

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Darja Kromar

Redni letni razgovori v slovenskih splošnih knjižnicah

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Darja Kromar

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

Somentor: doc. dr. Andrej Kohont

Redni letni razgovori v slovenskih splošnih knjižnicah

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Redni letni razgovori v slovenskih splošnih knjižnicah

Za današnji čas je značilno hitro spreminjajoče se okolje. Globalni razvoj, družba znanja, tehnološki napredek, digitalna tehnologija in gospodarska kriza so prinesli spremembe tudi v knjižnice. Nanje se je treba hitro odzvati in se jim kar najhitreje prilagoditi. V takšnih razmerah je najpomembnejše ravnanje z ljudmi, saj so za uspešno delovanje organizacije odgovorni njeni zaposleni in vodja, ki jih vodi. Vodja mora uskladiti cilje zaposlenih s cilji organizacije in potrebami v okolju. To lahko stori le z dobrim komuniciranjem in informiranjem zaposlenih. Eden od načinov dobre notranje komunikacije so tudi redni letni razgovori. Z njimi motiviramo zaposlene, prek njih pa lahko spremljamo in ugotovljamo delovno uspešnost zaposlenih. Slovenske splošne knjižnice so javni zavodi, ki so pri svojem delovanju zavezane upoštevati veljavne zakonodaje. Zakon o javnih uslužbencih navaja letni razgovor kot obvezno sestavino dela z javnimi uslužbenci. 105. člen zakona določa, da »mora nadrejeni spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem«. Zakonski predpisi so v poslovno okolje knjižnic prinesli tudi nov plačni sistem, ki ureja napredovanje javnih uslužbencev v plačne razrede in sistem ocenjevanja, saj je Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede razširila ocenjevanje na vse zaposlene javne uslužbenke. Cilji, zastavljeni na letnem razgovoru, so lahko izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti.

Ključne besede: redni letni razgovor, ocenjevanje delovne uspešnosti, napredovanje, slovenske splošne knjižnice.

Regular annual interviews in Slovenian public libraries

The present time is characterised by the rapidly changing environment. Global development, knowledge society, technological advances, digital technology and the economic crisis have brought changes even in the library. It is important to respond and adapt to these changes quickly. In such a situation, human resource management is the most important, as the successful operation of the organisation is a responsibility of its employees and managers who lead them. The manager must harmonise the employees' goals with the organisation's goals and needs of the area. This can only be done with good communication and informing of employees. One of the ways of good internal communication are regular annual interviews. Through them, we motivate the employees as well as monitor and assess their work performance. Slovenian public libraries are public institutions and are committed to compliance with the applicable laws. According to the Civil Servants Act, the annual interview is a mandatory component of the work with employees. Article 105 of the Act stipulates that "a supervisor shall monitor the work, professional competence and the career of civil servants and at least once a year conduct an interview with each civil servant". The regulations also brought a new salary system to the business environment of the libraries, which regulates the career advancement of civil servants in pay grades and an evaluation system, as the Decree on the promotion of civil servants to salary grades expanded evaluation to all of the employed public servants. The goals set at the annual interview can be a starting point for performance evaluation.

Keywords: regular annual interview, performance evaluation, career advancement, Slovenian public libraries.

KAZALO

1 UVOD	7
1.1 Opredelitev teme, namen in cilji diplomske naloge	7
1.2 Opredelitev raziskovalnega vprašanja in hipoteze	8
1.3 Metodologija in zgradba diplomskega dela.....	9
2 REDNI LETNI RAZGOVORI.....	10
2.1 Opredelitev pojma redni letni razgovor.....	10
2.2 Namen in cilji rednih letnih razgovorov.....	12
2.3 Priprava in izvedba rednih letnih razgovorov.....	14
2.4 Letni razgovori v splošnih knjižnicah	16
3 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	19
3.1 Opredelitev pojma ocenjevanje delovne uspešnosti.....	19
3.2 Namen ocenjevanja delovne uspešnosti	19
3.3 Ocenjevalni razgovor	21
3.4 Metode za ugotavljanje delovne uspešnosti	22
3.5 Ocenjevanje delovne uspešnosti v knjižnični dejavnosti	23
4 NAPREDOVANJE ZAPOSLENIH.....	26
4.1 Napredovanje zaposlenih v knjižnični dejavnosti	26
5 SLOVENSKE SPLOŠNE KNJIŽNICE	29
5.1 Zakonske in druge pravne podlage.....	29
5.2 Splošne knjižnice.....	29
5.3 Namen, poslanstvo in cilji.....	31
5.4 Naloge in dejavnost	31
5.5 Knjižnični delavci.....	33
6 EMPIRIČNI DEL	35
6.1 Opis metodologije	35
6.2 Opis anketnega vprašalnika.....	35
6.3 Rezultati raziskave	36
6.4 Interpretacija raziskave.....	60
7 ZAKLJUČEK.....	64
8 LITERATURA.....	66
PRILOGE.....	71

PRILOGA A: Anketni vprašalnik	71
PRILOGA B: Povprečne vrednosti in standardni odklon trditvev	76

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Redni letni razgovor (RLR) kot sestavni del vodenja	11
Slika 3.1: Namen ocenjevanja delovnih dosežkov	20

KAZALO TABEL

Tabela 6.1: Struktura anketirancev po spolu	52
Tabela 6.2: Struktura anketirancev po starostni skupini.....	53
Tabela 6.3: Struktura anketirancev po doseženi stopnji izobrazbe.....	54
Tabela 6.4: Struktura anketirancev po formalni izobrazbi s področje bibliotekarstva	55
Tabela 6.5: Struktura anketirancev po številu let vodstvenih izkušenj v knjižnični dejavnosti	56
Tabela 6.6: Struktura anketirancev po nivoju v ustanovi	57
Tabela 6.7: Število organizacijskih enot knjižnice, vključno z osrednjo knjižnico.....	58
Tabela 6.8: Struktura anketirancev po regiji	59

KAZALO GRAFOV

Graf 6.1: Ali v vaši splošni knjižnici izvajate redne letne razgovore (v nadaljevanju RLR) ?	37
Graf 6.2: Koliko let že izvajate RLR?	37
Graf 6.3: Kdo v vaši splošni knjižnici izvaja RLR?	38
Graf 6.4: Kdo v vaši splošni knjižnici ocenjuje delovno uspešnost zaposlenih in zaposlene seznaniti z letno oceno?.....	38
Graf 6.5: Strinjanje s trditvami o rednih letnih razgovorih	39
Graf 6.6: RLR so ustrezno orodje vodenja in motiviranja zaposlenih.	40
Graf 6.7: RLR prispevajo k izboljšanju medsebojnih odnosov med vodstvom in zaposlenimi.....	40
Graf 6.8: RLR prispevajo k izboljšanju komunikacije med vodstvom in zaposlenimi.	41
Graf 6.9: RLR vplivajo na dobre rezultate ustanove.	41
Graf 6.10: RLR prispevajo k seznanitvi s poslanstvom, vizijo, cilji ustanove.	42
Graf 6.11: RLR povečujejo učinkovitost zaposlenih.....	42
Graf 6.12: RLR vplivajo na zaposlene, da so bolj odgovorni pri svojem delu.....	43
Graf 6.13: RLR vplivajo na zaposlene, da so bolj samostojni pri svojem delu.....	43
Graf 6.14: RLR vplivajo na karierni razvoj zaposlenih.....	44
Graf 6.15: RLR vplivajo na zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih.....	44

Graf 6.16: RLR od vodij zahtevajo veliko časa za priprave.....	45
Graf 6.17: RLR za vodje pomenijo preveliko psihično obremenitev.....	45
Graf 6.18: Na podlagi RLR se bolj objektivno oceni dosežke zaposlenega.....	46
Graf 6.19: Na podlagi RLR se bolj objektivno oceni delovno uspešnost zaposlenega.	46
Graf 6.20: RLR vplivajo na ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenega.	47
Graf 6.21: Obstoječi sistem ocenjevanja delovne uspešnosti prinaša nezadovoljstvo in konflikte.....	47
Graf 6.22: Obstoječi sistem napredovanja prinaša nezadovoljstvo in konflikte.	48
Graf 6.23: Zaposleni, ki niso ocenjeni z najvišjo oceno napačno dojemajo svoj učinek in se zato na oceno odzovejo negativno.	48
Graf 6.24: Ali ste zadovoljni z obstoječim sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti?.....	49
Graf 6.25: Ali menite, da ste dovolj usposobljeni za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih?	49
Graf 6.26: Ali menite, da ste dovolj usposobljeni za izvajanje RLR?.....	50
Graf 6.27: Ali menite, da so RLR ustrezno izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti?	50
Graf 6.28: Ali menite, da imate dovolj strokovnega znanja o ravnanju s kadrovskimi viri?	51
Graf 6.29: Vzroki za neizvajanje RLR? Možnih je več odgovorov	51
Graf 6.30: Ali razmišljate o uvedbi RLR?.....	52
Graf 6.31: Spol	53
Graf 6.32: V katero starostno skupino spadate?	54
Graf 6.33: Kakšna je vaša dosežena stopnja izobrazbe?	55
Graf 6.34: Ali imate formalno izobrazbo s področja bibliotekarstva?	56
Graf 6.35: Število let vodstvenih izkušenj v knjižnični dejavnosti	57
Graf 6.36: Nivo v ustanovi	58
Graf 6.37: Število organizacijskih enot knjižnice, vključno z osrednjo knjižnico	59
Graf 6.38: Regija	59

1 UVOD

1.1 Opredelitev teme, namen in cilji diplomskega dela

Slovenske splošne knjižnice tako kot druge organizacije danes delujejo v okolju, za katerega so značilne hitre in dinamične spremembe. Globalizacija, gospodarska kriza, družbene spremembe, tehnološki napredek, digitalna tehnologija in nove potrebe uporabnikov so povzročili spremembe tudi v knjižnicah. Nanje se je treba hitro odzvati in se jim neprestano prilagajati.

Možina (2000a, 26–36) pravi, da je v takšnih razmerah najpomembnejše ravnanje z ljudmi, saj so za uspešno delovanje organizacije odgovorni njeni zaposleni in vodja, ki jih vodi. Vodja mora uskladiti cilje zaposlenih s cilji organizacije in potrebami v okolju. To lahko stori le z dobrim komuniciranjem in informiranjem zaposlenih.

Eden od načinov dobre notranje komunikacije so tudi redni letni razgovori. Z njimi motiviramo zaposlene, prek njih pa lahko spremljamo in ugotavljamo delovno uspešnost zaposlenih.

Sodobni vodje morajo »imeti sposobnost pri sodelavcih spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo, kar je pogoj, da zaposleni neprestano izboljšujejo svoje delo« (Dimovski in drugi 2009, 103).

Splošne knjižnice so javni zavodi, ki so pri svojem delovanju zavezane upoštevati veljavne zakonodaje. Zakon o javnih uslužbencih (Ur. l. RS, št. 56/02) iz leta 2002 navaja letni razgovor kot obvezno sestavino dela z javnimi uslužbenci. 105. člen zakona določa, da »mora nadrejeni spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem«. »Ta določba se sicer nanaša na javne uslužbence v državnih organih in lokalnih skupnostih, kar pomeni, da v ostalih javnih zavodih ni obvezen ali predpisan. Vsekakor pa predstavlja kakovostno prvino pri delu z zaposlenimi in nadrejenemu omogoča primerno spremljanje razvoja sodelavcev« (Kamšek 2005, 49).

Zakonski predpisi so v poslovno okolje splošnih knjižnic prinesli tudi sistem napredovanja v plačne razrede in ocenjevanja javnih uslužbencev. Urejata ga Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (v nadaljevanju: ZSPJS), (Ur. l. RS, št. 108/09) in

Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (v nadaljevanju: Uredba), (Ur. l. RS, št. 51/08), saj je uvedba zakona razširila ocenjevanje na vse zaposlene javne uslužbence. Določa smernice in cilj razgovora ter seznanitev z letno oceno.

»Njegov namen je bil poenotiti sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in napredovanja v plačne razrede za vse javne uslužbence in odpraviti plačna nesorazmerja med poklici in dejavnostmi v javnem sektorju« (Vidič 2008, 54). V praksi pa so se izkazale njegove pomanjkljivosti in posledično nezadovoljstvo tako pri zaposlenih kot pri vodstvenih delavcih.

V takšnih razmerah je zelo pomembno, kakšno pozornost namenimo zaposlenim v organizaciji. Redni letni razgovor je pomemben instrument upravljanja s človeškimi viri. Vpliva na dobre rezultate organizacije in prispeva k boljši komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi. Osnovni namen diplomskega dela je analizirati vpliv rednega letnega razgovora na ocenjevanje delovne uspešnosti in s tem povezanim napredovanjem zaposlenih v slovenskih splošnih knjižnicah.

1.2 Opredelitev raziskovalnega vprašanja in hipoteze

S postavljenimi hipotezami želimo ugotoviti, ali so se redni letni razgovori v splošnih knjižnicah uveljavili, kakšno mnenje imajo vodje o obstoječem sistemu ocenjevanja in napredovanja, ali ocenjujejo, da so dovolj usposobljeni za delo z zaposlenimi.

Hipoteze:

H1: Redni letni razgovor je izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti, saj pripomore k objektivnemu ocenjevanju dosežkov in delovne uspešnosti zaposlenih.

H2: Redni letni razgovor pripomore k izboljšanju komunikacije in medsebojnih odnosov med vodji oziroma ocenjevalci delovne uspešnosti in zaposlenimi.

H3: Vodjem oziroma ocenjevalcem delovne uspešnosti primanjkuje strokovnega znanja o ravnanju s kadrovskimi viri.

1.3 Metodologija in zgradba diplomskega dela

Prvi del diplomskega dela je teoretičen. Temelji na proučevanju domače in tuje literature in zakonodaje. Opredeljeni so temeljni pojmi, ki so ključni za razumevanje tematike diplomskega dela. V empiričnem delu je uporabljena metoda ankete. Podatke smo zbirali z anketnim vprašalnikom, ki je bil posredovan odgovornim v splošnih knjižnicah, ki izvajajo redni letni razgovor in ocenjujejo delovno uspešnost zaposlenih. Namen raziskave je bil ugotovitev obstoječega stanja ter prikaz problemov in ovir, s katerimi se srečujejo odgovorni.

V prvem delu je opisana teorija s področja rednih letnih razgovorov, opredelili smo pojem redni letni razgovori, namen in cilje, na kaj je treba paziti pri pripravi in izvedbi rednega letnega razgovora, na koncu pa smo se osredotočili na teorijo o izvajanju rednih letnih razgovorov v slovenskih splošnih knjižnicah.

V drugem delu sledi opis pojmov, povezanih z ocenjevanjem delovne uspešnosti, namenom ocenjevanja, ocenjevalnim razgovorom, metodami za ocenjevanje delovne uspešnosti ter ocenjevanjem delovne uspešnosti v knjižnični dejavnosti.

V tretjem delu sledi poglavje o napredovanju zaposlenih na splošno in nato o napredovanju strokovnih delavcev knjižnični dejavnosti ter o zakonodaji, ki ureja ta področja.

V četrtem delu smo predstavili značilnosti slovenskih splošnih knjižnic, njihovo poslanstvo, cilje, naloge, dejavnost ter knjižnične delavce.

Zadnji del je empiričen in zajema rezultate ankete, na katero so odgovarjali odgovorni v splošnih knjižnicah, ki izvajajo redne letne razgovore in ocenjujejo delovno uspešnost zaposlenih. Sledi prikaz in interpretacija rezultatov, potrditev ali zavrnitev hipotez in zaključek s priporočili za izboljšanje stanja na tem področju.

2 REDNI LETNI RAZGOVORI

2.1 Opredelitev pojma redni letni razgovor

Redni letni razgovori imajo v tujini dolgo tradicijo. Možina in Jamšek (2002, 279) ugotavljata, da se vse več organizacij tudi pri nas odloča za uvajanje rednih letnih razgovorov. Če namreč letni razgovor pravilno načrtujemo in uvajamo, postane preprost in zelo učinkovit pripomoček pri ravnanju s človeškimi viri v organizaciji.

