosegla tisto, kar želita. Cilji, ki naj bi jih sodelavec dosegel, so sestavni del ciljev organizacije. Vodja mora poskrbeti, da bo sodelavcu na njemu razumljiv način razložil poslovno politiko in strategijo organizacije, razvojne smernice organizacijske enote, ki jo vodi, plane



izvedbe programov ter vlogo sodelavca pri doseganju ciljev, tako organizacije kot organizacijske enote, v kateri dela.

**7. Izdelava načrta izvedbe razgovora.** K dobri pripravi sodi tudi dober načrt letnega pogovora, zato si vodja pripravi terminski plan za vse potrebne aktivnosti za letne pogovore.

## **4.2 Izvedba**

Vodja izvede poglobljen pogovor z vsakim sodelavcem posebej. Pomaga si s seznamom vprašanj in pripravljenimi podatki ter idejami in mislimi, ki si jih je zapisal v fazi priprave. Potrebne spretnosti za vodenje takega pogovora dobi na treningu in v praksi. Sklepne misli, s katerimi se strinjata oba, zapiše v poročilo o letnem pogovoru. Pogovor, samo srečanje in neposredno komuniciranje dveh sogovornikov, ima več vidikov. Vsi so zelo pomembni, zato bi moral biti vodja v pogovoru hkrati pozoren na vse (Majcen, 2001). Pogovor pomeni dajanje in sprejemanje, torej – sodelovanje.

Predvidena vsebina letnega razgovora:

- izbor tem razgovora za določenega sodelavca,
- pogovor o organiziranosti in metodah dela,
- pregled opravljenih nalog in analiza delovne uspešnosti,
- prenos in usklajevanje ciljev,
- pogovor o vlogi sodelavca,
- pogovor o napredovanju sodelavca,
- pogovor o počutju sodelavca in o odnosih z vodjo,
- kritične točke pogovora.

Osrednji, vsebinski, del pogovora je najobširnejši in najzahtevnejši. Zajema vso vsebino in uresničuje namen pogovora. V pogovoru je zelo pomembno, kako sporočamo in kako se odzivamo.

Ob zaključku pogovora sogovornika še enkrat obnovita glavne sklepe in obljube, ki sta si jih zadala. Pogovor vodja zaključi tako, da se oba razideta z dobrimi občutki, ne glede na to, kako je razpoloženje med pogovorom nihalo.

Poročilo o opravljenem letnem razgovoru piše vodja vpričo sodelavca, saj je v njem "posnetek" pogovora, v katerem sodelujeta oba. Ko sogovornika posamezno vprašanje v pogovoru zaključita, je zelo pomembno, da misli strneta in naredita povzetek, nato pa vodja pomembne misli in sklepe zapiše. Poročilo, ki sta ga v rednem letnem pogovoru napisala in podpisala, jima služi kot smerokaz za napredovanje in izpolnjevanje zadanih sklepov.

Poročilo je formalni dokument o opravljenem pogovoru, zato mora biti izpolnjeno oziroma zapisano pazljivo in korektno. Pri tem je pomembno, da so zapisani sklepi, dogovori in obljube čim bolj konkretni, opremljeni z datumi zaključka in z roki kontrole. Na koncu sodelavec in vodja podpišeta poročilo. S podpisom jamčita za verodostojnost zapisa. Del poročila arhiviramo v osebni mapi sodelavca v pravno-kadrovskem oddelku, le-ta pa ima enako pomembnost in težo kot vsi drugi sodelavčevi dokumenti.

Vodja pogovor zaključi s poudarkom, da sodelavcu zaupa in da se mu zahvaljuje za sodelovanje.

#### **4.3 Aktivnosti neposredno po razgovoru**

Vodja po končanem pogovoru, ko se s sodelavcem razideta, izdelava analizo uspešnosti pogovora. Določena opažanja in ideje si zapiše med lastne zapiske, ki so strogo osebne narave, torej namenjeni samo njemu osebno.

Vodja poskrbi za arhiviranje poročila v skladu z dogovorjenimi pravili, ki veljajo v njegovi organizaciji, oziroma z določili metodologije, če je pripravljena. Med letom poročila večkrat pregleda, da lahko sodelavce spodbuja v načrtovani smeri in si zapisuje pomembne dogodke.

*Pravilno komuniciranje, motiviranje in spodbujanje sogovornika* je izredno pomembno (Majcen, 2001, str. 154). Pri komuniciranju preoblikujemo naša občutja, naše slike realnosti in naše predstave v abstraktno obliko (v besede) in jih posredujemo "prejemniku," ta pa sporočilo dešifrira in preoblikuje v svoje predstave. Ker imamo ljudje različne predstave glede na naše izkušnje, ni nujno, da sta sliki tistega, ki

sporočilo oddaja, in tistega, ki isto sporočilo sprejema, enaki. Če želimo, da nas bo drugi pravilno razumel, moramo biti zelo pazljivi pri tem, na kakšen način stvari razložimo, kako postavljamo vprašanja, kako obvladamo tehnike komuniciranja. Hkrati pa je potrebna tudi precejšnja pozornost, če želimo drugega pravilno razumeti. Eden temeljnih namenov poslovnega komuniciranja je vplivanje na sodelavce in skupine v organizaciji ali zunaj nje. Vplivamo na delovanje in vedenje ljudi. Vplivamo pa lahko le, če upoštevamo interese in potrebe ljudi (Ucman, 2003).

Redni letni pogovor je posebna priložnost, ki jo vodja lahko in mora izkoristiti za dodatno motiviranje sodelavcev. Če zna primerno motivirati, bo sodelavec po pogovoru o tem, kaj dela dobro in kaj mu je storiti, da bi nekatere stvari še izboljšal, poln zavzetosti za to, da bo tisto, kar sta se z vodjo dogovorila, opravil dobro, pravočasno, organizirano, z vso odgovornostjo in zaupanjem vase. Vodja pripravi poleg seznama lastnosti, navad in načinov ravnanja, ki naj bi jih po njegovem mnenju sodelavec spremenil, da bi bil še bolj uspešen, tudi seznam dobrih lastnosti in pohval za dobro opravljeno delo v preteklem obdobju. Pri motiviranju drugih bi lahko ubrali tudi taktiko prisile, kritiziranja, napadanja, kontroliranja. Vendar delujejo taki načini reagiranja na sodelavce negativno, ker vzbujajo v njih občutke krivde in strahu. Poleg tega deluje tako motiviranje samo toliko časa, kolikor je vodja neposredno prisoten, medtem ko so drugi učinki, ki jih sproži, kot so uporništvu, čakanje na povelje, zmanjševanje lastne odgovornosti, zmanjševanje samostojnosti, zamera in še kaj dolgotrajnejši in vzbujajo pri sodelavcih odpor do dela in odpor do svoje vodje. Zato je izjemno pomembno, da motiviramo tako, da smo v spodbujanju dobrohotni, pozitivno naravnani in prepričani o pravilnosti odločitve in o uspehu (lastnem uspehu ali uspehu sodelavca, na katerega želimo vplivati) (Majcen, 2001, str. 164).

***Spretnosti in lastnosti, ki jih vodja potrebuje*** za uspešno komuniciranje s sodelavci (Majcen, 2001). Poznati in negovati mora naslednje elemente sporazumevanja: vodenje in usmerjanje pogovora, sporočanje z govorico telesa, pozornost pri opazovanju in poslušanju ter ustrezno reagiranje, očesni stik, aktivno poslušanje, molk kot sredstvo sporazumevanja, sposobnost empatije, izražanje in obvladovanje lastnih čustev, odkritost in zaupanje, pripravljenost za sodelovanje, pozitivno razmišljanje.

Vzdušje, ki vlada med sogovornikoma, je komunikacijska klima. Vzdušje je lahko sproščeno ali napeto. Med pogovorom se lahko spreminja, razpoloženje sogovornikov namreč niha zaradi izmenjave neprijetnih in prijetnih občutkov. Vodja se bo na

pogovoru trdil ustvariti čim prijetnejše vzdušje in bo s svojim ravnanjem vplival tudi na sogovornika, da bo ravnal enako. Tako se ustvarja ozračje sproščenosti, zaupnosti in želja po dobrem obojestranskem sodelovanju, kar pa je jamstvo za uspešnost pogovora, za dobre medsebojne odnose in sodelavčevo uspešnost v običajnih delovnih pogojih v prihodnosti.