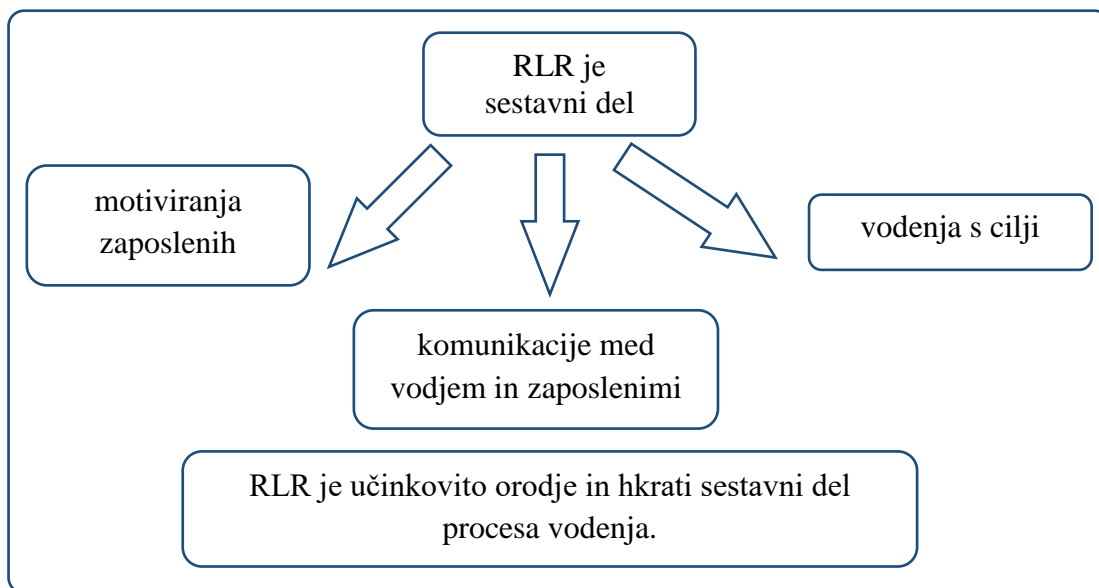
Rojc (1992, 51) navaja, da je redni letni razgovor osrednji korak v procesu spremljanja posameznika na njegovem delovnem položaju in pred sprejetjem dogovora o njegovi prihodnji razvojni poti ter poteka v ozračju zaupanja in sproščenosti.

Mihalič (2010, 4) poudarja, da so »redni letni razgovori eno izmed najbolj uporabnih in pomembnih orodij sodobnega vodenja ter izjemno enostavni in priročni za uporabo, zato si je danes težko predstavljati organizacijo, ki ne bi imela uvedenega sistema letnih razgovorov, se pripravljala na njihovo uvajanje ali razmišljala o uvedbi«.

Brečko (2009, 7) pravi, da so redni letni razgovori del vodenja in zagotavljajo vnaprej dogovorjeno in načrtovano medosebno komunikacijo, kar pomeni, da se morata oba, vodja in zaposleni, nanj ustrezno pripraviti.

Redni letni razgovor je sistematičen in poglobljen pogovor vodje s podrejenim zaposlenim. Najmanj enkrat letno se pogovorita o preteklih rezultatih, o sedanjem delu in načrtih za prihodnost. Je sestavni del komunikacije, motiviranja zaposlenih in vodenja s cilji (Majcen 2004, 11–12), (glej sliko 2.1).

Slika 2.1: Redni letni razgovor (RLR) kot sestavni del vodenja



Vir: Majcen (2004, 12).

Ivanuša-Bezjak (2006, 76–77) pravi, »da je redni letni pogovor med vodjem in sodelavci načrtovan pogovor oziroma pregled in ocena dosedanjega dela in skupna ocena realizacije ciljev in nalog ter uspešnosti«. Skupaj določita cilje in naloge za naprej. Daje jima informacije, ki so »podlaga za odpravljanje napak in problemov, za izboljšanje medsebojnih odnosov, za izboljšanje rezultatov dela, za učinkovitost obeh«, za še kakovostnejši način vodenja, za osebni razvoj zaposlenega in razvoj organizacije.

Zupan (v Svetlik in drugi 2009, 448) meni, da je letni razvojni pogovor daljši pogovor, na katerem vodja in zaposleni pregledata rezultate v preteklem obdobju, načrtujeta cilje in aktivnosti za povečanje uspešnosti v prihodnosti in opredelita aktivnosti, povezane s strokovnim, delovnim in osebnim razvojem zaposlenega.

Mihalič (2006, 222) opredeljuje »redni letni razgovor med neposrednim vodjo in sodelavcem kot eno od oblik medsebojnega poslovnega komuniciranja, pri katerem se enkrat letno poglobljeno pogovorita«. Marič (v Marič in drugi 2013, 56) pa dodaja, da je ta pogovor pogosto edina priložnost, da vodja in zaposleni uskladita svoje želje in pričakovanja. Redni letni razgovor daje osnovo za vrednotenje uspešnosti dela zaposlenega, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in razvoja kariere.

2.2 Namen in cilji rednih letnih razgovorov

Namenov in ciljev rednih letnih razgovorov je več (Majcen 2001, 54–56):

1. Redni letni razgovori zaposlenim omogočajo izboljšati delovno uspešnost, saj jim omogoča izraziti »svoje mnenje, ideje in pripombe, s tem pa pripomorejo k pozitivnim spremembam v delovnem procesu in k boljšim poslovnim rezultatom organizacije«. Z rednimi letnimi razgovori vodje zaposlenim izkažejo pozornost in jih tako dodatno motivirajo. S tem, ko z vodjem pregledata dosežke in naredita načrte za nove podvige, zaposleni pridobi orientacijo za prihodnost. Ob spodbudi, podpori in zaupanju vodje se zaposlenemu povečata delovna zagnanost in samozavest. Na rednem letnem razgovoru zaposleni dobijo povratne informacije o svoji uspešnosti in prepoznajo smer lastnega razvoja in možno poklicno pot.
2. Z rednimi letnimi razgovori vodje bolje spoznajo zaposlene in jih zato lažje vodijo in usmerjajo. Vodja bolje razume ravnanje in razmišljanje zaposlenih, jim posreduje povratne informacije, pridobi pregled nad interesnimi področji in potenciali zaposlenih, pridobi ideje za izboljšanje procesov dela, dobi izhodišča za izdelavo načrta izobraževanja in načrtovanja kadrovskih sprememb ter pridobi informacije za določanje delovne uspešnosti.
3. Redni letni razgovori omogočajo kadrovske službi, da lažje in bolje izvaja kadrovske politike, saj z njimi pridobijo podatke o interesih zaposlenih, pripravljenosti za izobraževanje, napredovanje in osebni razvoj.
4. Z rednimi letnimi razgovori se v organizaciji izboljša kakovost dela zaposlenih, dvigne se raven komuniciranja, izboljša zadovoljstvo zaposlenih, medsebojni odnosi in pripadnost.

Za Bagon (2010, 23) je namen letnih razgovorov vzajemna izmenjava informacij o delu in odnosih v organizaciji. Zaposleni in vodja dobita povratno informacijo o tem, kaj je bilo dobro opravljeno, katero ravnanje je zaželeno, kaj ni bilo v redu, kaj je treba spremeniti in kako. Pogovorita se o tem, katere veščine, znanja in spretnosti mora imeti

zaposleni za uspešno opravljanje dela, ter pripravita načrt dela za naslednje obdobje. Cvetko (2002, 88) dodaja, da letni razgovor prispeva k izboljšanju in obogatitvi rezultatov dela pri obeh.

Možina in Jamšek (2002, 279) menita, da so cilji letnih razgovorov večdimenzionalni in se med drugim nanašajo tudi na preverjanje in ocenjevanje uspešnosti opravljanja delovnih nalog zaposlenega. Kot ključne cilje letnih razgovorov sta opredelila:

- pregled preteklega dela zaposlenega,
- oblikovanje strokovnih in osebnostnih ciljev zaposlenega,
- ugotavljanje interesov in želja zaposlenega,
- usklajevanje ciljev zaposlenega s cilji podjetja,
- vzpostavljanje poglobljene komunikacije med vodjo in zaposlenim,
- načrtovanje kariere in možnosti za napredovanje zaposlenega,
- ugotavljanje potreb po izobraževanju in usposabljanju zaposlenega,
- zaznavanje in pravočasno preprečevanje konfliktov.

Mihalič (2006, 222) poudarja, da je osnovni cilj rednega letnega razgovora opredeliti načine, sredstva in možnosti za povečanje uspešnosti in učinkovitosti zaposlenega. Temeljiti mora na izmenjavi stališč, predlogov, razmišljanj, idej in problemov med vodjo in zaposlenim. Redni letni razgovor je temelj, na osnovi katerega se pripravi letni načrt del in nalog zaposlenega, načrt izobraževanja, izpopolnjevanja, usposabljanja in napredovanja. Je priložnost za poglobljanje zaupanja, za boljše medsebojno spoznavanje in izboljšanje odnosov med vodjo in zaposlenim ter za izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti obeh.

Lipičnik (2002, 484) meni, da mora vodja »v času letnega razgovora na sodelavca prenesti cilje organizacije, mu jasno povedati svoja pričakovanja, zagotoviti povratne informacije, mu svetovati pri iskanju poti do pričakovanih rezultatov, ugotoviti njegove prednosti in slabosti ter določiti razvojni načrt za izboljšanje uspešnosti in za čim boljši izkoristek njegovih zmožnosti«.

2.3 Priprava in izvedba rednih letnih razgovorov

Možina in Jamšek (2002, 279) poudarjata, da sta nujna pogoja za uspešno izvajanje letnih razgovorov sistemski pristop in podpora »najvišjega vodstva, kar pomeni, da najvišje vodstvo najprej izvede letni razgovor s svojimi podrejenimi sodelavci, ti pa potem navzdol po hierarhični lestvici. Letnega razgovora ne izvaja kadrovska služba, ampak neposredni vodja s svojim podrejenim sodelavcem«.

Zasnova sistema letnih razgovorov je naloga službe za upravljanje človeških virov, ki ga je vsako leto treba prilagoditi trenutnim potrebam. Za pravilno izvajanje letnih razgovorov je treba v uvajalnem obdobju poskrbeti za usposabljanje menedžerjev (Cimerman in drugi 2003, 162). Ena od največjih ovir za kakovostno izvedbo rednih letnih razgovorov so namreč slabo razvite komunikacijske sposobnosti vodij. Razgovorov se bojijo, ker ne zaupajo v svoje komunikacijske spretnosti in ker ne znajo na pravi način podajati povratnih informacij, saj zato lahko pride do konfliktov (Račnik 2010, 197). Zupan (v Svetlik in drugi 2009, 450) pravi, da je za uspešen razgovor pomembna dobra priprava obeh udeležencev, tako glede vsebine pogovora kot tudi načina komuniciranja. Samo od učinkovitosti komuniciranja je namreč odvisno, ali bo dosežen namen razgovora.

Sistem letnih razgovorov mora biti normativno urejen z internim organizacijskim aktom, prav tako je priporočljivo, da ima organizacija pripravljen priročnik o izvajanju rednih letnih razgovorov in navodila za vodje. Veščine izvajanja razgovorov vodje pridobijo tudi s tako imenovanimi simulacijami rednih letnih razgovorov. Vodja mora pripraviti načrt vodenja razgovora, definirati njegov potek, pripraviti izhodiščna vprašanja in pridobiti ter analizirati vse razpoložljive informacije in podatke o zaposlenem. V okviru priprave zaposlenega na redni letni razgovor je priporočljivo za zaposlene izvesti seminar in zanje pripraviti priročnik ter navodila z vsemi napotki (Mihalič 2006, 223).

Majcen (2001, 81–85) navaja pogoje za učinkovito izvedbo rednega letnega razgovora, saj bo le tako imel pozitivne učinke:

- izvesti ga morajo vsi vodje,
- zaupanje med vodjo in zaposlenim,

- miren prostor,
- prijeten prostor,
- dovolj časa,
- vodja mora biti na razgovor pripravljen,
- zaposleni mora biti pravočasno obveščen,
- razgovor mora biti planiran,
- razgovor mora biti sistematičen,
- vodje naj bi se pripravili na razgovor pod strokovnim vodstvom,
- razgovori naj bodo enkrat na leto, ob približno istem času,
- vodja rezultate razgovora zapiše in poročilo arhivira.

Za učinkovitost letnih razgovorov je treba upoštevati pet kriterijev, in sicer veljavnost, zanesljivost, nepristranskost, pomembnost in ustreznost (Walsh in Fisher 2005, 31). Piggot-Irvine (2003, 172) pa dodaja, da je letni razgovor učinkovit, ko temelji na medsebojnem spoštovanju in sodelovanju.

Majcen (2004, 49–63) vidi redni letni razgovor kot dvogovor, izmenjavo misli in občutkov, na katerem se vodja in zaposleni pogovorita o:

- opravljenem delu in rezultatih,
- dobro opravljenih nalogah, kjer ima pohvala izjemen pomen,
- organiziranosti dela in delovnih razmerah,
- vlogi zaposlenega v delovnem procesu organizacije,
- njegovih ključnih nalogah,
- določanju letnih ciljev,
- njihovih pričakovanjih,
- kompetencah (strokovni usposobljenosti) in osebnostnih lastnostih, vrednotah, motiviranosti,
- delovni karieri in osebnem razvoju,
- načrtovanju izobraževanja in usposabljanja,
- o odnosu do zaposlenih in do strank.

Vsakoletni letni razgovori so v vsaki organizaciji zelo pomembni in potrebni. Čeprav imajo nekateri vodje občutek, da med letom dovolj komunicirajo z zaposlenimi, je letni razgovor vrsta bilance, ki jo je treba nujno opraviti (Kovač Konstantinovič 2003).

Majcen (2004, 51) še opozarja, da redni letni razgovor ni namenjen razpravi o oceni delovne uspešnosti, zato je dobro, da sta razgovora časovno ločena.

2.4 Letni razgovori v splošnih knjižnicah

Knjižničarstvo je dejavnost, ki sodi v javni sektor. 105. člen Zakona o javnih uslužbencih iz leta 2002 (Ur. l. RS, št. 56/02) je določil, da »mora nadrejeni spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem«.

Zaposleni so najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija. Ustrezno ravnanje z zaposlenimi je ključ do uspeha, ki se ga doseže, če sta kadrovska politika in poslovna dejavnost organizacije tesno povezani pri uresničevanju ciljev organizacije (Turnšek Mikačič in drugi 2015, 41).

O izvajanju letnih razgovorov v splošnih knjižnicah najdemo malo zapisanega. Le redke knjižnice v letnih in strateških načrtih navajajo izvajanje rednih letnih razgovorov. Turjak (2005, 56) navaja, da so letni razgovori z zaposlenimi oblika neposredne individualne komunikacije med zaposlenimi in vodjo. V mariborski knjižnici so jih uvedli leta 2003, skupaj z reorganizacijo. Posebno pozornost so namreč želeli posvetiti izboljšanju komunikacije med zaposlenimi, dvigu organizacijske klime in pozitivnemu vzdušju. Letne razgovore izvajajo direktor in vodje na vseh ravneh. Za izvajanje letnih razgovorov so pripravili vprašalnik in obrazec za pripravo zaposlenega na razgovor. Zapis razgovora je shranjen v kadrovski mapi zaposlenega in je osnova za spremljanje zaposlenega. Gradišnik (2007, 39) pravi, da izvajanje letnih razgovorov v knjižnicah pripomore k bolj načrtnemu spremljanju vsakega zaposlenega in razvoju kariere.

Fras Popovič (2015, 198) poudarja, da zaposleni zaradi različne stopnje sprejemanja poslanstva splošne knjižnice potrebujejo individualni program izobraževanja in usposabljanja, ki je po avtoričinem mnenju nujen element letnega razgovora med vodjo

in zaposlenim. Ugotavlja tudi, da so letni razgovori kot del poslovne prakse že prisotni v nekaterih knjižnicah, saj formalna določila predvidevajo vsaj en letni razgovor med vodjem in zaposlenim, in sicer seznanitev z letno oceno. Vodja se odloči, ali bo zaposlenega le seznanil z letno oceno uspešnosti ali pa bo zakonsko obvezo nadgradil in jo uporabil kot pomoč pri vodenju, kar pa zahteva letno spremljanje in opazovanje dela zaposlenega, obojemu pa mora vodja nameniti pomemben del delovnega časa.

Bertol v Fras Popovič (2015, 48) dodaja, da v večjih knjižnicah vodje pogosto nimajo osebnega stika z vsemi zaposlenimi in da poskušajo pomanjkanje komunikacije nadoknaditi z letnimi razgovori.

Več kot o letnih razgovorih najdemo zapisanega o prisotnosti kadrovskega menedžmenta v knjižnicah. Gazvoda (1997, 59–67) je že pred skoraj dvajsetimi leti ugotavljala, da vodje knjižnic niso usposobljeni v veščinah vodenja, zato se bolj posvečajo strokovnemu delu kot pa lastnemu razvoju in razvoju svojih podrejenih. Vsaj v večjih knjižnicah, saj manjše s samo nekaj zaposlenimi nimajo toliko možnosti, je treba zaposlene vključiti v postopke upravljanja človeških virov, kar se bo odrazilo v boljšem poslovanju knjižnic. Vodje so namreč odgovorni za razvoj zaposlenih in njihovo prilagajanje ciljem organizacije in novim vzorcem vodenja.