## **5 RAZISKAVA MNENJA ZAPOSLENIH O UVEDBI REDNEGA LETNEGA POGOVORA**

### **5.1 Problem, namen in cilji raziskave**

Z dobro komunikacijo v zavodu se lahko velikokrat izognemo nepotrebnim težavam in nesoglasjem. Redni letni pogovor je pomemben za boljšo komunikacijo med vodjo in zaposlenim. Pomemben je za izmenjavo informacij o uspešnosti posameznika in nadaljnjih nalogah in ciljih.

V zavodu, kjer sem zaposlena, komunikacija ni najboljša. Vodja se z zaposlenimi premalo pogovarja, zato sem se odločila, da za boljšo komunikacijo in izboljšanje odnosov med vodjo in zaposlenimi predlagam uvedbo rednega letnega pogovora. Še pred tem pa sem želela od sodelavcev izvedeti, kaj o takem pogovoru menijo. Zaposlenim sem razdelila anketne vprašalnike.

Z njimi sem želela ugotoviti:

- ali zaposleni vidijo korist ob uvedbi rednega letnega pogovora v našem zavodu;
- v čem zaposleni vidijo, da je redni letni pogovor koristen;
- ali bi bili zaposleni pri rednem letnem pogovoru z vodjo iskreni;
- ali bi zaposleni vodji med pogovorom zaupali svoje osebne cilje;
- ali zaposleni menijo, da se njihovi cilji skladajo s cilji zavoda;
- ali zaposleni menijo, da bi vodja po rednem letnem pogovoru z delavcem, ki mu je zaupal svoje cilje, naredil kaj za to, da bi se ti uresničili;
- ali zaposleni menijo, da bo redni letni pogovor prispeval k večji uspešnosti in učinkovitosti pri delu;
- o katerih temah bi se zaposleni pri rednem letnem pogovoru želeli pogovarjati s svojo vodjo.

Zanimalo pa me je tudi, katera skupina zaposlenih se bo najboljše odzvala na izpolnjevanje anketnega vprašalnika. Ali bodo to ženske ali moški, kolikšna bo starost anketirancev in kakšno izobrazbo imajo.

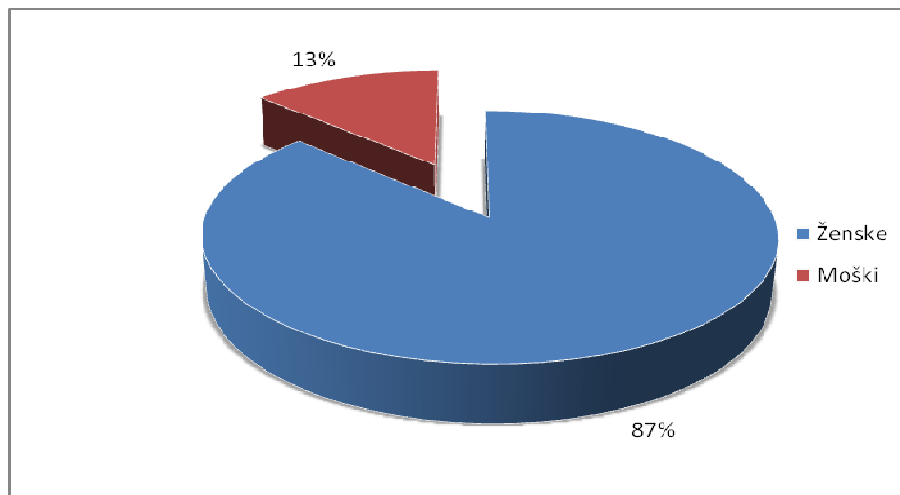
## 5.2 Populacija in vzorec

Anketni vprašalnik mi je od 50 zaposlenih vrnilo 38 zaposlenih, to je 76 % zaposlenih, 24 % zaposlenih pa tega ni storilo. Menim, da so med 24 odstotki tisti, ki rednega letnega pogovora ne poznajo ali se ne strinjajo z njegovo uvedbo, najbrž pa je kdo anketo tudi pozabil izpolniti.

### 1. Spol anketirancev

Tabela 1: Delež anketirancev po spolu.

Spol	Število	Delež v %
Ženske	33	87 %
Moški	5	13 %



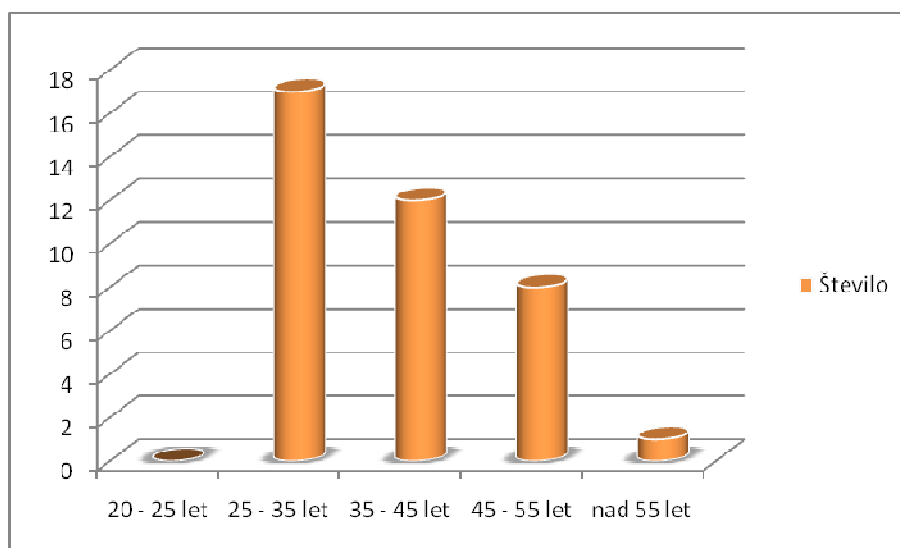
Graf 3: Delež anketirancev po spolu.

V anketi je sodelovalo 33 žensk, kar je 87 % vseh anketirancev, in 5 moških, od katerih so vsi izpolnili anketni vprašalnik. V zavodu glede zaposlenosti prevladujejo ženske. Rednega letnega pogovora si želijo tako ženske kot moški, saj se hočejo pogovarjati o svojih ciljih in s tem izraziti svoje mnenje.

## 2. Starost anketirancev

Tabela 2: Starost anketirancev.

Starost	Število	Delež v %
20–25 let	0	0 %
25–35 let	17	45 %
35–45 let	12	31 %
45–55 let	8	21 %
nad 55 let	1	3 %



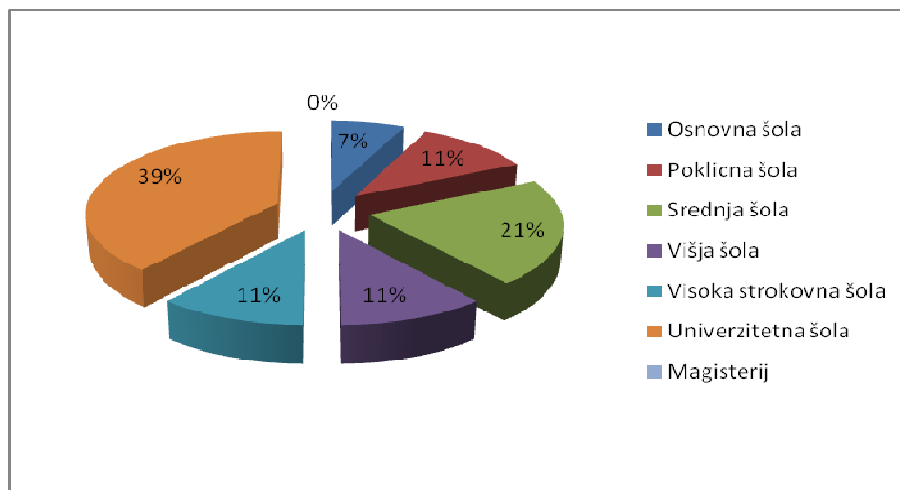
Graf 4: Starost anketirancev.

Pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika je sodelovalo največ zaposlenih v starosti od 25 do 35 let. Ker v to starostno skupino spada največ zaposlenih, menim, da so to ljudje, ki si najbolj želijo uvedbe rednega letnega pogovora. Z vodjo se želijo pogovoriti o svojih ciljih in dobiti povratno informacijo. Ti zaposleni imajo do upokojitve še kar nekaj let, zato jih najbrž tudi zanima, kje jih vodstvo vidi v prihodnosti.

### 3. Dosežena stopnja izobrazbe

Tabela 3: Dosežena stopnja izobrazbe.

Stopnja izobrazbe	Število	Delež v %
Osnovna šola.	3	7 %
Poklicna šola.	4	11 %
Srednja šola.	8	21 %
Višja šola.	4	11 %
Visoka strokovna šola.	4	11 %
Univerzitetna šola.	15	39 %
Magisterij.	0	0 %



Graf 5: Stopnja izobrazbe anketirancev.

Največ anketiranih, kar 39 % anketirancev, ima univerzitetno izobrazbo; 21 % anketirancev ima končano srednjo šolo; 11 % poklicno šolo; 11 % višjo šolo; 11 % visoko strokovno šolo in 7 % anketiranih osnovno šolo. Na anketni vprašalnik ni odgovoril nihče s stopnjo izobrazbe magisterij.

### 5.3 Metode in tehnike

Raziskavo mnenja o uvedbi rednega letnega pogovora sem opravila s pomočjo ankete. Anketo sem decembra 2008 izvedla tako, da sem razdelila anketni vprašalnik med vse zaposlene v zavodu (to so čistilke, perica, hišnik, kuharice, poslovna sekretarka, računovodja, pomočnice vzgojiteljice, vzgojiteljice, učitelji, svetovalna delavka, knjižničarka). Anketni vprašalnik (Priloga 1) je vseboval vprašanja zaprtega tipa.



Anketo sem obdelala s kvantitativno obdelavo, in sicer z deskriptivno statistično metodo analize, ter jo grafično prikazala.

## 5.4 Delovne hipoteze

Z anketo sem želela potrditi ali ovreči hipoteze, ki sem si jih zastavila za cilj zaključne strokovne naloge:

1. hipoteza: Zaposleni si rednega letnega pogovora želijo.
2. hipoteza: Z uvedbo rednega letnega pogovora bi se izboljšala komunikacija med vodjo in zaposlenimi.
3. hipoteza: Zaposleni bi bili ob pogovoru z vodjo iskreni.
4. hipoteza: Uvedba rednega letnega pogovora bi prispevala k večji uspešnosti in učinkovitosti pri delu.

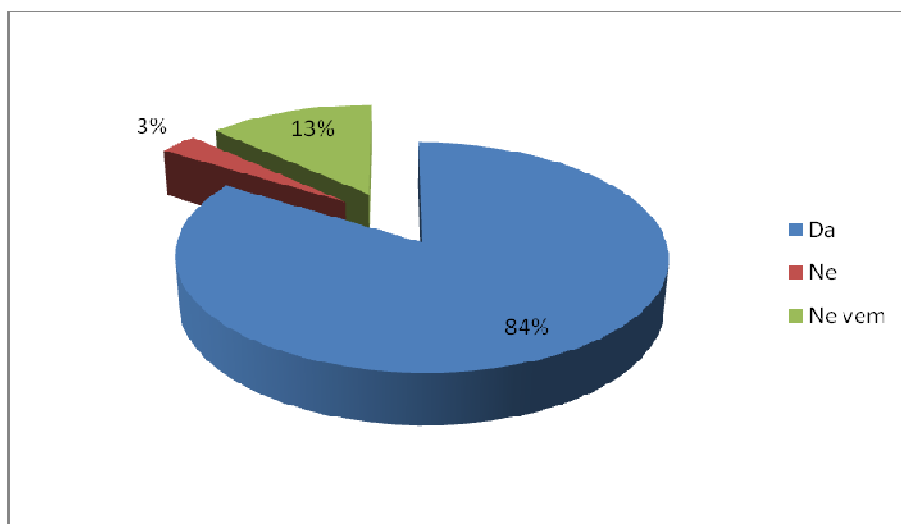
## 5.5. Interpretacija rezultatov

V nadaljevanju bom predstavila rezultate in interpretirala pridobljene rezultate.

### *1. Ali menite, da bi bilo koristno, če bi v vašem zavodu uvedli redni letni pogovor?*

**Tabela 4: Mnenje zaposlenih o koristnosti uvedbe rednega letnega pogovora.**

	<b>Število</b>	<b>Delež v %</b>
Da.	32	84 %
Ne.	1	3 %
Ne vem.	5	13 %



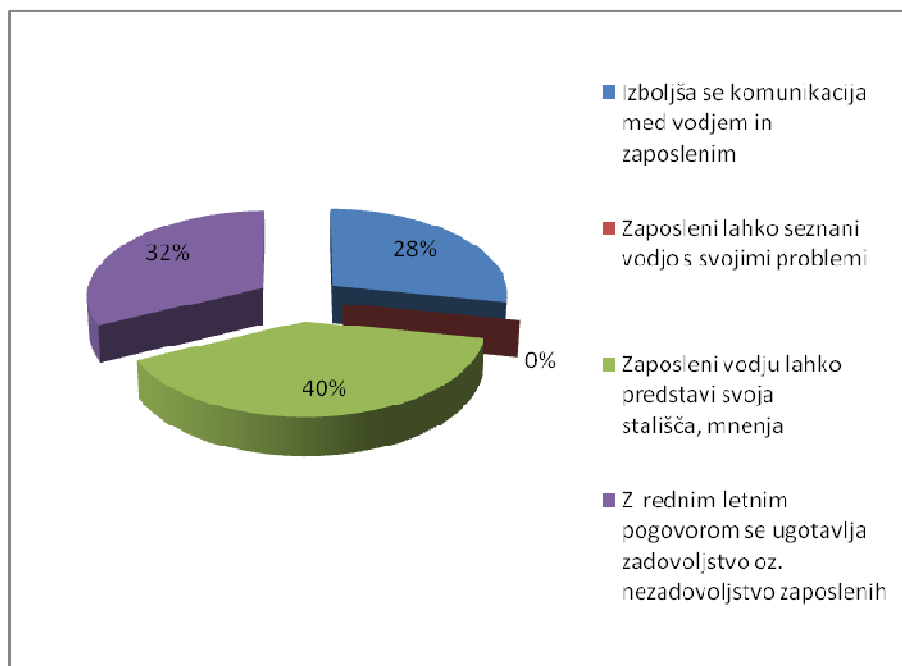
**Graf 6: Mnenje zaposlenih o koristnosti uvedbe rednega letnega pogovora.**

Kar 84 % zaposlenih si želi, da bi se redni letni pogovor uvedel, saj se jim zdi koristen. En zaposleni je pripisal, da je redni letni pogovor nujno potreben. S tem so zaposleni pokazali, da si res želijo pogovora s svojo vodjo, hkrati s tem pa tudi povratno informacijo s strani vodje, kako je z njimi zadovoljen. Pet zaposlenih ne ve, ali bi bil redni letni pogovor koristen; en zaposleni pa meni, da je redni letni pogovor nekoristen.