Pravilno usmerjanje in posredovanje informacij je osnovna naloga dobrega vodje knjižnice. Pri sodobnem načinu vodenja je pomemben individualen pristop do zaposlenega, ugotavljanje njegovih trenutnih potreb, želja, pričakovanj in interesov, rezultat pa je uspešna organizacija (Likar 2000, 12–13).

Dolgan Petrič (2005, 249–250) poudarja, da je kadrovski menedžment v slovenskih knjižnicah nezadostno razvit, in dodaja, da je »načrtno vlaganje v profesionalni razvoj zaposlenih nujna naložba vsake knjižnice in da je za uspešno doseganje ciljev, v knjižnicah nujno strateško načrtovanje upravljanja s človeškimi viri in usklajevanje potreb zaposlenih s cilji organizacije«. Zaposleni so namreč s svojim znanjem, kompetencami in motivacijo največja konkurenčna prednost, razvojni potencial in ključni dejavnik uspeha organizacije.

Horžen (2014, 17–18) ugotavlja, da so slovenske splošne knjižnice majhne organizacije, kjer praviloma nimajo zaposlenih strokovnjakov s področja kadrovske dejavnosti. Kadrovska služba je organizirana le v večjih knjižnicah. Zaradi potrebe po znanju s področja menedžmenta in vodenja v Združenju splošnih knjižnic organizirajo izobraževanja za direktorje, da bodo lahko obvladovali spremembe, ki jih prinašajo razmere v družbi.

3 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

3.1 Opredelitev pojma ocenjevanje delovne uspešnosti

»Ocenjevanje delovne uspešnosti je formalni proces vodenja, ki omogoča vrednotenje kakovosti dela posameznika v organizaciji in v katerem neposredni vodja zaposlenemu zagotovi povratno informacijo o njegovih dosežkih« (Grote 2002, 1).

»Ocenjevanje delovne uspešnosti je prvi korak k uspešnemu vodenju. Vodja, ki ne zna, ne more ali noče oceniti, kolikšen je prispevek vsakega podrejenega k rezultatom njegovega oddelka, je izgubil kontrolo nad ključnim dejavnikom proizvodnje, to je nad delovno silo« (Svetlik 1991, 1).

Možina (v Ivanuša Bezjak 2006, 80) opredeli ocenjevanje delovne uspešnosti kot proces sistematičnega ocenjevanja vsakega zaposlenega, njegovih dobrih in slabih strani, povezanih z delom. Opozarja na problem, da so ocenjevanja v praksi pogosto preveč subjektivna.

V učinkovitih organizacijah ocenjevanje delovne uspešnosti poteka skozi vse leto v štirih zaporednih korakih. Prvi korak je načrtovanje, kjer se vodja in zaposleni dogovorita o nalogah in oblikujeta cilje. Sledi izvajanje programa, skozi katerega vodja spremlja delo zaposlenega, ga usmerja, motivira in mu pomaga reševati probleme. Naslednji korak je ocenjevanje dosežkov, pri katerem vodja in zaposleni pripravita vsak svoje videnje minulega ocenjevalnega obdobja. Zadnji korak je pregled opravljenega dela. Na formalnem sestanku s pomočjo ocenjevalnega obrazca pregledata uspešnost opravljenih nalog in dosežene cilje. Zaposleni dobi povratno informacijo o opravljenem delu (Grote 2002, 1–2).

3.2 Namen ocenjevanja delovne uspešnosti

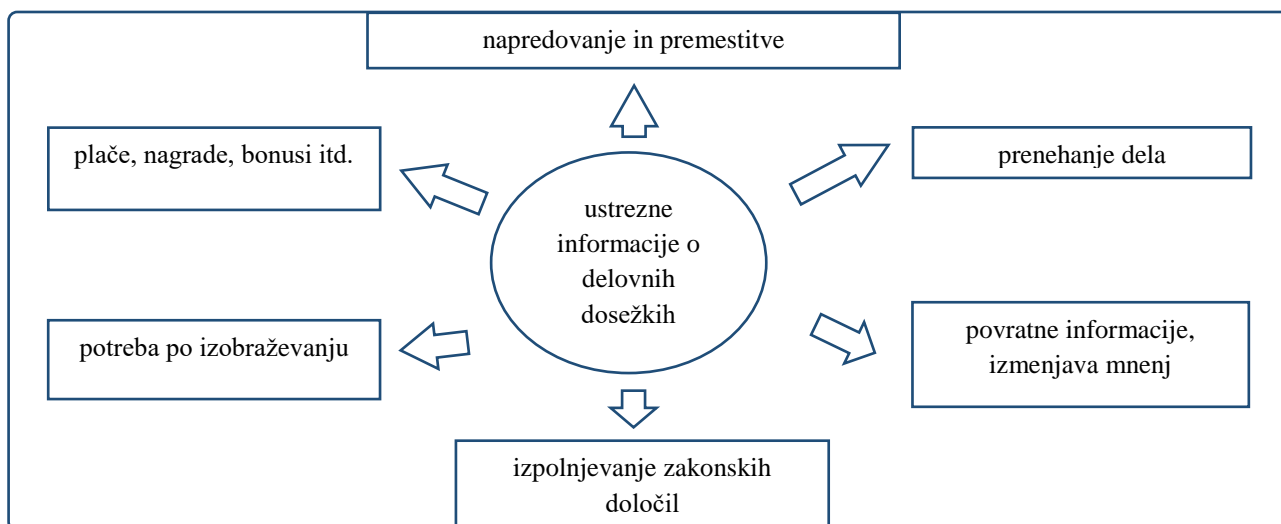
Poznamo več namenov ocenjevanja delovne uspešnosti (Bednall in drugi 2014):

- vpliv na napredovanje zaposlenih,
- pravičnejše nagrajevanje,

- izboljšanje učinkovitosti zaposlenih, s tem pa učinkovitosti organizacije,
- pridobivanje povratnih informacij,
- spodbujanje delovne uspešnosti,
- spodbujanje učinkovitosti zaposlenih,
- motiviranje zaposlenih,
- spodbujanje razvoja zaposlenih,
- določanje potreb po izobraževanju in usposabljanju.

Možina in Jamšek (2002, 261) poudarjata, »da želi vodja z ocenjevanjem delovnih dosežkov doseči cilje organizacije. Glavni namen ocenjevanja delovnih dosežkov (glej sliko 3.1) je zagotoviti povratno informacijo o izvajanju dela in rezultatih dela. S to povratno informacijo želi vodja vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke ter ga skuša motivirati k še boljšim delovnim dosežkom«. Z ocenjevanjem delovne uspešnosti želi vodstvo doseči cilje organizacije, saj so dosežki organizacije rezultat dosežkov vseh zaposlenih.

Slika 3.1: Namen ocenjevanja delovnih dosežkov



Vir: Možina in Jamšek (2000, 262).

Ivanuša–Bezjak (2006, 80) dodaja: »vsakemu posameznemu zaposlenemu ocenitev njegove uspešnosti predstavlja povratno informacijo o tem, kako so bili njegovi nadrejeni zadovoljni z njegovim delom in doseženimi rezultati«. Vodji in organizaciji

daje veliko informacij o tem, kako dobro so izbrali kadre, jih razvijali in kakšne aktivnosti so potrebne za izboljšanje (Dimovski in drugi 2009, 157).

Bagon (2010, 25) poudarja, da ima ocenjevanje delovne uspešnosti povsem drugačno vlogo kot letni razgovor. Na osnovi letne ocene namreč zaposleni napreduje in/ali dobi dodatek k plači ali pa ne. Osnovni namen je sporočiti zaposlenemu, katero vedenje in ravnanje je v organizaciji zaželeno in prispeva k boljšim rezultatom in uspešnemu poslovanju celotne organizacije.

3.3 Ocenjevalni razgovor

Ocenjevalni razgovor je po mnenju Majcen (2001, 45–46) »pogovor oziroma pregled in:

- ocena dosedanjega dela zaposlenega,
- ocena realizacije ciljev in nalog v organizaciji,
- skupna ocena uspešnosti zaposlenega in vodje«.

Nekateri vodje izkoristijo pogovor o delovni uspešnosti za vodenje s cilji. V tem primeru je ocenjevalni intervju razgovor o tem, v kolikšni meri so zaposleni dosegli pričakovanja, kakšni bi lahko bili rezultati in s kakšnimi težavami so se pri delu soočali. Vodja se z zaposlenim pogovori o ciljih in nalogah v naslednjem obdobju.

Mihalič (2006, 237–238) poudarja, da moramo ocenjevanje zaposlenih vedno združiti z ocenjevalnim razgovorom med neposrednim vodjo in zaposlenim. Tako se v okviru ocenjevalnega razgovora izvede poglobljena analiza ocenjevanja in zaposleni dobi povratno informacijo o svoji delovni uspešnosti, storilnosti in predlagani oceni. Vodja in zaposleni se pogovorita predvsem o slabše ocenjenih področjih, ki bi jih bilo v prihodnosti mogoče izboljšati, in izdelata akcijski načrt napredka. Zapisnik, ki ga na koncu podpišeta oba, je osnova za naslednji ocenjevalni razgovor.

Letni ocenjevalni razgovor naj bi vodja opravil vsaj enkrat letno. Je ocena celoletnega dela, v kateri zaposleni dobi povratne informacije o svojem delu (Cvetko 2002, 88).

3.4 Metode za ugotavljanje delovne uspešnosti

Za ugotavljanje uspešnosti zaposlenega obstaja več metod. Najbolj pogosto uporabljene so numerične, grafične in opisne ocenjevalne lestvice ter sistemi primerjanja oseb, pri katerih gre za primerjanje zaposlenih po uspešnosti pri istem delu (Ivanuša-Bezjak 2006, 80). Svetlik (1991, 4) metode za ocenjevanje delovne uspešnosti deli v tri skupine:

- metode na osnovi notranjih skupinskih kriterijev, kar pomeni, da se člane določene skupine primerja med seboj;
- metode na osnovi splošnih kriterijev, pri čemer se vsakega posameznika ocenjuje posebej, na osnovi enakih meril, ne da bi se posameznike vnaprej med seboj primerjalo;
- metode na osnovi specifičnih kriterijev, kar pomeni, da se ocenjuje vsakega posameznika glede na to, kako uspešno realizira svoje delovne naloge oziroma dosega postavljene delovne cilje.

Zadnja metoda, tj. metoda na osnovi specifičnih kriterijev, je najzahtevnejša, vendar najboljša. Njena prednost je, da pripomore k ustvarjanju boljše delovne klime, prispeva k sprotnemu razreševanju konfliktov in vnaša izboljšave v delovne procese.

Vsako ocenjevanje je psihično naporno tako za ocenjevalce kot za ocenjevane, poleg tega je organizacijsko zelo zahtevno (Svetlik 1991, 1). Pri ocenjevanju delovne uspešnosti prihaja tudi do napak. Možina in Jamšek (2002, 274), Zupan v (Svetlik in drugi 2009, 442) ter Svetlik (1991, 19) navajajo najpogostejše:

- nejasni oziroma preveč splošni kriteriji za merjenje delovne uspešnosti, ki ne izražajo dovolj natančno razlik v delovni uspešnosti med posameznimi zaposlenimi;
- halo efekt, kjer se dosežke zaposlenega presoja pod vplivom mnenja, ki ga ima ocenjevalec o zaposlenem;
- težnja k povprečju oziroma napaka centralne tendence, kjer vsi ocenjevani dobijo povprečne ocene;

- napaka blagega oziroma strogega ocenjevanja, pri čemer vsi ocenjevani dobijo visoke ali nizke ocene;
- predsodki ocenjevalcev, npr. do drugega spola, mladih, drugih nacionalnosti;
- napake zaradi bližine dogodkov, ki temeljijo na subjektivnem ocenjevanju;
- logična napaka je tista napaka, ko ocenjevalec presoja eno značilnost pod vplivom druge; če z visoko oceno oceni eno dejavnost, bo tako ocenil tudi drugo dejavnost, ker meni, da sta povezani.

Svetlik (1991, 19) navaja, da je napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti mogoče preprečiti na dva načina:

- z izbiro ustrezne metode, kar je odvisno od tega, kaj želimo z ocenjevanjem delovne uspešnosti doseči: ali bi želeli izboljšati delovne postopke in rezultate, ali bodo ocene uporabljene za namen nagrajevanja, ali se želi s tem vplivati na motivacijo zaposlenih in na izboljšanje delovne klime, ali gre za potrebe po izobraževanju in usposabljanju itd.;
- z usposabljanjem ocenjevalcev, saj se s tem odpravijo nejasnosti in doseže čim bolj enotno razumevanje postopkov in standardov.

3.5 Ocenjevanje delovne uspešnosti v knjižnični dejavnosti

»Zakonski predpisi so v poslovno okolje knjižnic prinesli sistem ocenjevanja javnih uslužbencev, ki določa smernice in cilj razgovora, seznanitev z letno oceno« (Fras Popović 2015, 230). »V letu 2008 je uvedba Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS), (Ur. l. RS, št. 108/2009) razširila ocenjevanje na vse zaposlene javne uslužbence« (Bagon 2010, 28).

Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (v nadaljevanju: Uredba). (Ur. l. RS, št. 51/08) navaja elemente in kriterije za ocenjevanje delovne uspešnosti javnih uslužbencev. Vodjem pri ocenjevanju pomagajo priloge Uredbe, in sicer Priloga I, II in III, ki vsebujejo ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti javnega uslužbenca v ocenjevalnem obdobju, evidenčni list napredovanja in podrobnejšo opredelitev elementov delovne uspešnosti javnega uslužbenca.

»Ocenjevanje javnih uslužbencev poteka na podlagi prispevka zaposlenega k rezultatom organizacije in z medsebojnim primerjanjem strokovnih in delovnih lastnosti vseh zaposlenih v organizaciji« (Haček in Bačlija 2007, 127).

Harrison (1997, 276–277) poudarja, da morajo knjižnice dobro premisliti, katere cilje želijo doseči z ocenjevanjem, saj bo le tako proces uspešen. Najpomembnejši razlog za ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika je, da se izboljša njegovo delo. Izboljšanje uspešnosti vsakega posameznega zaposlenega namreč vodi k izboljšanju uspešnosti organizacije kot celote.

Chan (2006, 145) dodaja, da morajo knjižnice, ki želijo izboljšati organizacijsko učinkovitost, uskladiti cilje organizacije z individualnimi cilji zaposlenih. Na začetku ocenjevalnega obdobja je treba določiti odgovornost, cilje in pričakovanja. Pomembno je sprotno preverjanje in spremljanje učinkovitosti, usposobljenosti in razvoja zaposlenih ter dajanje povratnih informacij. Na koncu ocenjevalnega obdobja se določi letna ocena, ki temelji na rezultatih, doseženih v celotnem ocenjevalnem obdobju.

Kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti so navedeni v Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Ur. l. RS, št. 51/2008) v Prilogi III. Ocenjujejo se:

- rezultati dela: strokovnost, obseg dela, pravočasnost;
- samostojnost, ustvarjalnost, natančnost pri opravljanju dela;
- zanesljivost pri opravljanju dela: izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti, točen prenos informacij;
- kakovost sodelovanja in organizacija dela;
- druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela: interdisciplinarnost, odnos do uporabnikov storitev, komuniciranje ter izvajanje nalog glede na posebnosti, značilne za posamezno dejavnost oz. stroko v javnem sektorju.

Drugi člen Uredbe določa ocenjevalno lestvico, in sicer se ocenjuje z naslednjimi ocenami: ocena odlično (5) pomeni, da je bilo glede na kriterije ocenjevanja delo opravljeno visoko nad pričakovanji; ocena zelo dobro (4) pomeni, da je bilo delo opravljeno nad pričakovanji; dobra ocena (3) pomeni, da je bilo delo opravljeno v

skladu s pričakovanji; zadovoljiva ocena (2) pomeni, da je bilo delo delno opravljeno pod pričakovanji; pri nezadovoljivi oceni pa je bilo delo o v celoti pravljeno pod pričakovanji (Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, Ur. l. RS, št. 51/2008).

Pomanjkljivost Zakona o sistemu plač v javnem sektorju in Uredbe je, da ne določata, koliko zaposlenih je lahko ocenjenih s posamezno oceno. Zato nekateri vodje, da se izognejo konfliktom, vse zaposlene ocenijo z oceno odlično ali pa z oceno dobro, kar sicer pomeni, da so delo opravili v skladu s pričakovanji.

Vodja oceni delovno uspešnost zaposlenega enkrat letno, pri tem ugotavlja njegov prispevek k učinkovitemu delovanju organizacije, njegovo strokovnost in delovno kakovost, njegovo vedenje ter ga primerja z drugimi zaposlenimi. Vsako leto mora nadrejeni do 15. marca zaposlene seznaniti z oceno. Preverjanje izpolnjevanja pogojev za napredovanje se izvede na osnovi treh letnih ocen delovne uspešnosti. Posledica ocenjevanja delovne uspešnosti je možnost napredovanja ob koncu triletnega napredovalnega obdobja, če zaposleni izpolnjuje predpisane pogoje (Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, Ur. l. RS, št. 51/08).

»Iz ocene nadpovprečnih rezultatov v sklopu redne delovne uspešnosti se sestavi letna ocena zaposlenega v ocenjevalnem obdobju. Iz teh ocen pa je zgrajena ocena zaposlenega v napredovalnem obdobju, ki je razdeljeno na tri ocenjevalna obdobja« (Fras Popović 2008, 130).

»Ocenjevanje delovne uspešnosti je pomemben mehanizem za napredovanje in določitev plače iz naslova delovne uspešnosti. Izvaja se z namenom spodbujanja kariere in pravilnega odločanja o napredovanju zaposlenih. Ocena se določi glede na prispevek posameznika k učinkovitemu delovanju organizacije in z medsebojno primerjavo delovnih in strokovnih kvalitet delavcev« (Haček in Bačlija, 2007, 150).

4 NAPREDOVANJE ZAPOSLENIH

Napredovanje je prehod zaposlenega z enega položaja na drugega. Pomeni vzpenjanje po karierni lestvici in materialne ugodnosti. Karierna lestvica, ki je lahko vodoravna ali navpična, mora v človeku vzbujati občutek napredovanja, sicer nima ustreznega motivacijskega smisla (Lipičnik 1998, 410).

Mihalič (2011, 24) pravi, da je treba v organizaciji izvajati tako navpično kot tudi vodoravno napredovanje. Vodoravno napredovanje pomeni, da zaposleni napreduje v okviru delovnega mesta. S tem pridobi večjo odgovornost, več pristojnosti, zahtevnejše naloge, višjo plačo in podobno. Navpično napredovanje pa za zaposlenega pomeni napredovanje po hierarhični lestvici navzgor, kar pomeni vodenje večjega števila zaposlenih, novo delovno mesto oziroma nov naziv, višjo plačo in več odgovornosti in pristojnosti. Merila za napredovanje morajo biti enaka za vse, ob izpolnjevanju pogojev mora imeti vsak zaposleni možnost napredovanja.

4.1 Napredovanje zaposlenih v knjižnični dejavnosti

Napredovanje javnih uslužbencev pomeni pomikanje na vse zahtevnejša in odgovornejša delovna mesta, kar zaposlenim zagotavlja višji dohodek (Haček in Bačlija 2007, 122). Zaposleni v knjižnicah so javni uslužbenci. Napredovanje vseh javnih uslužbencev ureja Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS, Ur. l. RS, št. 108/09). Določa, da lahko javni uslužbenci napredujejo na dva načina:

- z napredovanjem v naziv ter
- z napredovanjem v plačne razrede.

Napredovanje javnih uslužbencev v plačne razrede je podrobneje urejeno z Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, napredovanje v strokovne nazive pa urejajo področni predpisi po posameznih dejavnostih oziroma delih javnega sektorja (SVIZ 2016).

Za napredovanje v višji plačni razred se upošteva delovne in strokovne lastnosti, kot so samostojnost, ustvarjalnost, natančnost, zanesljivost pri opravljanju dela, kakovost sodelovanja in organiziranja dela ter druge sposobnosti (Fon Jager 2004, 32).

V zadnjih letih je bila ureditev napredovanj javnih uslužbencev pod vplivom interventnih ukrepov, zato so bila napredovanja v plačne razrede zamrznjena. Prvi odstavek 17. člena ZSPJS (Ur. l. RS, št. 108/09) določa pogoje za napredovanje, in sicer je pogoj za napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred delovna uspešnost, izkazana v napreovalnem obdobju. Javni uslužbenec mora za napredovanje v plačne razrede izpolniti dva pogoja, in sicer:

- vsaj tri leta napreovalnega obdobja in
- ustrezno število točk na podlagi treh letnih ocen.

Napreovalno obdobje je čas od zadnjega napredovanja oziroma prve zaposlitve v javnem sektorju, javni uslužbenec pa je ta čas delal na delovnih mestih, za katera je predpisana enaka stopnja strokovne izobrazbe (SVIZ 2016). Napredovanje v strokovne nazive v knjižnični dejavnosti ni odvisno od ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih oziroma od ocene, ki jo je določil nadrejeni. Odvisno je od objektivnih razlogov, kot so število let delovne dobe, uspešnost pri delu, udeležba na izobraževanjih itd. Pogoj za pridobitev strokovnega naziva je opravljen strokovni izpit. Strokovni delavci lahko zaprosijo za naziv vsakih pet let. Napredovanje v strokovne nazive za delavce knjižic je v skladu z Zakonom o knjižničarstvu, ureja ga Pravilnik o imenovanju v strokovne nazive v knjižnični dejavnosti (Ur. l. RS, št. 9/2009 in 108/2011). Strokovne nazive podeljuje komisija za podelitev nazivov v knjižnični dejavnosti na Ministrstvu za kulturo, ki obravnava vloge in zanje pripravi obrazložena mnenja o izpolnjevanju pogojev za pridobitev strokovnih nazivov (Komisija za podelitve nazivov v knjižnični dejavnosti 2014, 4–8).

Pogoji za imenovanje v naziv so:

- izobrazba, določena s pravilnikom;
- bibliotekarski izpit;

- delovne izkušnje na področju knjižnične dejavnosti;
- opravljanje strokovnega dela;
- strokovna usposobljenost za opravljanje strokovnega dela.

Strokovna usposobljenost se izkazuje na podlagi pisnih dokazil. Za imenovanje v določen naziv v skladu z izobrazbo mora posameznik zbrati določeno število točk. O imenovanju v naziv odloča minister za kulturo, ki podeljuje nazive dvakrat v letu, z 31. majem ali s 30. novembrom, odvisno od tega, kdaj je bila vloga vložena (Pravilnik o imenovanju v strokovne nazive v knjižnični dejavnosti, Ur. l. RS, št. 9/2009 in 108/2011).

V pripravi je nov predlog Pravilnika o strokovnih nazivih v knjižnični dejavnosti, ki bo stopil v veljavo 1. 1. 2017. Novi Pravilnik prinaša kar nekaj sprememb. Pripombe knjižničarjev se nanašajo predvsem na zahtevano objavljanje strokovnih prispevkov in na spremembo let delovnih izkušenj, potrebnih za napredovanje, saj naj bi se po novem nov naziv strokovnim delavcem podeljeval na sedem let, prej na pet let.

5 SLOVENSKE SPLOŠNE KNJIŽNICE

5.1 Zakonske in druge pravne podlage

Splošne knjižnice so javni zavodi na področju kulture. Strokovno delovanje in razvoj splošnih knjižnic temelji na Zakonu o knjižničarstvu (Ur. l. RS, št. 87/01, 96/02 – ZUJIK in 92/15), smernicah Resolucije o nacionalnem programu za kulturo 2014–2017 (ReNPK 14–17, Ur. l. RS, št. 99/13) in podzakonskih predpisih: Uredba o osnovnih storitvah knjižnic (Ur. l. RS, št. 29/03), Pravilnik o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe (Ur. l. RS, št. 73/03 in 70/08), Pravilnik o osrednjih območnih knjižnicah (Ur. l. RS, št. 88/03) in Pravilnik o razvidu knjižnic (Ur. l. RS, št. 105/03). Pomembna dokumenta sta še Standardi za splošne knjižnice in Slovenske splošne knjižnice za prihodnost: strategija razvoja slovenskih splošnih knjižnic 2013–2020.

5.2 Splošne knjižnice

»Knjižnice imajo večstoletno tradicijo in sodijo med najstarejše storitvene dejavnosti na področju kulture, izobraževanja in znanosti. Slovenska knjižnična dejavnost se je v preteklosti postopoma razvila v sistem, primerljiv s knjižničnimi sistemi drugih držav. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja je področni knjižnični zakon prvič povezal vse vrste knjižnic v medsebojno sodelovanje in jih organizacijsko združil v knjižnični informacijski sistem. Nadaljevanje te organizacijske oblike je današnja knjižnična javna služba, informacijsko podprta z vzajemnim bibliografskim sistemom COBISS. Knjižnična dejavnost se je v Sloveniji uveljavila kot regulirana javna služba, za katero so pogoji opredeljeni v specialnem zakonu in iz njega izhajajočih podzakonskih predpisih, smernice za delovanje pa opredeljene v mednarodnih smernicah in konvencijah« (Gujtman 2013, 79).

Bibliotekarski terminološki slovar (2009, 307) definira splošno knjižnico kot knjižnico, ki razpolaga s knjižničnim gradivom različnih vrst in strok. Namenjena je splošni vzgoji, izobraževanju kulturi in razvedrilu.

Knjižnica zbira, obdeluje, hrani, vzdržuje, predstavlja in posreduje knjižnično gradivo in informacije, omogoča uporabo knjižničnega gradiva in zagotavlja vsakomur na svojem območju dostop do znanja, informacij in storitev, ne glede na njegovo starost, spol, versko in politično prepričanje, narodnost, raso, jezik ali socialni status, zaposlitev in stopnjo izobrazbe, kakor tudi vsem posameznikom in skupinam s posebnimi potrebami (Standardi 2005).

Center za razvoj knjižnic (CeZaR) v Narodni in univerzitetni knjižnici zbira statistične podatke o delovanju knjižnic. Na območju 212 slovenskih občin je v letu 2015 delovalo 58 splošnih knjižnic, ki so izvajale dejavnost v 270 krajevnih knjižnicah, na 89 postajališčih premičnih zbirk in z 12 bibliobusi. V osmih občinah knjižnična dejavnost prebivalstvu ni neposredno dostopna, kar pomeni, da nimajo ne krajevne knjižnice, ne postajališča bibliobusa in tudi ne premičnih zbirk. Posebne naloge opravlja deset osrednjih območnih knjižnic, ki za knjižnice svojega območja zagotavljajo povečan izbor gradiva, strokovno pomoč knjižnicam, koordinacijo domoznanske dejavnosti in usmerjanje izločenega gradiva (CeZaR 2016).

Splošne knjižnice so javni zavodi, ustanovljeni in organizirani za opravljanje knjižnične dejavnosti za vse prebivalce na svojem območju. Pravilnik o pogojih za izvajanje javne službe (Ur. l. RS, št. 73/03, 70/08 in 80/12) v 3. členu opredeli naslednje vrste splošnih knjižnic:

- osrednja knjižnica je splošna knjižnica, ki deluje na območju ene ali več občin, kjer po potrebi organizira mrežo krajevnih knjižnic ali postajališč potujoče knjižnice;
- osrednja območna knjižnica je splošna knjižnica, ki opravlja posebne naloge za območje pokrajine, te naloge opravlja danes 10 osrednjih splošnih knjižnic;
- krajevna knjižnica je organizacijska enota osrednje knjižnice v naselju z najmanj 1500 prebivalci;
- potujoča knjižnica je enota osrednje knjižnice, ki izvaja knjižnično dejavnost na postajališčih v naseljih z manj kot 1500 prebivalci.

5.3 Namen, poslanstvo in cilji

Zakon o knjižničarstvu (Ur. l. RS, št. 87/01) v 6. členu določa namen knjižnic – knjižnica v skladu s strokovnimi načeli organizira zbirko knjižničnega gradiva in virov informacij z namenom zagotavljati posameznikom in skupinam dostopnost in uporabo:

- lastnega gradiva in z njim povezanih informacij,
- medknjižnične izposoje,
- zunanjih dostopnih informacijskih virov.

Strategija slovenskih splošnih knjižnic zajema štiri strateška področja, v katera naj bi slovenske splošne knjižnice v prihodnjih letih usmerile svoje razvojne potencialne (Slovenske 2013–2020, 17):

- organizacija, delovanje in mreža splošnih knjižnic;
- razvoj obstoječih in ustvarjanje novih storitev;
- pridobivanje ustreznih znanj, ki so potrebna za delovanje v prihodnosti;
- knjižnica kot aktivni dejavnik v okolju: možnosti za sodelovanja, partnerstva in promocijo splošnih knjižnic.

5.4 Naloge in dejavnost

»Svoboda, blaginja in razvoj družbe in posameznika so temeljne vrednote človeka. Doseči jih je moč samo tedaj, ko je dobro obveščeni državljan sposoben, da sam uresničuje svoje demokratske pravice in se aktivno vključuje v družbo. Konstruktivno sodelovanje v le-tej in razvoj demokracije sta odvisna od ustrezne izobrazbe in od prostega in neomejenega dostopa do znanja, duhovnih dobrin, kulture in informacij. Splošna knjižnica, dejanska vrata lokalne skupnosti do znanja, zagotavlja osnovno podstavo učenja od mladosti do starosti, samostojnega sprejemanja odločitev in kulturnega razvoja posameznika in socialnih skupin. Storitve splošne knjižnice so na voljo uporabnikom po načelu enakega dostopa vsakomur« (IFLA/UNESCO Manifest o splošnih knjižnicah 1994 v Standardi 2005).

Splošne knjižnice izvajajo knjižnično dejavnost kot javno službo in v okviru svoje dejavnosti uresničujejo kulturno, informacijsko, izobraževalno in socialno vlogo. Poleg zbirke knjig splošne knjižnice nudijo različne storitve, kot so prireditve in druge dejavnosti, s katerimi se odzivajo na potrebe svojih uporabnikov in obiskovalcev. Spodbujajo branje in bralno kulturo, informacijsko pismenost, vseživljenjsko učenje, socialno vključenost, medgeneracijski in medkulturni dialog. Knjižnice so tesno povezane z lokalnim okoljem. Z domoznansko dejavnostjo ohranjajo kulturno dediščino kraja, kjer delujejo (Novljan in drugi 2006, 4).

Podbrežnik (2015, 11) navaja, da knjižnične storitve predstavljajo dejanja in aktivnosti, ki nastajajo v medosebnem delovanju med uporabniki in zaposlenimi v knjižnici in so namenjene reševanju potreb uporabnikov.

Drugi člen Zakona o knjižničarstvu (Ur. l. RS, št. 87/01) določa, da knjižnična dejavnost zajema:

- zbiranje, obdelovanje, hranjenje in posredovanje knjižničnega gradiva;
- zagotavljanje dostopa do knjižničnega gradiva in elektronskih publikacij;
- izdelovanje knjižničnih katalogov, podatkovnih zbirk in drugih informacijskih virov;
- posredovanje bibliografskih in drugih informacijskih proizvodov in storitev;
- sodelovanje v medknjižnični izposoji in posredovanju informacij;
- pridobivanje in izobraževanje uporabnikov;
- informacijsko opismenjevanje;
- varovanje knjižničnega gradiva, ki je kulturni spomenik;
- drugo bibliotekarsko, dokumentacijsko in informacijsko delo.

Šestnajsti člen Zakona o knjižničarstvu (Ur. l. RS, št. 87/01) pa določa, da splošne knjižnice, ki izvajajo knjižnično dejavnost za prebivalstvo v svojem okolju, zagotavljajo storitve tudi za skupine prebivalcev s posebnimi potrebami, ter da splošne knjižnice:

- sodelujejo v vseživljenjskem izobraževanju;

- zbirajo, obdelujejo, varujejo in posredujejo domoznansko gradivo;
- zagotavljajo dostopnost in uporabo gradiv javnih oblasti, ki so splošno dostopna na elektronskih medijih;
- organizirajo posebne oblike dejavnosti za otroke, mladino in odrasle, ki so namenjene spodbujanju bralne kulture;
- organizirajo posebne oblike dejavnosti za otroke, mladino in odrasle s posebnimi potrebami;
- organizirajo kulturne prireditve, ki so povezane z njihovo dejavnostjo.

Dejavnost splošnih knjižnic predstavlja izreden pomen za posameznika in družbo. Uporabnike spremlja v vseh življenjskih obdobjih, omogoča jim neomejen dostop do knjižnične zbirke in jim nudi storitve, ki so usmerjene v razvoj bralne in informacijske usposobljenosti (Podbrežnik 2015, 13). Novljan (2010, 34) navaja, da so knjižnične storitve različne oblike delovanja, ki jih knjižnica organizira v korist posameznikov po načelu dostopnosti, kakovosti, uporabnosti za informacije, izobraževanje, raziskovanje, kulturo in druženje.