**2. Če ste odgovorili pritrdilno, me zanima, zakaj se vam zdi redni letni pogovor koristen?**

**Tabela 5: Mnenje anketiranih o tem, zakaj se jim zdi redni letni pogovor koristen.**

	Število	Delež v %
Izboljša se komunikacija med vodjo in zaposlenim.	7	28 %
Zaposleni lahko seznani vodjo s svojimi problemi.	0	0 %
Zaposleni lahko vodji predstavi svoja stališča, mnenja.	10	40 %
Z rednim letnim pogovorom se ugotavlja zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo zaposlenih.	8	32 %



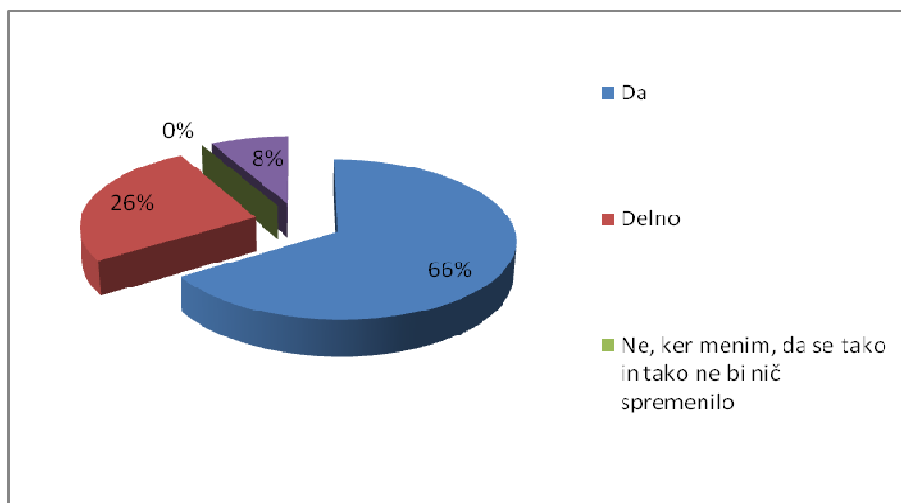
**Graf 7: Mnenje anketiranih o tem, zakaj se jim zdi redni letni pogovor koristen.**

Največji delež anketiranih, kar 40 % anketirancev, vidi korist v predstavitvi svojega stališča, mnenja svoji vodji, 32 % anketirancev pa vidi korist v ugotavljanju zadovoljstva oz. nezadovoljstva zaposlenih. Zadovoljni zaposleni v zavodu ustvarjajo in hkrati s tem tudi dosegajo večje dosežke. 28 % anketirancev vidi korist v izboljšanju komunikacije med vodjo in zaposlenimi. Delež v % sem ugotavljala za 25 anketirancev, ki so obkrožili samo en odgovor. 10 anketirancev je videlo korist v dveh, treh ali v vseh štirih odgovorih. 3 anketiranci niso obkrožili nobenega odgovora.

### 3. Ali bi bili v pogovoru z vodjo iskreni?

**Tabela 6: Iskrenost v pogovoru z vodjo.**

	Število	Delež v %
Da.	25	66 %
Delno.	10	26 %
Ne, ker menim, da se tako in tako ne bi nič spremenilo.	0	0 %
Ne, ker menim, da vodji vsega ne morem povedati, saj bi to lahko imelo negativne posledice.	3	8 %



**Graf 8: Iskrenost med pogovorom z vodjo.**

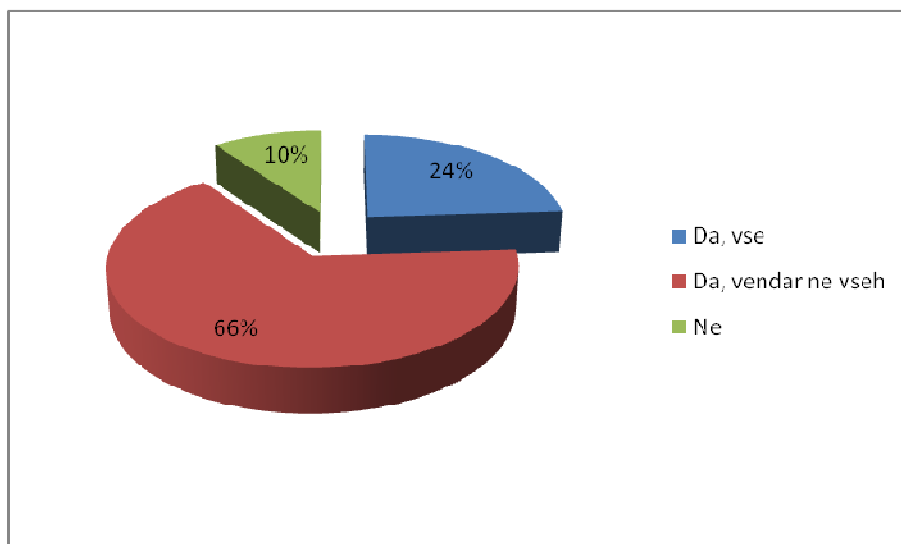
Zaposleni so mnenja, da je iskrenost pomembna lastnost med vodjo in zaposlenim. 66 % anketirancev bi bilo v pogovoru z vodjo iskrenih, 26 % pa le delno iskrenih. 8 % anketirancev pa z vodjo v pogovoru ne bi bilo iskrenih, saj menijo, da vodji vsega ne morejo povedati, saj bi to lahko imelo kasneje negativne posledice.

Med vodjo in zaposlenim bi se moralo razviti zaupanje in sproščeno sodelovanje, kar lahko oba dosežeta z rednim letnim pogovorom. Bistvo samega pogovora pa je tudi, da sta drug do drugega iskrena in korektna.

#### **4. Ali bi vodji med pogovorom zaupali svoje osebne cilje?**

**Tabela 7: Mnenje o tem, ali bi vodji med pogovorom zaupali svoje osebne cilje.**

	Število	Delež v %
Da, vse.	9	24 %
Da, vendar ne vseh.	25	66 %
Ne.	4	10 %



**Graf 9: Mnenje o tem, ali bi vodji med pogovorom zaupali svoje cilje.**

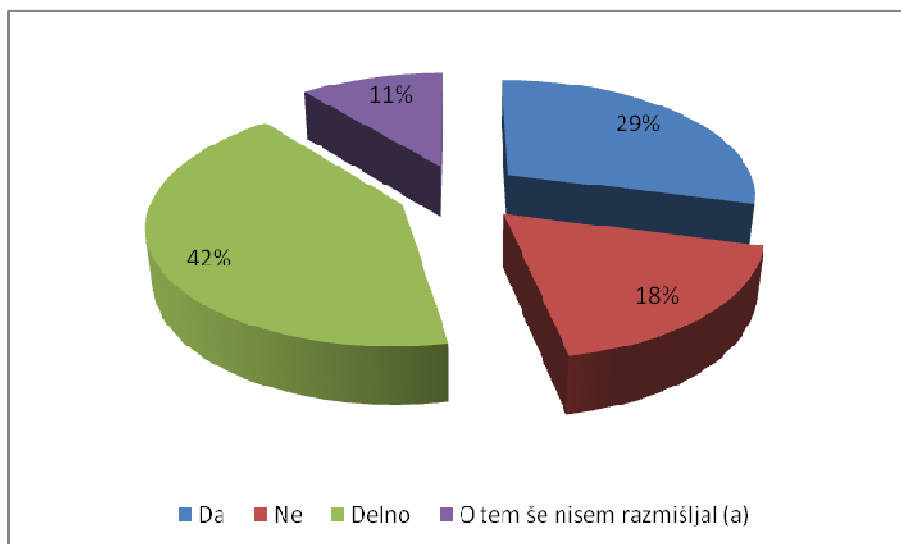
66 % anketirancev bi vodji med rednim letnim pogovorom zaupalo svoje osebne cilje; 24 % bi mu cilje sicer zaupalo, vendar ne vseh; 10 % pa mu ciljev ne bi zaupalo.

Med rednim letnim pogovorom se vodja in zaposleni pogovorita tudi o osebnih ciljeh zaposlenega. Zaposleni bi naj vodji zaupal svoje načrtovane cilje (na primer napredovanje v višji plačni razred, napredovanje v naziv, nadaljevanja študija, vpis na magisterij, obiskovanje seminarjev ...). S tem ko zaposleni zaupa svoje načrtovane cilje vodji, si lahko vodja skupaj z zaposlenim naredi časovni okvir za posamezni njegov cilj. Žal pa so pričakovanja zaposlenih pogosto večja od finančnih možnosti zavoda.

##### **5. Ali menite, da se vaši osebni cilji skladajo s cilji zavoda?**

**Tabela 8: Mnenje zaposlenih o skladanju osebnih ciljev s cilji zavoda.**

	Število	Delež v %
Da.	11	29 %
Ne.	7	18 %
Delno.	16	42 %
O tem še nisem razmišljal/-a.	4	11 %



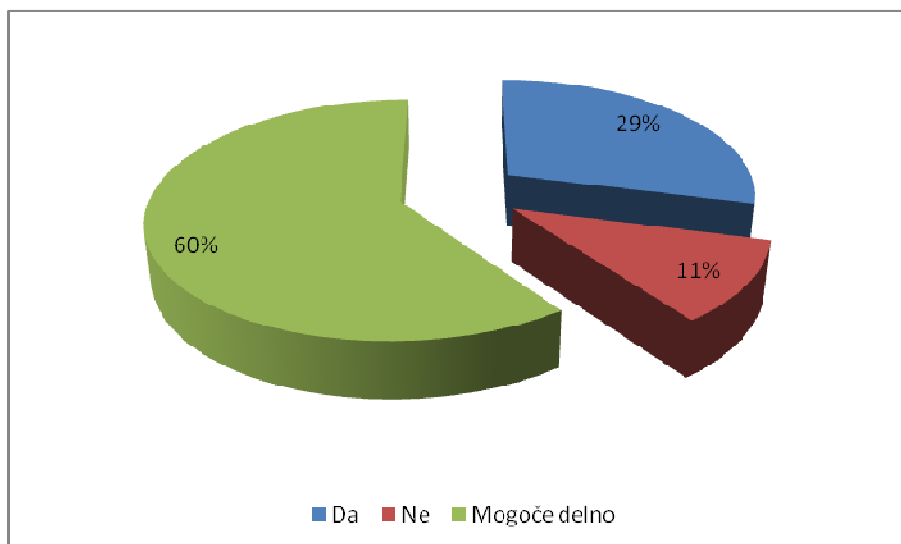
**Graf 10: Mnenje zaposlenih o skladanju osebnih ciljev s cilji zavoda.**

42 % zaposlenih meni, da se njihovi osebni cilji delno skladajo s cilji zavoda; 29 % zaposlenih je mnenja, da se njihovi osebni cilji popolnoma skladajo s cilji zavoda; 18 % zaposlenih meni, da se njihovi osebni cilji ne skladajo s cilji zavoda; 11 % zaposlenih pa o tem sploh še ni razmišljalo. Zaposleni že po naravi težijo k temu, da najprej uresničijo svoje cilje. Vendar so ti le malo koristni, če niso združljivi s cilji zavoda.

**6. Ali menite, da bi vodja po rednem letnem pogovoru, ko ste mu zaupali svoje cilje, naredil kaj za to, da bi se ti uresničili?**

**Tabela 9: Mnenje zaposlenih o tem, ali bi vodja po rednem letnem pogovoru naredil kaj za to, da bi se zaupani cilji uresničili.**

	Število	Delež v %
Da.	11	29 %
Ne.	4	11 %
Mogoče delno.	23	60 %



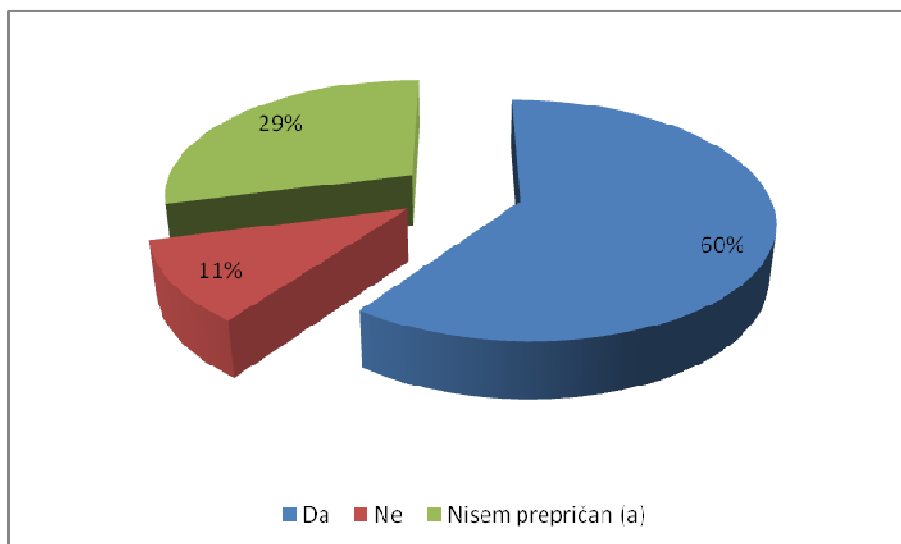
**Graf 11: Mnenje zaposlenih o tem, ali bi vodja po rednem letnem pogovoru naredil kaj za to, da bi se zaupani cilji uresničili.**

60 % anketirancev meni, da bi se po rednem letnem pogovoru z vodjo njihovi cilji le delno uresničili; 11 % anketirancev je mnenja, da vodja ne bi storil ničesar; 29 % anketirancev pa meni, da bi se njihovi cilji uresničili. Anketiranci niso preveč prepričani v to, da bi vodja pripomogel k temu, da bi se cilji zaposlenih uresničili. Očitno v zavodu prevladuje nezaupanje v vodjo. Zaradi tega bi se moral vodja med rednim letnim pogovorom zelo potruditi, da bi mu zaposleni bolj zaupali. Nezaupanje lahko namreč pripelje do tega, da zaposleni med rednim letnim pogovorom ne bi odgovarjali tako, kot mislijo in čutijo, saj bi menili, da vodja tako in tako ne bo nič spremenil.

**6. Ali menite, da bi redni letni pogovor lahko prispeval k večji uspešnosti in učinkovitosti pri delu?**

**Tabela 10: Mnenje zaposlenih o prispevku rednega letnega pogovora k večji uspešnosti in učinkovitosti pri delu.**

	Število	Delež v %
Da.	23	60 %
Ne.	4	11 %
Nisem prepričan/-a.	11	29 %



**Graf 12: Mnenje zaposlenih o prispevku rednega letnega pogovora k večji uspešnosti in učinkovitosti pri delu.**

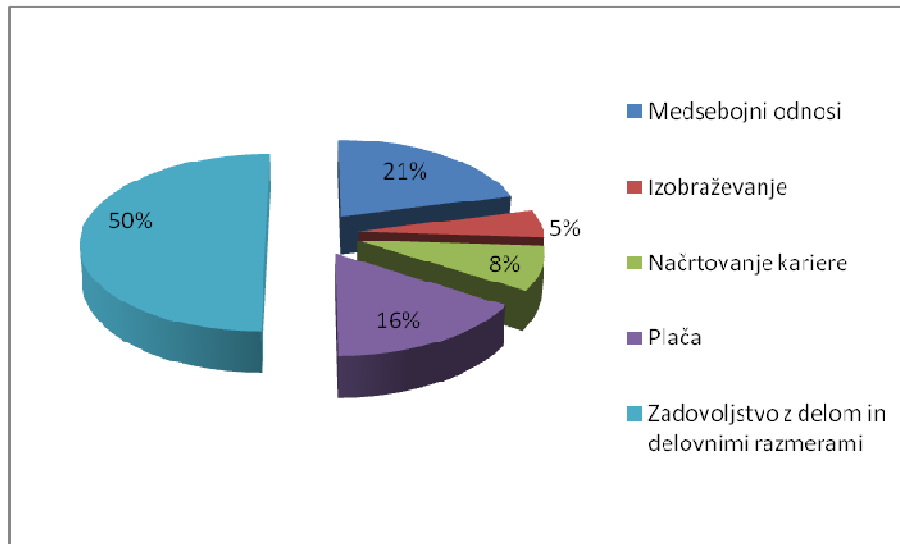
60 % zaposlenih je mnenja, da bi uvedba rednega letnega pogovora prispevala k večji uspešnosti in učinkovitosti pri delu; 11 % pa jih meni nasprotno; 29 % o tem ni prepričanih. Menim, da si zaposleni v zavodu želijo uvedbo rednega letnega pogovora. Redni letni pogovor je oblika medsebojne komunikacije med vodjo in njegovim sodelavcem, je znak pozornosti do sodelavca in priznanje za njegov prispevek k okolju, v katerem dela; je enkratna priložnost, da se vodja in njegov sodelavec zblížata kot človeka, da si povesta stvari, o katerih se v vsakdanji naglici ne moreta pogovoriti. Tako bi postal njun odnos bolj človeški, med njima bi se razvilo zaupanje in sproščeno sodelovanje. Tak odnos pa daje delavcu nov zagon in energijo za opravljanje prihodnjih nalog, saj so mu po pogovoru jasni njegova vloga kot cilji, ki naj bi jih v prihodnjem obdobju dosegel.