5.5 Knjižnični delavci

Temelj splošne knjižnice predstavljajo knjižničarji, ki si prizadevajo uporabnikom zagotoviti dobre storitve, ki želijo delati z ljudmi in jim biti v pomoč (Podbrežnik 2015, 11). Splošne knjižnice zaposlujejo strokovne, manipulativne in administrativno-tehnične delavce. Nosilni poklici strokovnih delavcev v knjižnici so bibliotekar, višji knjižničar in knjižničar. Strokovni delavci knjižnic morajo imeti predpisano vrsto in stopnjo izobrazbe ter opravljen bibliotekarski izpit. Oseba, ki se zaposli kot strokovni delavec knjižnice in nima opravljenega bibliotekarskega izpita, ga mora opraviti najpozneje v dveh letih (Zakon o knjižničarstvu, 39. člen).

Knjižnični delavci v splošnih knjižnicah so aktivni posredniki med uporabniki in viri. Obvladati morajo veliko različnih veščin in vlog, med katere spada tudi spretnost v medsebojnih odnosih, socialna občutljivost, delo v skupinah in usposobljenost za prakso in postopke v organizaciji (Vovk 2004, 53). Temeljne lastnosti, ki jih morajo imeti zaposleni v knjižnicah, so v standardih za splošne knjižnice IFLA (Splošne, 49–50):

- sposobnost za pozitivno sporazumevanje z ljudmi;
- sposobnost za razumevanje potreb uporabnikov;
- sposobnost za sodelovanje s posamezniki in skupinami v lokalni skupnosti;
- poznavanje in razumevanje kulturne raznovrstnosti;
- poznavanje gradiva, ki sestavlja knjižnično zbirko, in dostopa do njega;
- razumevanje in naklonjenost do načel javne službe;
- sposobnost za sodelovanje z drugimi pri posredovanju učinkovitih knjižničnih storitev;
- organizacijske sposobnosti;
- sposobnost za prepoznavanje učinkovitih knjižničnih storitev;
- sposobnost za prepoznavanje in uveljavljanje sprememb;
- ustvarjalnost;
- vizija prihodnjega razvoja in odprtost do novih idej in metod;
- pripravljenost za spreminjanje metod dela za zadovoljevanje novih razmer;
- povezovanje informacijske in komunikacijske tehnologije.

6 EMPIRIČNI DEL

V tem poglavju bomo poskušali ugotoviti, kakšno je obstoječe stanje na področju izvajanja letnih razgovorov v slovenskih splošnih knjižnicah, ter analizirati vpliv letnega razgovora na ocenjevanje delovne uspešnosti in s tem povezanim napredovanjem zaposlenih ter potrditi oziroma zavreči hipoteze, navedene v prvem poglavju diplomskega dela.

6.1 Opis metodologije

Za metodo kvantitativne raziskave smo uporabili anketo. Podatke za raziskavo smo pridobili s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika 1ka (www.1ka.si). K sodelovanju smo povabili 58 direktorjev slovenskih splošnih knjižnic. Povabilo k sodelovanju, v katerem smo predstavili namen in cilje raziskave, so prejeli na elektronski naslov. Povabilu je bila dodana povezava na spletno aplikacijo vprašalnika (priloga A). Direktorje smo zaprosili, naj povezavo na vprašalnik posredujejo vodjem enot, če izvajajo redne letne razgovore. Anketa je bila dostopna od 29. 6. 2016 do 8. 7. 2016. V času anketiranja smo direktorje dvakrat povabili k sodelovanju. Na dan povabila se je število izpolnjenih vprašalnikov povečalo. Podatki so bili obdelani s pomočjo statističnega programa, dostopnega na spletni strani 1ka (www.1ka.si), ki omogoča obdelavo podatkov na ravni deskriptivne statistike.

6.2 Opis anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik je sestavljalo 20 vprašanj. Uporabili smo vprašanja zaprtega tipa, saj anketirance manj obremenjujejo kot odprta vprašanja, kjer je treba odgovoriti opisno, brez vnaprej ponujenih možnosti. Na prvo vprašanje so anketiranci lahko odgovorili z »da« ali »ne«. Če so odgovorili z »da«, so v nadaljevanju odgovarjali na vsa preostala vprašanja. Pri tretjem, četrtem, enajstem in osemnajstem vprašanju je bila anketirancem ponujena tudi možnost »drugo«, kamor so lahko prosto vnesli odgovor. Peto vprašanje je vsebovalo 18 trditev. Anketiranci so svoje strinjanje izrazili s petstopenjsko Likertovo lestvico, z ocenami od 1 do 5, kjer ocena 1 pomeni, da se z zapisano trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 5 pa pomeni, da se s trditvijo povsem strinjajo. Pri tretjem, četrtem in enajstem vprašanju je bilo možnih več odgovorov. Če so anketiranci na prvo

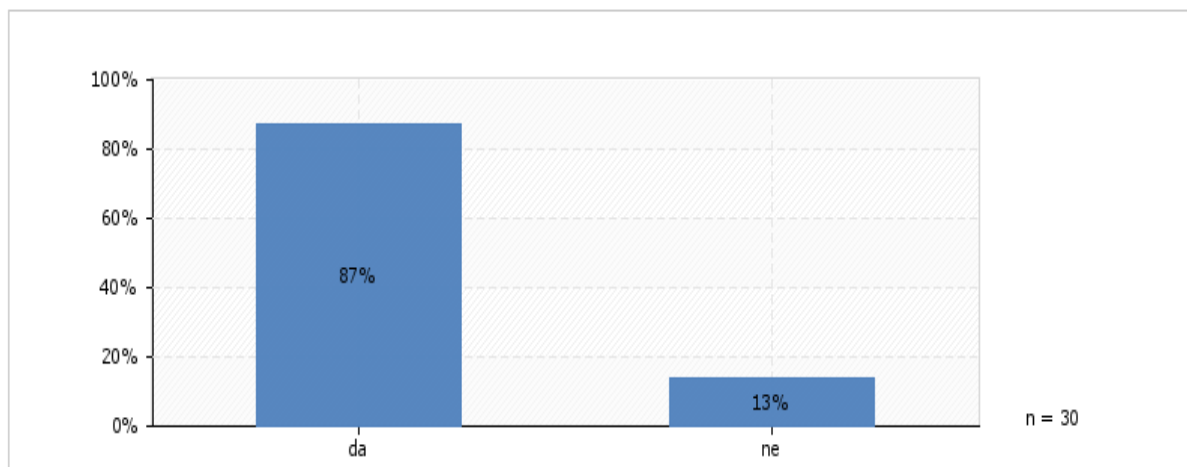
vprišanje odgovorili z »ne«, so v nadaljevanju odgovarjali le še na dve vsebinski in osem demografskih vprašanj in vprašanj, s katerimi smo pridobili dodatne informacije o anketirancih.

6.3 Rezultati raziskave

Anketni vprašalnik je bil aktiven 10 dni, od 29. 6. 2016 do 8. 7. 2016. V celoti ga je izpolnilo 29 anketirancev, en anketiranec ga je izpolnil le delno, saj na drugi del, ki zajema osem demografskih in ostalih vprašanj, ni odgovarjal. V času anketiranja smo dvakrat poslali povabilo k sodelovanju. Največ vprašalnikov, deset, je bilo izpolnjenih prvi dan. Osmi dan, po ponovnem povabilu, so anketiranci izpolnili osem vprašalnikov. Na nagovor smo zabeležili 42 klikov, na anketo 33 klikov, anketo je začelo izpolnjevati 30 oseb, anketo je izpolnilo 29 anketirancev.

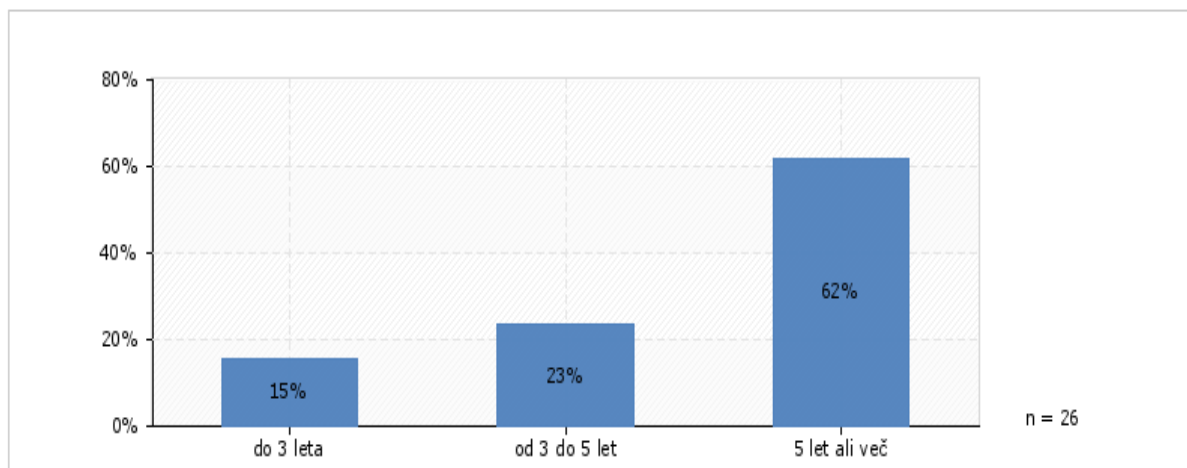
V nadaljevanju sledi prikaz rezultatov vsebinskega dela ankete po posameznih vprašanjih oziroma trditvah. Mnenja anketirancev so podana opisno in grafično, v obliki stolpcev in ponekod tudi tabel, pri razlagi rezultatov smo uporabili dve numerični vrednosti, številčno (dejansko število odgovorov) in delež odgovorov v odstotkih.

Graf 6.1: Ali v vaši splošni knjižnici izvajate redne letne razgovore (v nadaljevanju RLR)?



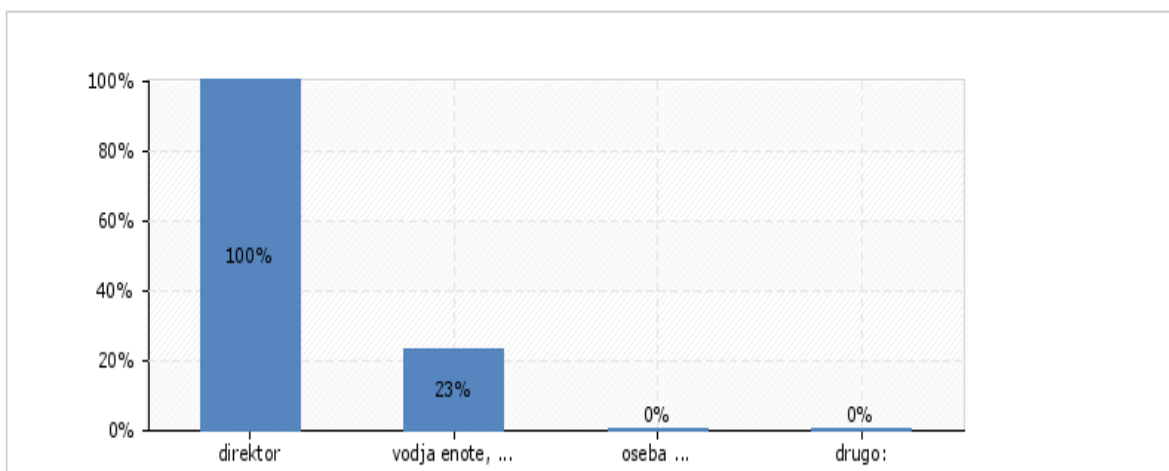
Na vprašanje, ali v njihovi splošni knjižnici izvajajo RLR, je odgovorilo 30 anketirancev. 26 anketirancev ali 87 % je odgovorilo z »da«, v 4 (13%) knjižnicah pa RLR ne izvajajo.

Graf 6.2: Koliko let že izvajate RLR?



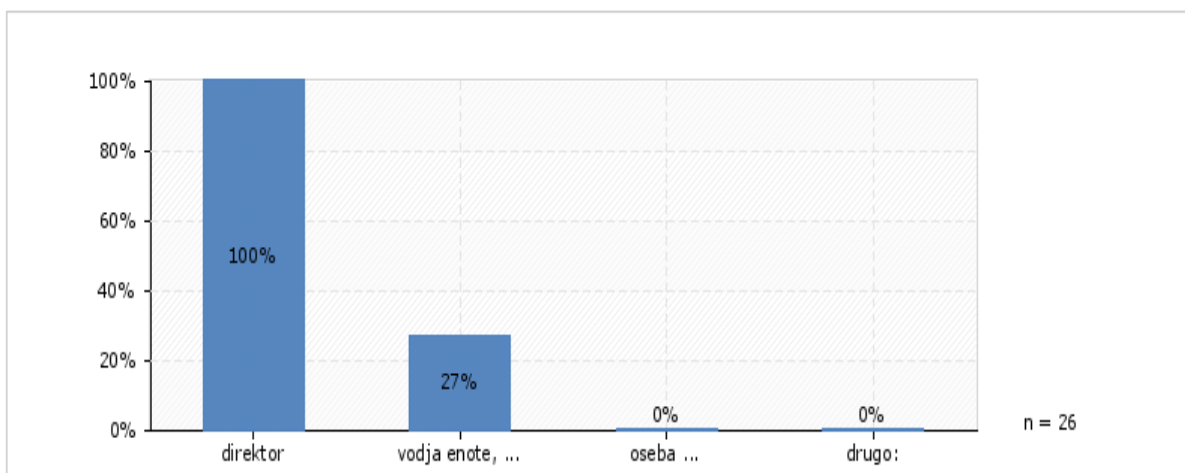
Tisti, ki so na prvo vprašanje odgovorili z »da«, so odgovarjali na vprašanje, koliko let že izvajajo RLR. Izmed 26 anketirancev, ki izvajajo RLR, je 16 ali 62 % odgovorilo, da izvajajo RLR 5 let ali več, v 6 oziroma v 23 % knjižnic izvajajo RLR 3 do 5 let in v 4 (15 %) knjižnicah 1 do 3 leta.

Graf 6.3: Kdo v vaši splošni knjižnici izvaja RLR?



Na naslednje vprašanje, kdo v njihovi splošni knjižnici izvaja RLR, je bilo možnih več odgovorov. 20 anketirancev je odgovorilo, da RLR izvaja direktor, 6 (23 %) pa, da RLR izvajajo direktor in tudi vodje enot ali oddelkov. Nihče ni označil odgovorov »oseba, odgovorna za kadre« in »drugo«.

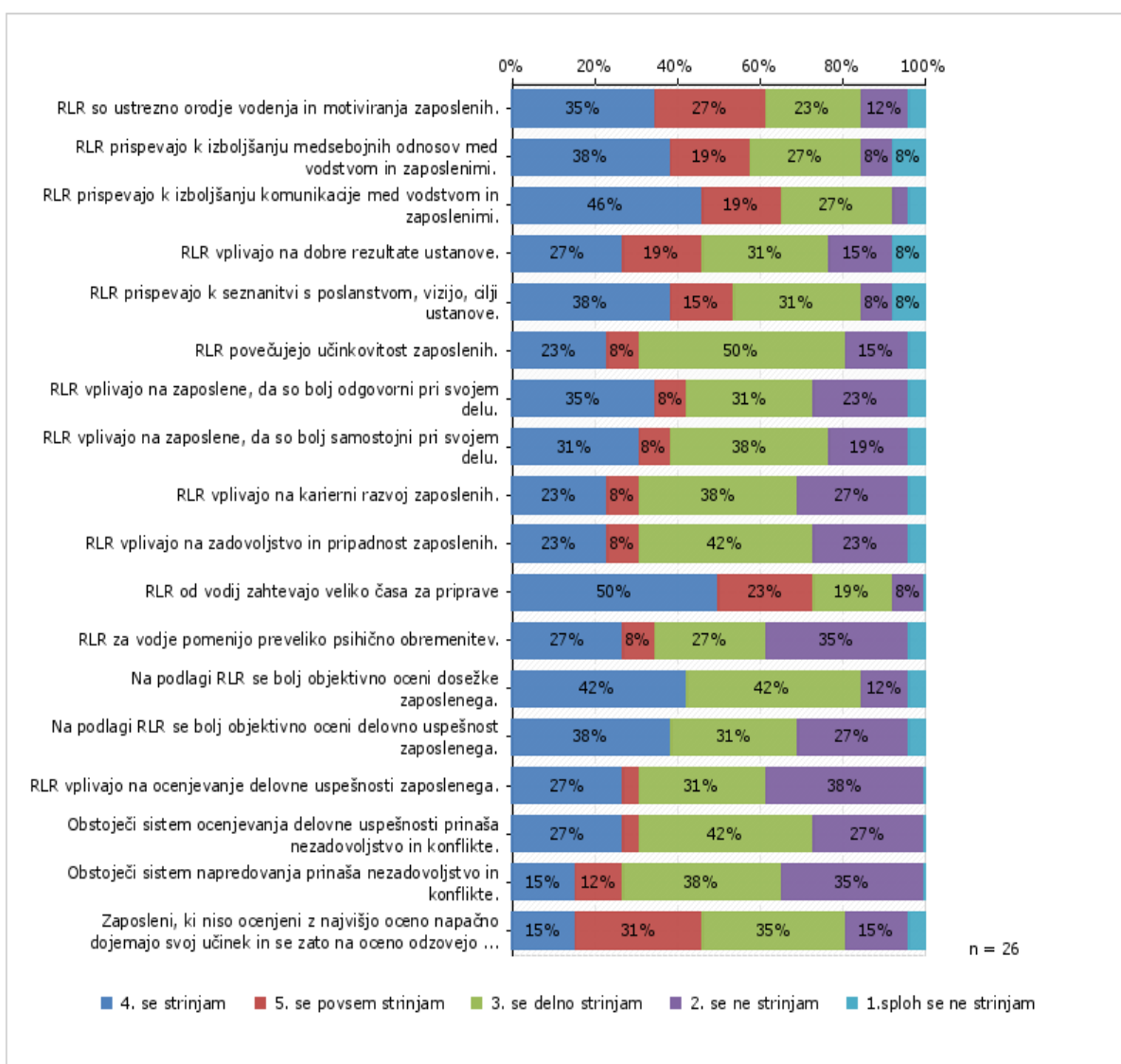
Graf 6.4: Kdo v vaši splošni knjižnici ocenjuje delovno uspešnost zaposlenih in zaposlene seznanj z letno oceno?