### **7. Katere teme bi vas pri rednem letnem pogovoru posebej pritegnile?**

**Tabela 11: Mnenje o tem, katere teme bi jih pri rednem letnem pogovoru posebej pritegnile.**

	Število	Delež v %
Medsebojni odnosi.	8	21 %
Izobraževanje.	2	5 %
Načrtovanje kariere.	3	8 %
Plača.	6	16 %
Zadovoljstvo z delom in delovnimi razmerami.	19	50 %





**Graf 13: Mnenje o tem, katere teme bi jih pri rednem letnem pogovoru posebej pritegnile.**

Kar 50 % zaposlenih si želi govoriti o zadovoljstvu z delom in delovnimi razmerami, 21 % o medsebojnih odnosih, 16 % o plači, 8 % o načrtovanju kariere in 5 % o izobraževanju. Očitno je, da sta v zavodu največja problema zadovoljstvo z delom in delovnimi razmerami ter medsebojni odnosi. Zaposleni se želijo o tem pogovarjati in preko pogovora vzpostaviti prijetno klimo v zavodu. Vendar so lahko pri samem pogovoru eni zelo zgovorni, drugi pa zelo previdno izražajo svoja mnenja ter se nekaterih tem dotaknejo zelo površno.

## 5.6. Testiranje hipotez

1. hipoteza: Zaposleni si redni letni pogovor želijo.

Hipotezo potrjujem, saj so rezultati raziskave pokazali, da si zaposleni želijo, da zavod uvede redni letni pogovor. Analiza raziskave je pokazala, da si uvedbo rednega letnega pogovora želi kar 84 % zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi. Želijo si pogovor z vodjo o zadovoljstvu z delom in delovnimi razmerami in o medsebojnih odnosih.

2. hipoteza: Z uvedbo rednega letnega pogovora se bo izboljšala komunikacija med vodjo in zaposlenim.

Prepričana sem bila, da se bo z uvedbo rednega letnega pogovora izboljšala komunikacija med vodjo in zaposlenim, vendar moram glede na rezultate raziskave (28

%) hipotezo zavreči. 40 % anketirancev vidi korist rednega letnega pogovora v predstavitvi svojega stališča, mnenja svoji vodji.

3. hipoteza: Zaposleni bi bili ob pogovoru z vodjo iskreni.

Hipotezo potrjujem, saj je analiza pokazala, da bi bili zaposleni v pogovoru z vodjo iskreni. Analiza je pokazala, da bi kar 66 % zaposlenih bilo iskrenih. Ugotovila sem, da je v zavodu iskren odnos med predpostavljenim in zaposlenim. Mislim, da je vodja dobro seznanil zaposlene, da ima kakovostno izpeljan pogovor motivacijsko moč, da zaposlenega spodbudi k razvoju, utrdi njegovo samozavest, poveča njegov občutek, da je za zavod, v katerem je zaposlen, pomemben, ter da potrdi njegovo spoznanje, da je dobrodošel, spoštovan član kolektiva.

4. hipoteza: Uvedba rednega letnega pogovora bi prispevala k večji uspešnosti in učinkovitosti pri delu.

Čeprav sem morala drugo hipotezo zavreči, zadnjo spet potrjujem, saj je 60 % zaposlenih menilo, da bi redni letni pogovor prispeval k večji učinkovitosti in uspešnosti pri delu. Ljudje že po naravi težimo k temu, da najprej uresničimo svoje cilje. Vendar pa so le-ti malo koristni, če niso združljivi s cilji zavoda. To pomeni, da dobre rezultate v zavodu lahko pričakujemo takrat, ko bodo cilji zavoda istočasno tudi cilji zaposlenega. Zato mora vodja znati voditi pogovor s sodelavcem, ga ocenjevati, motivirati in spodbujati k aktivnostim. Vsi zaposleni v zavodu bi morali čutiti, da so cenjeni in spoštovani, saj bi se zaradi tega trudili in prispevali dobre poslovne rezultate za ugled zavoda.

## **6 GLAVNE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV**

### **6.1 Glavne ugotovitve**

Analiza raziskave je pokazala, da je v anketi sodelovalo 33 žensk in 5 moških. Prevladovali so anketiranci od 25 do 35 let in anketiranci z univerzitetno izobrazbo.

84 % anketirancev si želi, da bi v zavodu uvedli redni letni pogovor, in sicer bi 40 % zaposlenih na tak način lahko vodji predstavilo svoja stališča in mnenja. 60 % zaposlenih meni, da bi redni letni pogovor prispeval k večji učinkovitosti pri delu.

66 % zaposlenih bi bilo med rednim letnim pogovorom z vodjo iskrenih. Z vodjo bi se želeli pogovarjati o svojih ciljih, saj jih večina meni, da se njihovi cilji delno ali popolnoma skladajo s cilji zavoda. Niso pa najbolj prepričani, da bi vodja naredil kaj za to, da bi se ti cilji uresničili. Očitno je, da v zavodu vlada nekakšno nezaupanje do vodje, kar bi bilo treba izboljšati. 60 % zaposlenih meni, da bi uvedba rednega letnega pogovora prispevala k večji učinkovitosti in uspešnosti pri delu.

Zaposleni bi se najraje pogovarjali o zadovoljstvu z delom in delovnimi razmerami. Precej nizek odstotek zaposlenih pa bi želel govoriti o nadaljnjem izobraževanju, plači in o načrtovanju svoje kariere. Ker v zavodu prevladuje pedagoški kader (učitelji) z univerzitetno izobrazbo, ni velike potrebe po dodatnem izobraževanju za pridobitev višje izobrazbe.

### **6.2 Predlogi za izboljšanje**

Ugotovila sem, da si zaposleni želijo, da se v zavodu uvede redni letni pogovor. Želijo si boljše komunikacije v zavodu in boljšega komuniciranja s svojo vodjo. Želijo vedeti, kje jih vodja vidi v prihodnosti in kaj od njih pričakuje.

Menim, da bi prav uvedba rednega letnega razgovora prispevala k boljši komunikaciji med vodjo in zaposlenimi. Med rednim letnim pogovorom bi vodja in zaposleni

ugotovili, katere naloge zaposleni opravlja dobro, kje in zakaj je imel težave, kaj in kako bi lahko opravil bolje, kaj je ostalo nedokončanega in kako bi to lahko dokončal, katera izobraževanja je že opravil in katera bi še želel, s čim je zadovoljen, kaj ga skrbi, kako se počuti, kako vidi odnose s sodelavci, katere prednostne naloge vidi pri svojem delu v prihodnje, v katerih projektih bi rad sodeloval, kaj je potrebno izboljšati in kako bi izboljšal delo na šoli.

Zaradi vsega zgoraj naštetega vodstvu predlagam, naj začne razmišljati o uvedbi rednega letnega razgovora. Predstavila mu bom prednosti, ki bi jih zavod z njegovo uvedbo imel, ter ga skušala prepričati, da razgovor tudi uvedemo. Predstavila mu bom tudi dejavnosti, ki so potrebne še pred uvedbo rednega letnega razgovora.

Prav tako ga bom seznanila z rezultati ankete. Upam, da bom z vsem tem vodstvo prepričala, da bi v zavodu uvedli redni letni razgovor.