Na vprašanje, kdo v knjižnici ocenjuje delovno uspešnost zaposlenih in zaposlene seznanj z letno oceno, je 19 anketirancev odgovorilo direktor, v 7 (27 %) knjižnicah pa delovno uspešnost ocenjujejo direktor in vodje enot oziroma oddelkov. Nihče ni označil odgovora »oseba, odgovorna za kadre« in »drugo«.

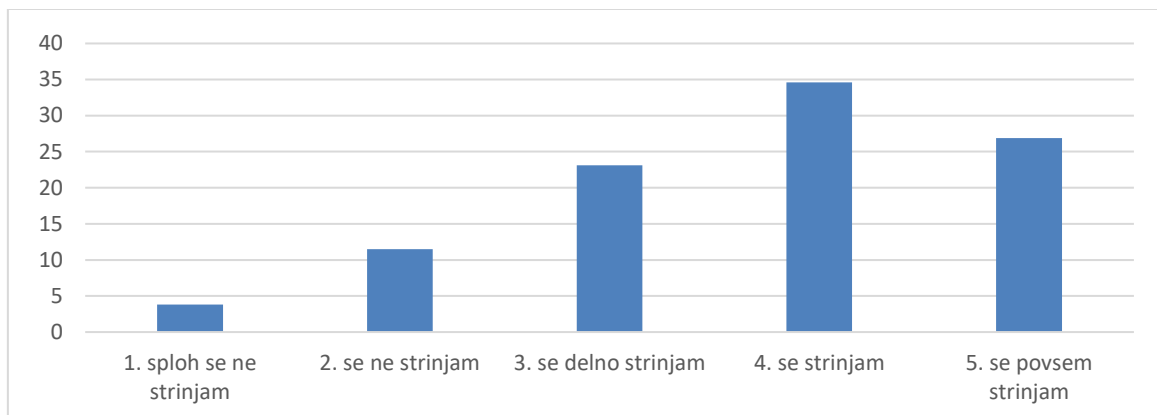
Naslednje vprašanje je vsebovalo več trditev. Anketiranci so na 18 trditev izrazili svoje strinjanje z ocenami po Likertovi ocenjevalni lestvici, pri čemer so ocene pomenile: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – delno se strinjam; 4 – se strinjam; 5 – se povsem strinjam.

Graf 6.5: Strinjanje s trditvami o rednih letnih razgovorih



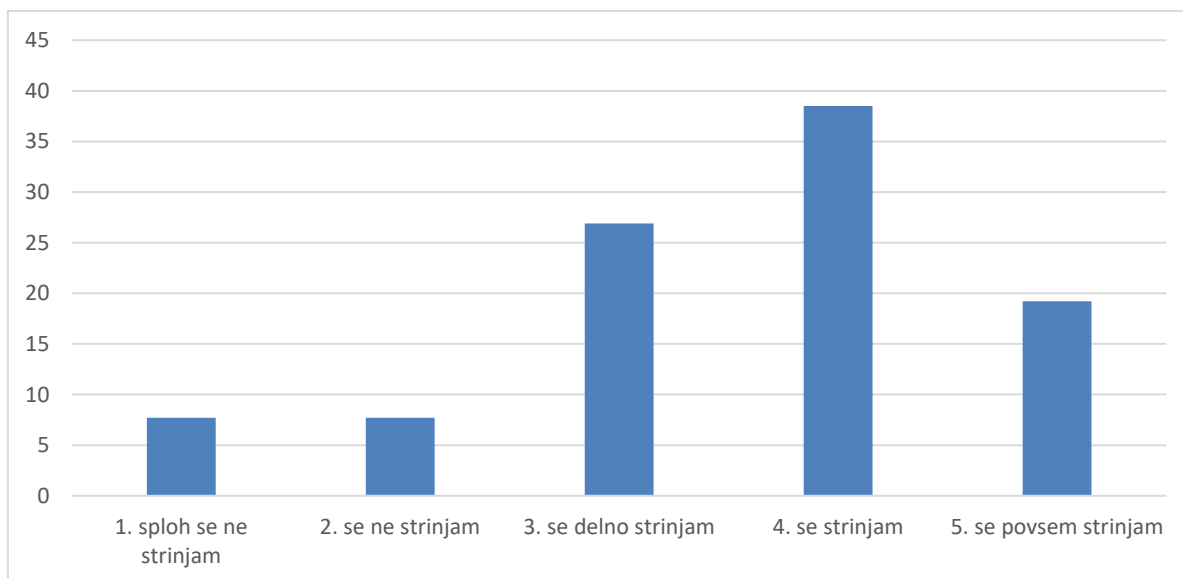
Strinjanje po posameznih trditvah o rednih letnih razgovorih je prikazano v grafih 6.6–6.23.

Graf 6.6: RLR so ustrezno orodje vodenja in motiviranja zaposlenih.



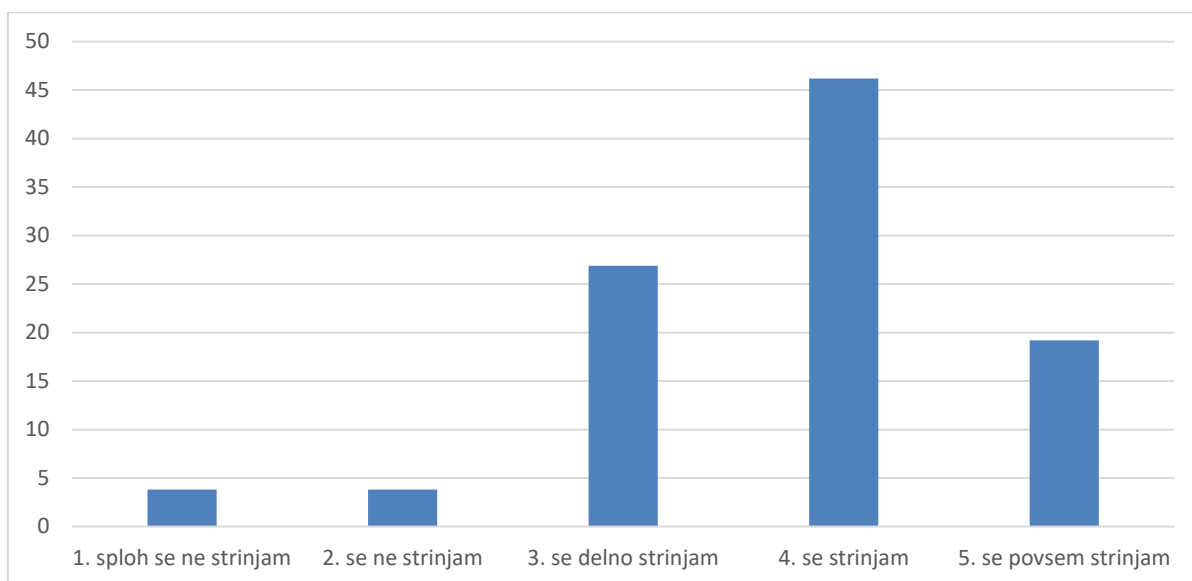
S to trditvijo se strinja 9 (35 %) anketirancev, 7 (27 %) se povsem strinja, 6 (23 %) se delno strinja, 3 (12 %) se ne strinjajo, 1 (4 %) pa se sploh ne strinja.

Graf 6.7: RLR prispevajo k izboljšanju medsebojnih odnosov med vodstvom in zaposlenimi.



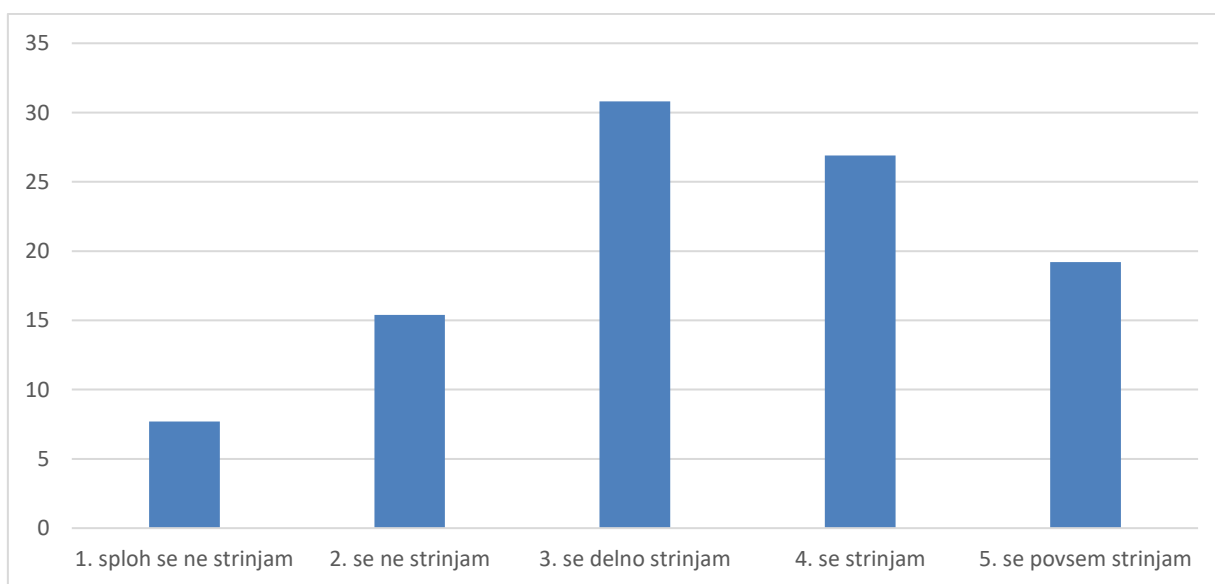
10 (38 %) anketirancev se s to trditvijo strinja, 7 (27 %) se delno strinja, 5 (19 %) se povsem strinja, 2 (8 %) se ne strinjata oziroma se sploh ne strinjata.

Graf 6.8: RLR prispevajo k izboljšanju komunikacije med vodstvom in zaposlenimi.



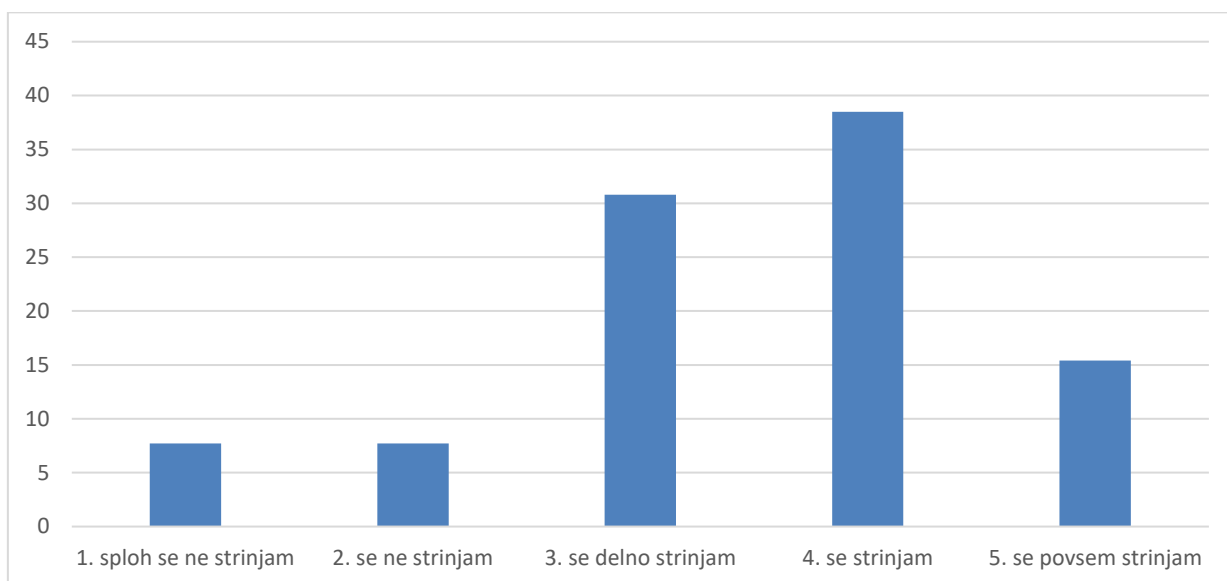
Večina 12 (46 %) se s to trditvijo strinja, 7 (27 %) se delno strinja, 5 (19 %) se povsem strinja, 1 (4 %) se ne strinja, 1 (4 %) pa se sploh ne strinja.

Graf 6.9: RLR vplivajo na dobre rezultate ustanove.



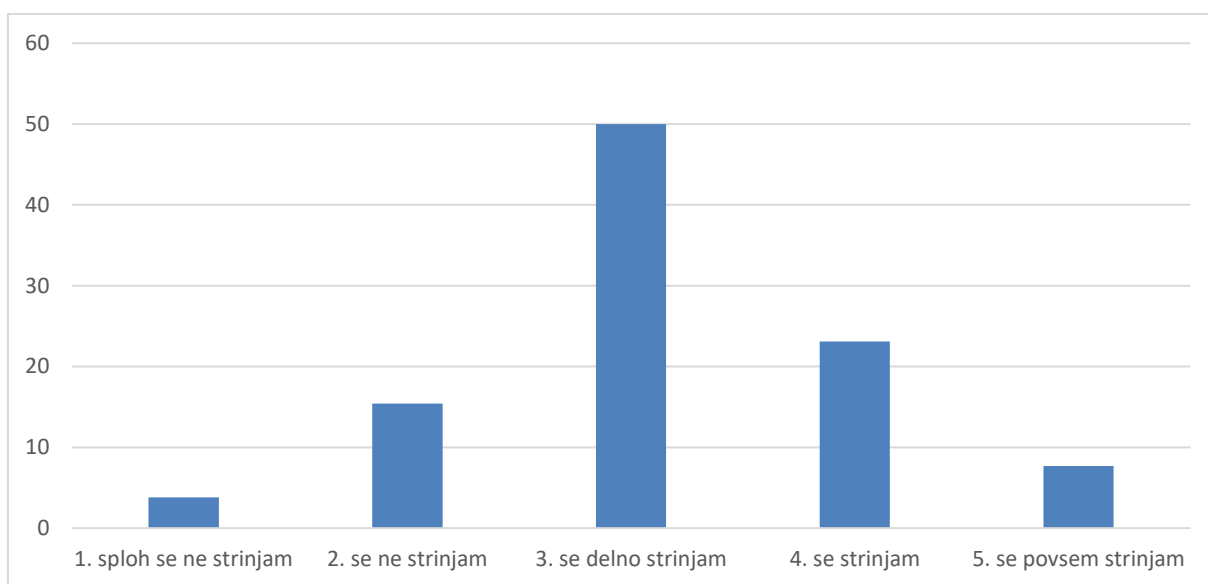
S trditvijo se delno strinja 8 (31 %) anketirancev, 7 (27 %) se strinja, 5 (19 %) se povsem strinja, 4 (15 %) se ne strinjajo, 2 (8 %) anketiranca se sploh ne strinjata.