## **7 REDNI LETNI POGOVOR NA OŠ DR. ANTONA TRSTENJAKA NEGOVA**

Ker na OŠ dr. Antona Trstenjaka gospa ravnateljica Slavica Trstenjak že nekaj let opravlja redne letne razgovore, sem se odločila, da ji zastavim vprašanje, **zakaj se je odločila za izvajanje rednih letnih razgovorov.**

### **Odgovor gospe ravnateljice Slavice Trstenjak:**

V letu 2006 sem se odločila, da bom svoje sodelavce povabila na redni letni razgovor, ker sem želela prisluhniti članom kolektiva in na tak način odkriti želje, hotenja in cilje posameznikov. Prav tako sem že od vsega začetka oz. od pričetka svojega ravnateljskega mandata čutila, da komunikacija znotraj kolektiva ni dobra. Vedno znova je nekaj članov učiteljskega zbora nastopalo kritizersko; ni jih bilo moč navdušiti za novosti, vse jim je bilo odveč, tožili so nad veliko preobremenjenostjo, niso bili zadovoljni s proslavami, jedilnikom, izborom izobraževanj, timskimi srečanji, projekti. Najbolj pa sem jih vznemirila z zahtevo o beleženju ur v okviru 40-urne delovne obveze ter doprinosu ur za kompenzacijo za čas počitnic.

Zato sem želela stanje umirjati in se z vsakim sodelavcem pogovoriti. Upala sem na vzpostavitev bolj odprtega odnosa do delavca in hkrati upala, da bo tudi delavec začutil možnost zaupanja in skrbi za njegov razvoj tudi z moje strani.

V ta namen sem se najprej udeležila izobraževanja, saj nikakor nisem želela tvegati srečanja s »problematičnimi učitelji« nepripravljena. To izobraževanje mi je dalo še veliko dodatnih smernic in možnosti približevanja delavcu, saj me je usmerilo h ključnim vprašanjem, ki spodbujajo razvoj posameznika na osebnotnem in kariernem področju, v povezavi s tem pa posredno tudi na razvoj šole.

Dobila sem odgovore na vprašanja, kaj je letni razgovor, čemu ga izvajati, kakšna je vloga ravnatelja, katere cilje zasledujemo, kako se na razgovor pripravimo sami, kako se pripravijo delavci, kaj zapisujemo, kako zaključimo. Predvsem pa je pomembna komunikacija in občutek delavca, da ga resnično poslušam in ga slišim.

V bistvu je letni razgovor priložnost, da skupaj z delavcem preveriš rezultate njegovega dela ter razmisliš, kako reševati probleme in kako načrtovati njihov razvoj. Sicer bi ravnatelj moral skozi celo leto spremljati delo posameznega delavca, ga spodbujati, usmerjati, opozarjati. V letnem pogovoru dobita ravnatelj in sodelavec priložnost za povzemanje dela in razvoja v celoletnem obdobju in priložnost za načrtovanje aktivnosti, ki bodo povečale uspešnost in sodelavcu omogočile nadaljnji osebni,

strokovni in delovni razvoj. Seveda to zahteva veliko časa in sprotne beleženja, saj množica informacij in drugih obveznosti povzročajo miselne blokade, pozabljivost, netočnost pri navajanju dejstev. Zato so kratke zabeleške še kako dobrodošle ob skupnem srečanju.

Letne delovne razgovore sem načrtovala v času počitnic, tako ne jaz in ne sodelavec nisva bila obremenjena z rednimi obveznostmi. Tudi telefonskih pogovorov nisem sprejemala. Sodelavec si je lahko sam izbral čas razgovora med ponujenimi termini. In če se je odločil, da ne bo izbral nobenega, je bila tudi to njegova pravica. Sodelavcem je bila torej prepuščena možnost udeležitve razgovora, vendar se je večina odločila za razgovor.

Največ pozornosti sem namenila komunikaciji, saj sem neprestano imela v mislih izboljšanje odnosa do sodelavca ter mu dati občutek razumevanja, zaupanja in spodbujanja za njegove ideje. Pazila sem na način sedenja (v sodelovalnem odnosu), mu ponudila kavico in kakšno pecivo, v uvodu spodbudno pričela pogovor o čem aktualnem ali splošnem ter na tak način sprostila ozračje in pripravila sodelavca na pogovor.

Pozorna sem bila na to, da je bil moj uvod kratek in da sem se resnično posvetila poslušanju. Od časa do časa sem parafrazirala, tako da je delavec imel občutek, da mu zbrano sledim. Želela sem, da večino časa govori on. Ob zaključku pogovora, ki je bil običajno dolg od 45 minut do 1 ure, sva se dogovorila o prioritetah za naslednje leto. Teh ni bilo veliko, kvečjemu največ dve (napredovanje, vključenost v kakšen projekt, izobraževanje ...).

Z rezultati letnih razgovorov sem bila dokaj zadovoljna. Z marsikaterim delavcem sem vzpostavila bolj zaupne odnose, sem ga bolje spoznala še z njegove osebne plati in izvedela še kakšna druga dejstva, ki so mi ga pomagala razumeti, ko bi sicer bila z njegovim delom nezadovoljna.

Žal pa mi se z rednimi delovnimi razgovori ni uspelo približati tistim trem »nezadovoljnežem«. Ostali so na svojem bregu in še vedno kritizirajo. Kritika je dobra in se je ne bojim, toda mora biti utemeljena in ne sme žaliti ostalih članov kolektiva. Sama sem pridobila na večji odpornosti in se več ne trudim za vsako ceno, da bi jim ugodila.

Ugotovila pa sem tudi to, da pedagoški kader zelo težko sprejme kritiko, čeprav jo zaviješ v celofan in ji narediš veliko mašno.

## PRIPRAVA SODELAVCA NA LETNI POGOVOR

Ime in priimek:.....

Delovno mesto: ..... Delovna doba: .....

Da se bova lažje konstruktivno in suvereno pogovarjala, Vas prosim, da se na pogovor pripravite. Kot pomoč za pripravo Vam predlagam, da razmislite in odgovorite na postavljena vprašanja, hkrati pa razmislite o temah, ki bodo vsebina najinega pogovora. Samega obrazca ni potrebno predhodno izpolnjevati ali pošiljati.  
Hvala.

Slavica Trstenjak, ravnateljica

### 1. O MOJEM DELU V PRETEKLEM OBDOBJU (šolskem letu 2007/2008)

- ☼ Povejte mi, prosim, kaj mislite o svojem delu v preteklem letu.
- ☼ Kako ste zadovoljni s svojim delom?
- ☼ So ostale katere naloge nedokončane ali menite, da niso bile dobro opravljene?
- ☼ Kakšen načrt imate za njihovo dokončanje oziroma izboljšanje?
- ☼ Kako se počutite v kolektivu?
- ☼ Kako lahko sodelujete s sodelavci? Kaj bi bilo po vašem dobro spremeniti?
- ☼ Kako vidite najin odnos? Želite, da bi se v tem odnosu kaj izboljšalo? Kaj?

### 2. STROKOVNA USPOSOBLJENOST:

(sposobnosti, znanja in veščine, potrebne za uspešno delo na vašem področju dela)

- ☼ Kaj je pomembno za delo na vašem področju?
- ☼ Katera znanja, veščine, spretnosti, sposobnosti in/ali lastnosti so bistvene?
- ☼ Kaj bi želel izboljšati? Kako bi lahko to izboljšali?

### **3. ZADOVOLJSTVO Z DELOM, INTERESI, AMBICIJE IN OVIRE**

- ☀ Kakšno delo vas najbolj veseli? Kaj zelo radi delate?
- ☀ Ali radi delate z učenci? Kako vam je uspelo reševati probleme?
- ☀ Kakšna vrsta dela vam bolj leži?
  - Vodilno in vodstveno delo.
  - Samostojno strokovno delo.
  - Delo v timu.
  - Operativno, tehnično in administrativno delo.
  - Drugo: \_\_\_\_\_.
- ☀ Na katerem področju bi se želeli poklicno razvijati?
- ☀ Kje vidite svojo bodočnost?
- ☀ Kako si zamišljate svoj strokovni, osebni in delovni razvoj in kakšen je vaš pogled na razvijanje kariere?