Graf 6.10: RLR prispevajo k seznanitvi s poslanstvom, vizijo, cilji ustanove.



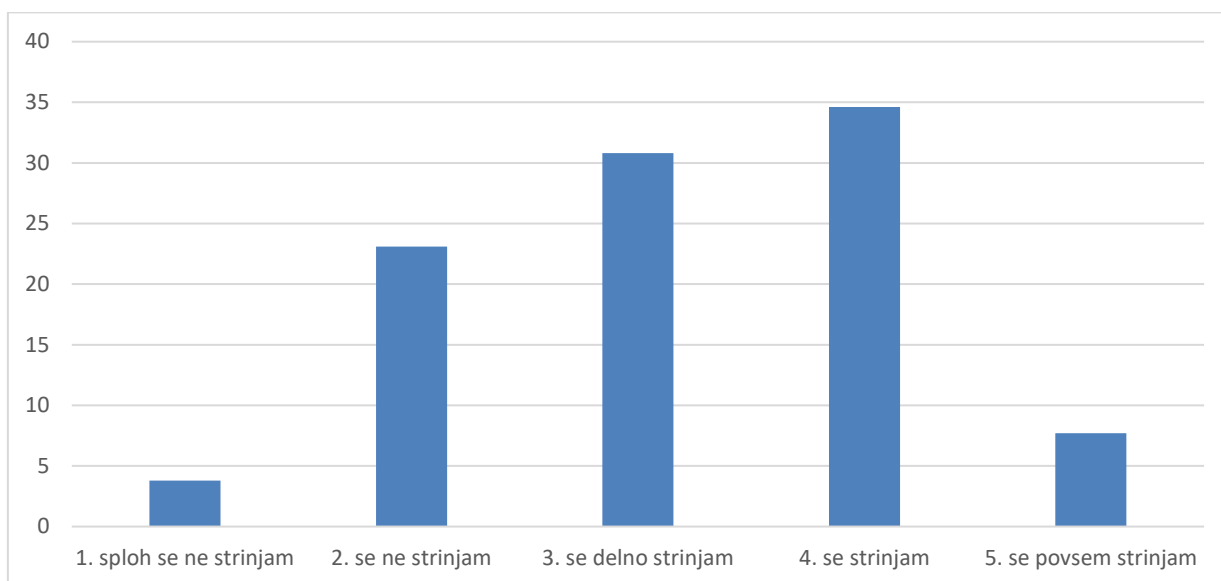
10 (38 %) anketirancev se strinja s trditvijo, 8 (31 %) se delno strinja, 4 (15 %) se povsem strinja, 2 (8 %) se ne strinjata oziroma se sploh ne strinjata.

Graf 6.11: RLR povečujejo učinkovitost zaposlenih.



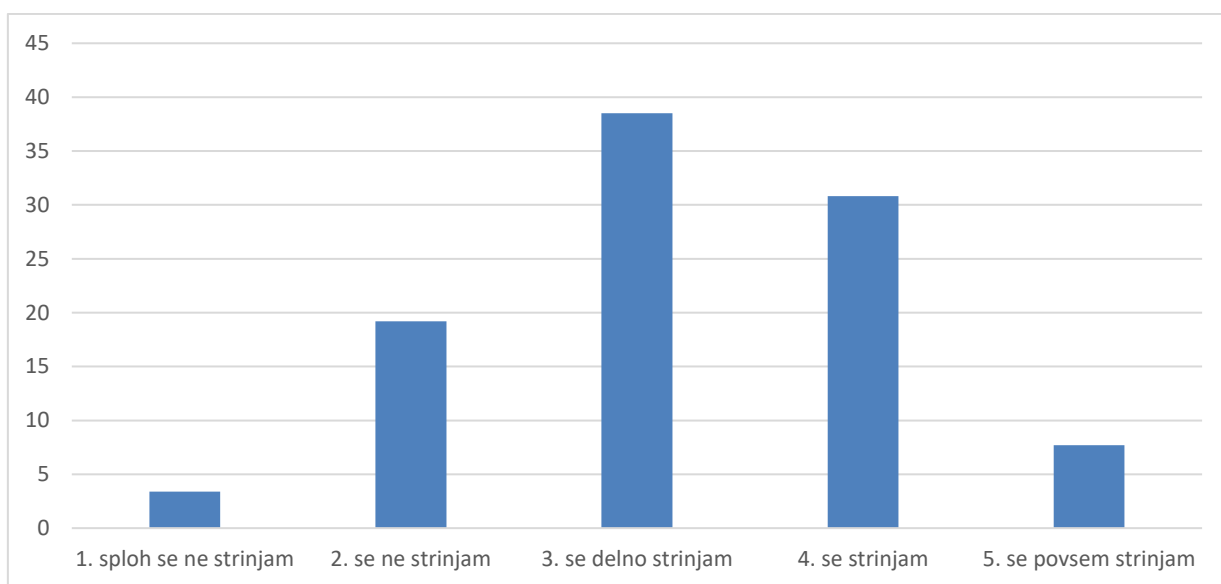
S trditvijo se delno strinja večina anketirancev, in sicer 13 (50 %), 6 (23 %) se strinja, 4 (15 %) se ne strinjajo, 2 (8 %) se povsem strinjata, 1 (4 %) se sploh ne strinja.

Graf 6.12: RLR vplivajo na zaposlene, da so bolj odgovorni pri svojem delu.



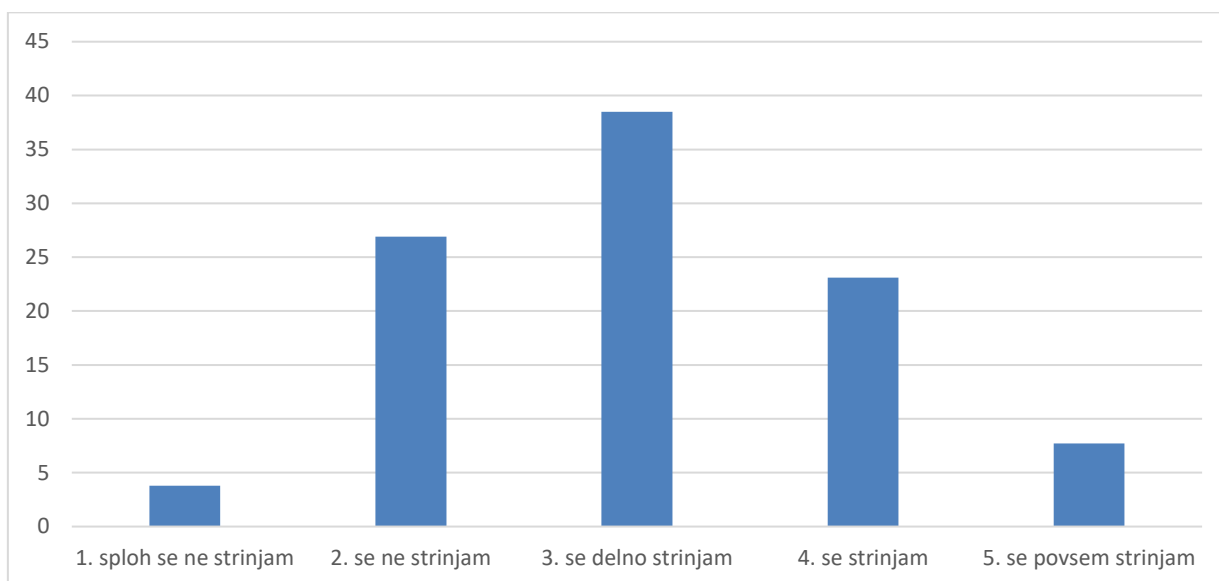
S to trditvijo se 9 (35 %) strinja, 8 (31 %) se delno strinja s trditvijo, 6 (23 %) se ne strinja, 2 anketiranca (8 %) se povsem strinjata, 1 (4 %) pa se sploh ne strinja.

Graf 6.13: RLR vplivajo na zaposlene, da so bolj samostojni pri svojem delu.



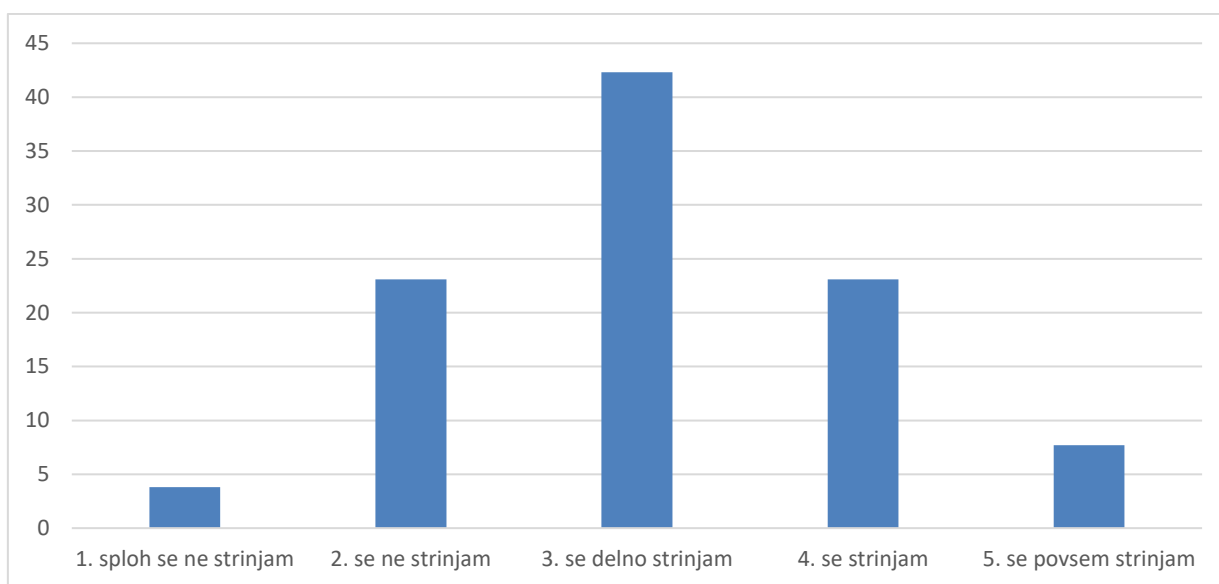
S to trditvijo se delno strinja 10 (38 %), 8 (31 %) se strinja, 5 (19 %) se ne strinja, 2 ali 8 % se povsem strinjata, 1 (4 %) se sploh ne strinja.

Graf 6.14: RLR vplivajo na karierni razvoj zaposlenih.



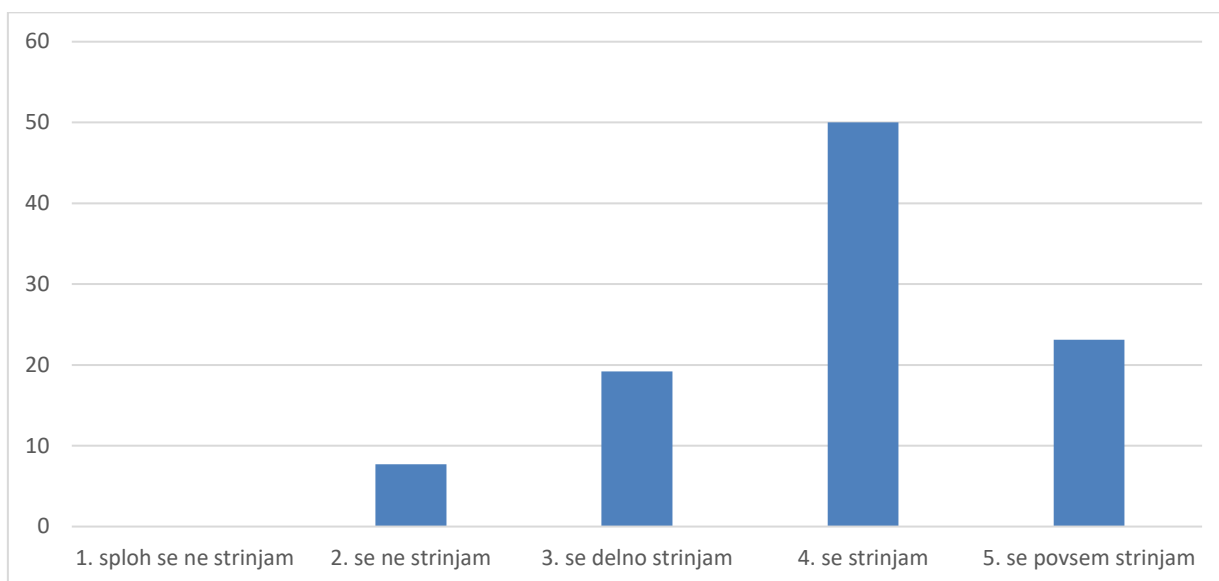
Delno se jih s trditvijo strinja 10 (38 %), 7 (27 %) se jih ne strinja, 6 (23%) anketirancev se strinja, 2 (8 %) se povsem strinjata in 1 (4 %) se sploh ne strinja.

Graf 6.15: RLR vplivajo na zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih.



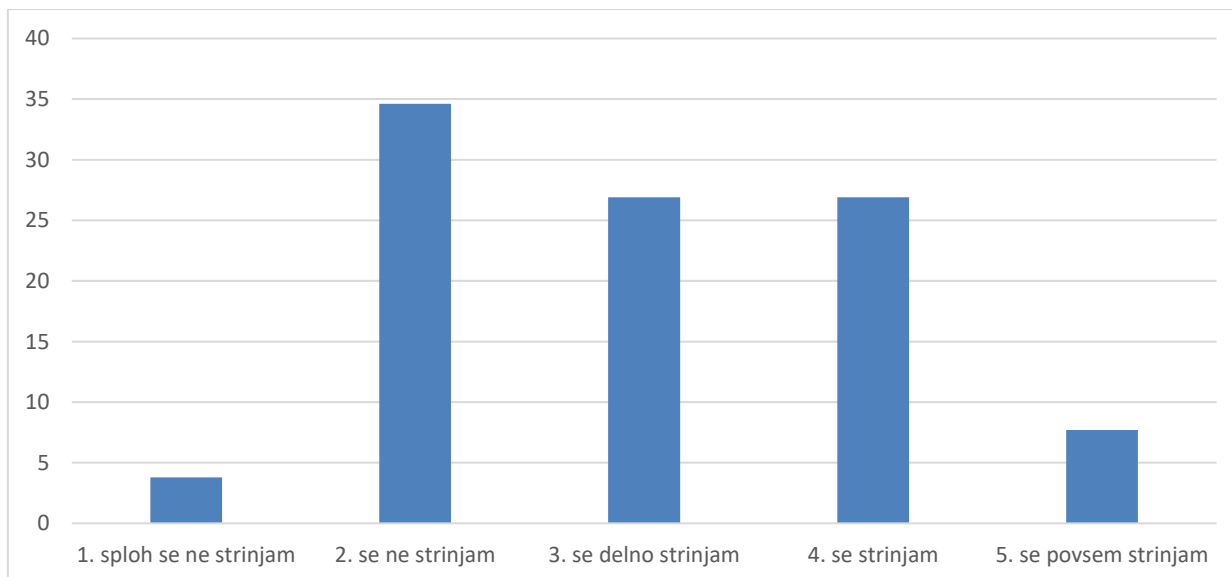
Večina se s to trditvijo delno strinja, in sicer 11 (42 %) anketirancev, 6 (23 %) se jih strinja oziroma se ne strinja, 2 (8 %) se povsem strinjata, 1 (4 %) se sploh ne strinja.

Graf 6.16: RLR od vodij zahtevajo veliko časa za priprave.