### **4. VAŠE DELO V PRIHODNJEM LETU**

- ☀ Glavne oz. prednostne naloge v prihodnjem obdobju.
- ☀ Kakšne cilje bi želeli doseči? Kaj bo rezultat dela ?
- ☀ Kaj bi morali po vašem mnenju v bodoče spremeniti ali izboljšati?
- ☀ Imate v načrtu, da bi pri svojem delu kaj spremenili?
- ☀ Kakšno podporo pričakujete in kakšno pomoč rabite?

### **5. VAŠE IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE:**

Katerih izobraževanj bi se želeli udeležiti v prihodnjem letu?

### **6. MORDA BI ŽELELI POVEDATI ŠE KAJ ...**



## Primer analize rednega letnega razgovora na OŠ dr. Antona Trstenjaka

<b>REDNI LETNI RAZGOVOR</b>	
Letni pogovor je priložnost za preverjanje rezultatov preteklosti, reševanje problemov sedanjosti in načrtovanje prihodnosti.	
Šolsko leto/datum:	2006/07 – sreda, 23. avgust 2006, ob 9.30
Strokovni sodelavec:	<b>Marija ŠEBJANIČ</b>
Delovno mesto:	Vzgojiteljica v 1. in 2. razredu
Glavne odgovornosti:	Opis del in nalog (v prilogi)
Delovna doba:	
Poročilo o realizaciji za lansko leto:	Poročilo je bilo pravočasno in dobro napisano. Iz njega je bilo moč razbrati dejavnosti, ki so potekale med šolskim letom v podaljšanem bivanju.
<b>Opis sodelavca in njegovega dela v lanskem letu</b>	
<p>Vzgojiteljica Marija je pozitivno naravnana osebnost, ki šolske zadolžitve prevzema z vso odgovornostjo. Otroke ima izredno rada. Pripravlja jim razne zanimive dejavnosti, jih resnično vzgaja, a hkrati ljubkuje, se z njimi pogovarja, zanje opravi tudi kaj takega, kar presega njen opis del in nalog.</p> <p>V šolo prinaša razne materiale, vse z namenom, da bi učenci čim več ustvarjali.</p> <p>Še posebej se je izkazala v zbiranju starega papirja, ki ga je 1. razred ravno na njen račun največ zbral. Zato je bil sprejet sklep, da se večina zbranega denarja od starega papirja nameni prav potrebam v podaljšanem bivanju.</p> <p>Zelo rada samoiniciativno pripravlja okrasitve za šolsko avlo in ostale učilnice, predvsem v starem delu šole.</p> <p>Med sodelavkami je cenjena, saj izžareva pozitivno energijo, odprtost in pripravljenost na prevzemanje dodatnih nalog, ki doprinašajo k ugledu šole.</p> <p>S takimi strokovnimi sodelavkami, kot je Marija, je veselje delati.</p>	

## 8 ZAKLJUČEK

Redni letni pogovor je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, ko se pogovorita o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, o pogojih za delo ter motivaciji in uspešnosti sodelavca. Je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Izvaja se redno v enakih časovnih obdobjih, toda najmanj enkrat letno.

Zaposleni mora ves čas skrbeti za svoj osebnostni, strokovni in delovni razvoj. Za dobro opravljanje dela se mora stalno izobraževati in usposablјati, saj se, kot pravi rek, učimo celo življenje. Cilji izobraževanja in usposablјanja morajo biti usklajeni s cilji zavoda.

S svojo zaključno strokovno nalogo sem prikazala pomen rednega letnega pogovora. Za uspešno uvajanje rednega letnega pogovora je pomembno, da se na pogovor pripravimo, opredelimo njegovo vsebino, potek in ga zapišemo.

Cilj moje zaključne strokovne naloge je predstavitev rednega letnega pogovora s teoretičnega vidika, hkrati pa tudi opis aktivnosti, ki so potrebne za uvedbo takega pogovora v zavodu.

Želela sem si, da bi ga vodstvo zavoda sprejelo in z njegovo pomočjo uresničilo naslednje cilje:

- motivirati zaposlene,
- vzpostaviti komunikacijo med vodjo in zaposlenimi ter
- omogočiti vodenje s cilji.

Z anketo, ki sem jo izvedla v zavodu, sem ugotovila, da si zaposleni uvedbe rednega letnega pogovora želijo, ker menijo, da bi se izboljšala komunikacija med zaposlenimi in vodjo, kar bi ugodno vplivalo na njihovo učinkovitost in uspešnost.

## 9 LITERATURA IN VIRI

1. Ferjan, M. (1996): *Skrivnost vodenja šole*. Radovljica: Didakta.
2. Jančan, S. (2005): Redni letni pogovori – nove možnosti za motivacijo sodelavcev. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, let. 3.
3. Kamšek, M. (2005): Redni letni pogovor. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, let. 3, št. 2.
4. Lešnik Musek, K. (2003): *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
5. Majcen, M. (2004): *Redni letni razgovor*. Ljubljana: GV Založba, d. o. o.
6. Majcen, M. (2001): *Redni letni razgovori med vodjem in sodelavci*. Ljubljana: GV Založba, d. o. o.
7. Stanković, T. (2005): *Letni pogovori dvakrat letno – na začetku in koncu*. Ljubljana: Delo, Tiskarsko središče, 15. 3. 2005.
8. Uzman, I. (2003): *Koncepti in veščine komunikacije*. Novo mesto: Leila.
9. Everard, B., Morris, G. (1996): *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
10. Justina, E. in Vodopivec, I. (1999): *S komunikacijo do ciljev*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
11. Powell, John, D. J. in Loretta Brady (1995): *Se bo izkazal moj pravi jaz? – 25 smernic za dobro komunikacijo*. Ljubljana: Župnijski urad Ljubljana Dravlje.
12. Ministrstvo za javno upravo (2003). Elektronski vir: [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/doc/letni\\_pogovor.doc](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/letni_pogovor.doc), [dostop 7. september 2008].



**ANKETA**  
**uvedba rednega letnega pogovora v JVIZ**

*1. Spol.*

- a) Ženski.
- b) Moški.

*2. Starost.*

- a) 20–25.
- b) 25–35.
- c) 35–45.
- d) 45–55.
- e) Nad 55.

*3. Izobrazba.*

- a) Osnovna šola.
- b) Poklicna šola.
- c) Srednja šola.
- d) Višja šola.
- e) Visoka strokovna šola.
- f) Univerzitetna izobrazba.
- g) Magisterij.

*4. Ali menite, da bi bilo koristno, če bi v vašem zavodu uvedli redni letni pogovor?*

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Ne vem.

*5. Če ste odgovorili pritrdilno, me zanima, zakaj se vam zdi redni letni pogovor koristen.*

- a) Izboljša se komunikacija med vodjo in zaposlenim.
- b) Zaposleni lahko seznanijo vodjo s svojimi problemi.
- c) Zaposleni lahko vodji predstavijo svoja stališča, mnenja.
- d) Z rednim letnim razgovorom se ugotavlja zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo zaposlenih.

*6. Ali bi bili v pogovoru z vodjo iskreni?*

- a) Da.
- b) Delno.
- c) Ne, ker menim, da se tako in tako ne bi nič spremenilo.
- d) Ne, ker menim, da vodji vsega ne morem povedati, saj bi to lahko imelo

negativne posledice.

*7. Ali bi vodji med pogovorom zaupali svoje osebne cilje?*

- a) Da, vse.
- b) Da, vendar ne vseh.
- c) Ne.

*8. Ali menite, da se vaši osebni cilji skladajo s cilji zavoda?*

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Delno.
- d) O tem še nisem razmišljal/-a.

*9. Ali menite, da bi vodja po rednem letnem pogovoru, ko ste mu zaupali svoje cilje, naredil kaj za to, da bi se ti uresničili?*

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Mogoče delno.

*10. Ali menite, da bi redni letni pogovor lahko prispeval k večji uspešnosti in učinkovitosti pri delu?*

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Nisem prepričan/-a.

*11. Katere teme bi vas pri rednem letnem pogovoru posebej pritegnile?*

- a) Medsebojni odnosi.
- b) Izobraževanje.
- c) Načrtovanje kariere.
- d) Plača.
- e) Zadovoljstvo z delom in delovnimi razmerami.

Zahvaljujem se vam za sodelovanje pri anketi.