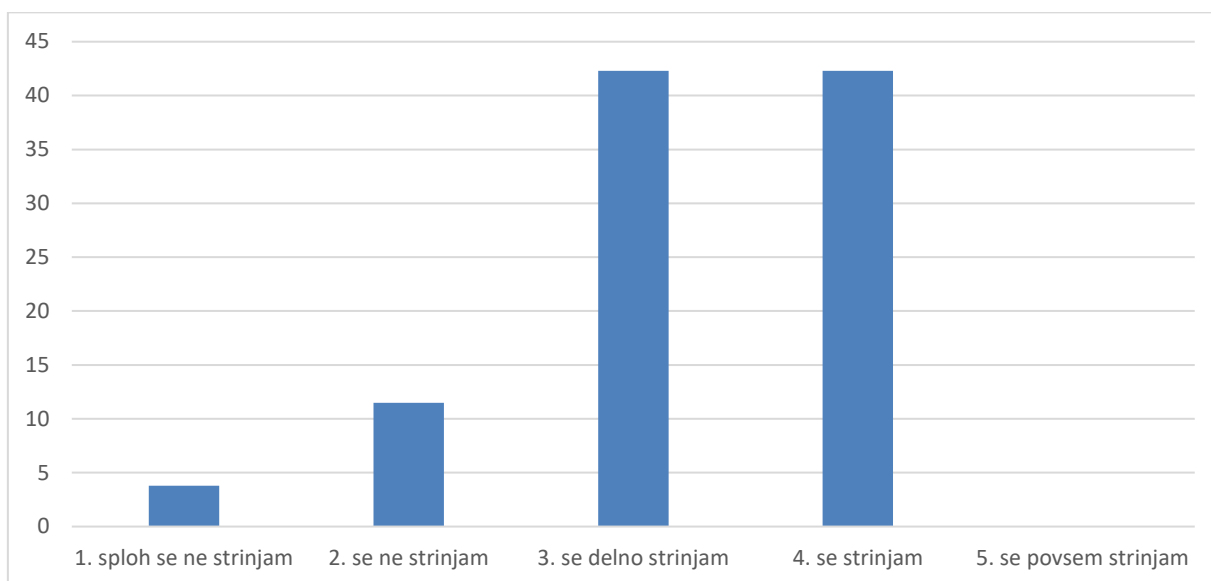
S to trditvijo se strinja večina anketirancev, 13 (50 %), 6 (23 %) se povsem strinja, 5 (19 %) se delno strinja, 2 (8 %) se ne strinjata, nihče pa ni izbral možnosti, da se sploh ne strinja.

Graf 6.17: RLR za vodje pomenijo preveliko psihično obremenitev.



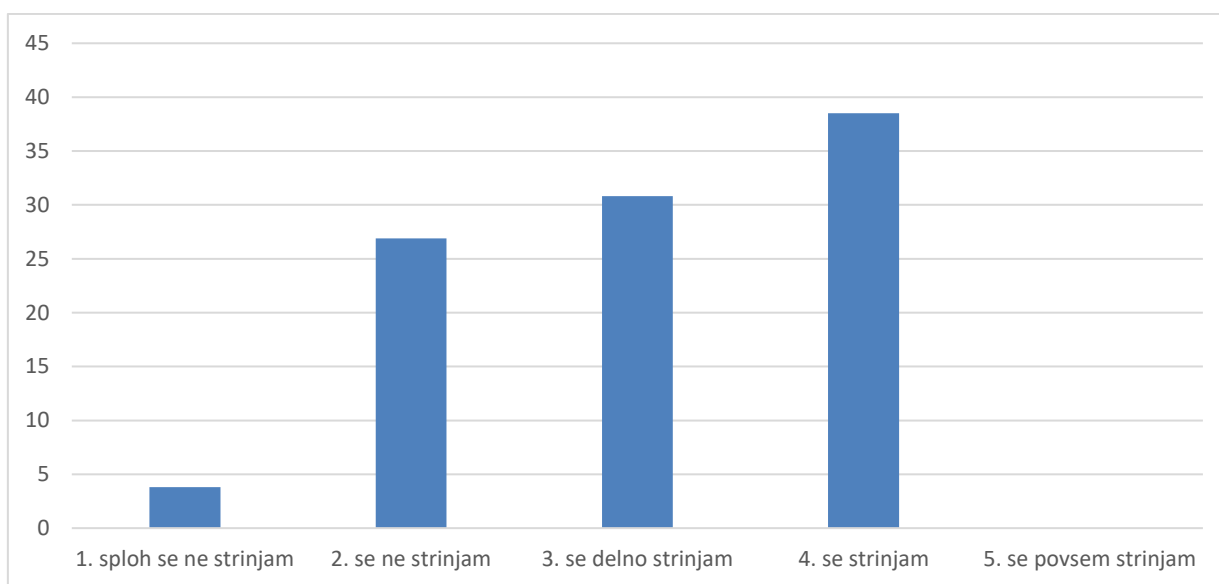
S to trditvijo se 9 anketirancev (35 %) ne strinja, 7 (27 %) se jih strinja oziroma delno strinja, 2 (8 %) se povsem strinjata, 1 (4 %) se sploh ne strinja.

Graf 6.18: Na podlagi RLR se bolj objektivno oceni dosežke zaposlenega.



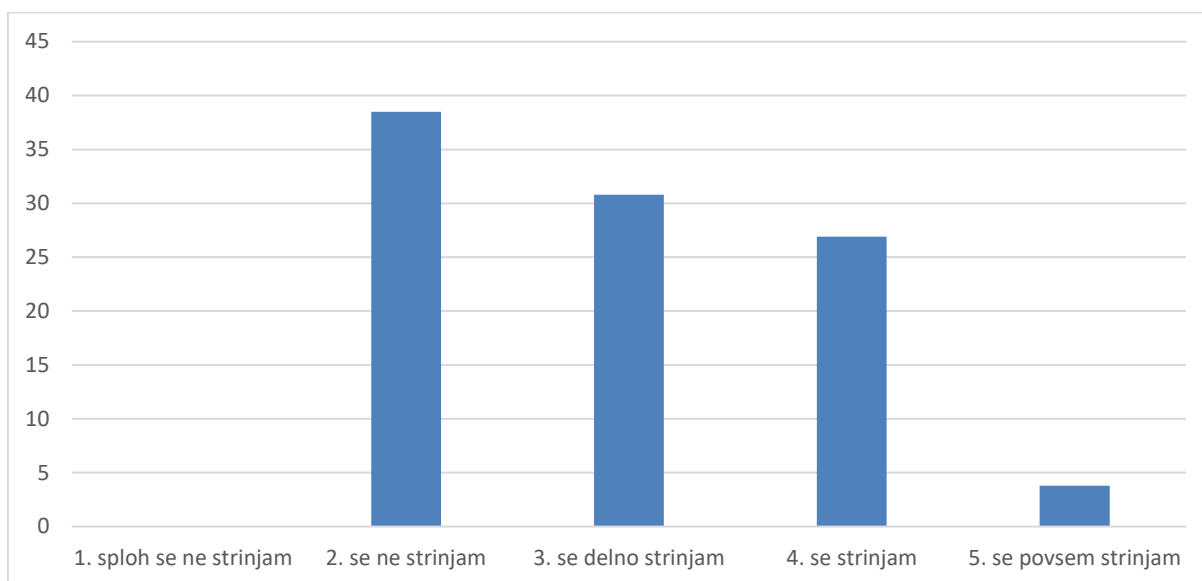
Večina 11 (42 %) se s tem strinja in prav toliko, tj. 11 (42 %), se delno strinja, 3 (12 %) se ne strinjajo, 1 (4 %) se sploh ne strinja, nihče ni izbral možnosti se povsem strinjam.

Graf 6.19: Na podlagi RLR se bolj objektivno oceni delovno uspešnost zaposlenega.



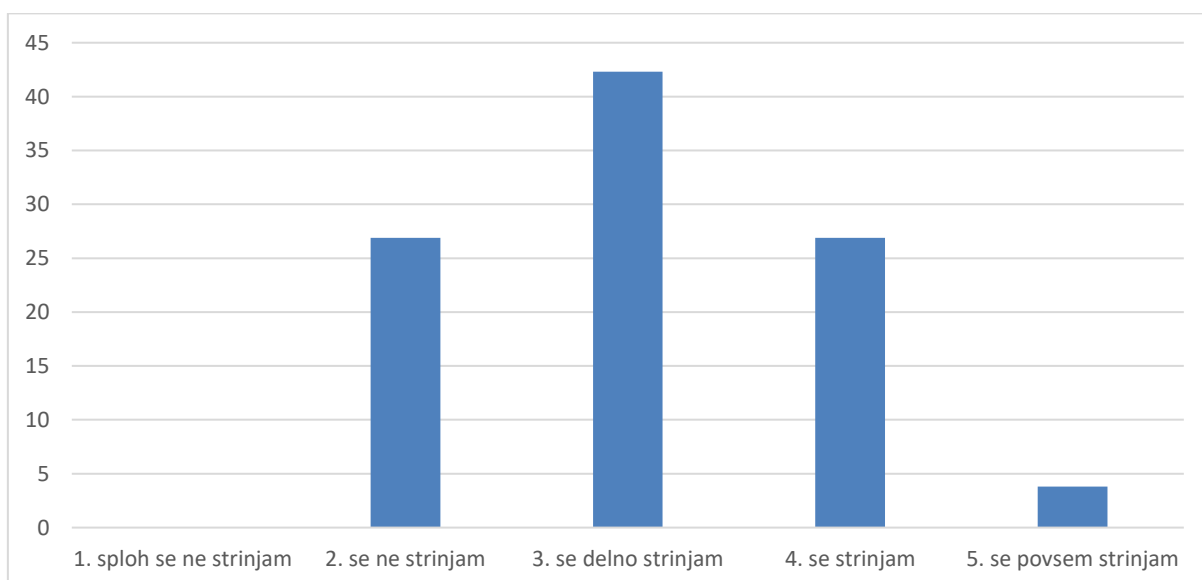
S to trditvijo se strinja 10 (38 %) anketirancev, 8 (31 %) se jih delno strinja, 7 (27 %) se jih ne strinja, 1 (4 %) se sploh ne strinja, nihče pa ni izbral možnosti se povsem strinjam.

Graf 6.20: RLR vplivajo na ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenega.



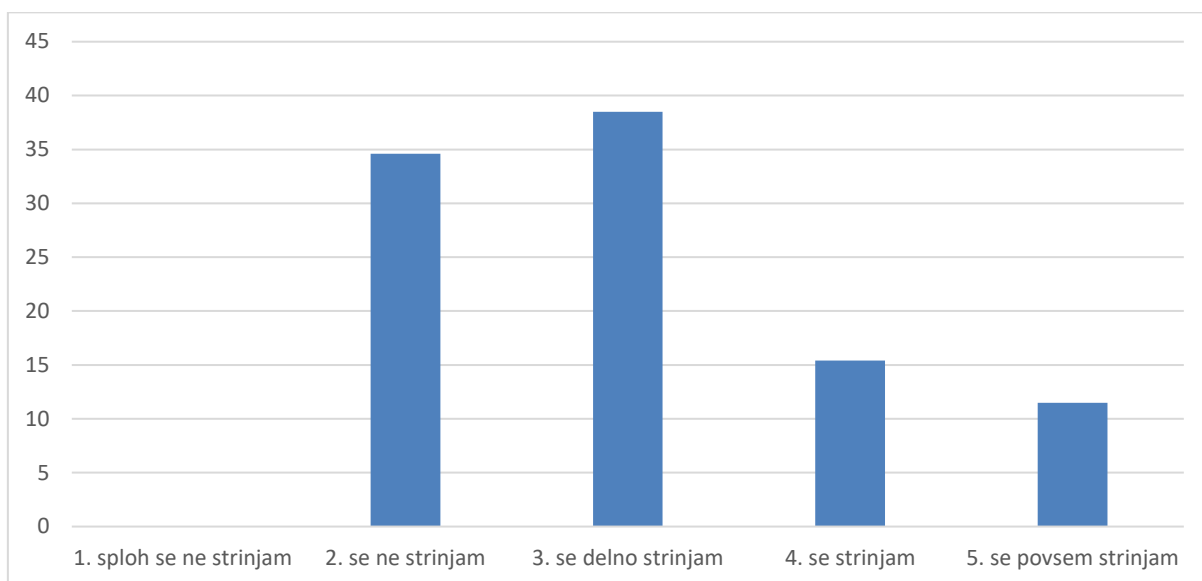
S to trditvijo se 10 (38 %) anketirancev ne strinja, 8 (31 %) anketirancev se s to trditvijo delno strinja, 7 (27 %) se jih strinja, 1 (4 %) se povsem strinja, nihče ni izbral možnosti sploh se ne strinjam.

Graf 6.21: Obstoječi sistem ocenjevanja delovne uspešnosti prinaša nezadovoljstvo in konflikte.



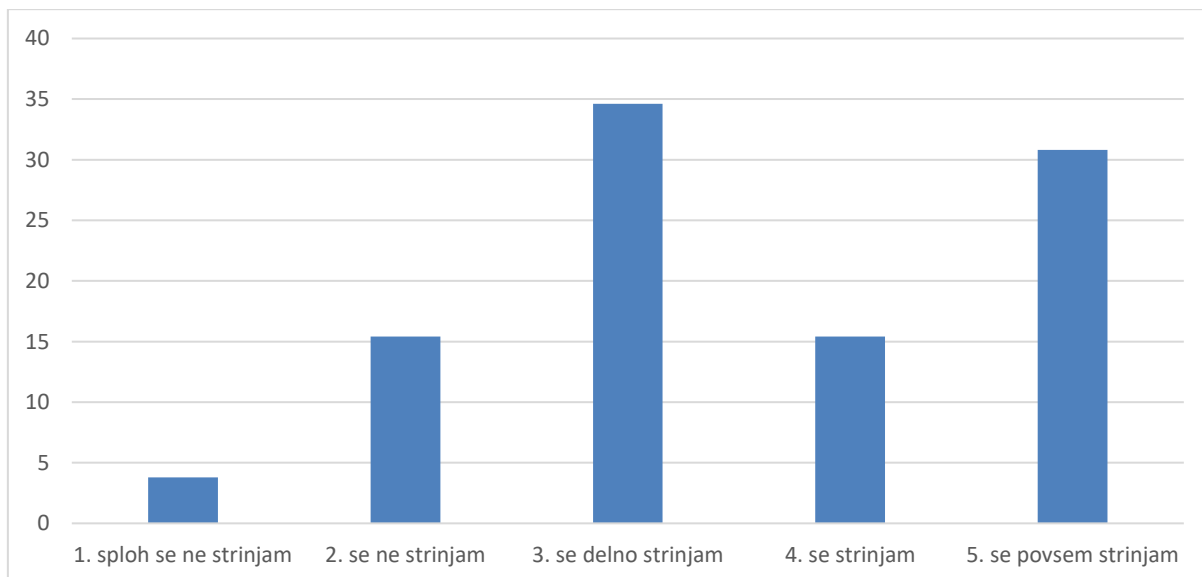
S trditvijo se delno strinja 11 (42 %) anketirancev, 7 (27 %) se strinja oziroma se ne strinja, 1 (4 %) se povsem strinja, nihče od anketirancev ni izbral odgovora sploh se ne strinjam.

Graf 6.22: Obstoječi sistem napredovanja prinaša nezadovoljstvo in konflikte.



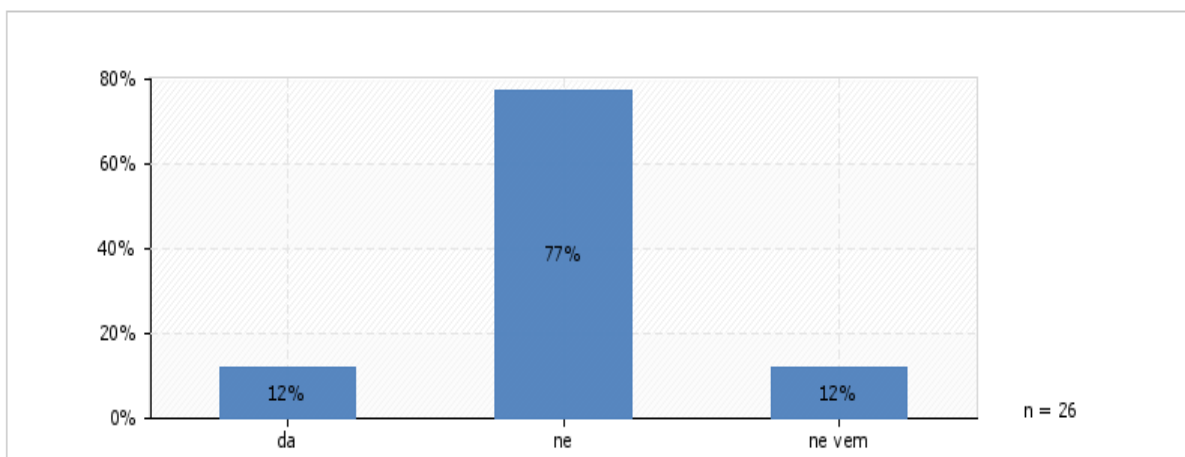
Kar 10 (38 %) anketirancev se s tem delno strinja, 9 (35 %) se ne strinja, 4 (15 %) se strinjajo, 3 (12 %) se povsem strinjajo, nihče ni izbral možnosti sploh se ne strinjam.

Graf 6.23: Zaposleni, ki niso ocenjeni z najvišjo oceno, napačno dojemajo svoj učinek in se zato na oceno odzovejo negativno.



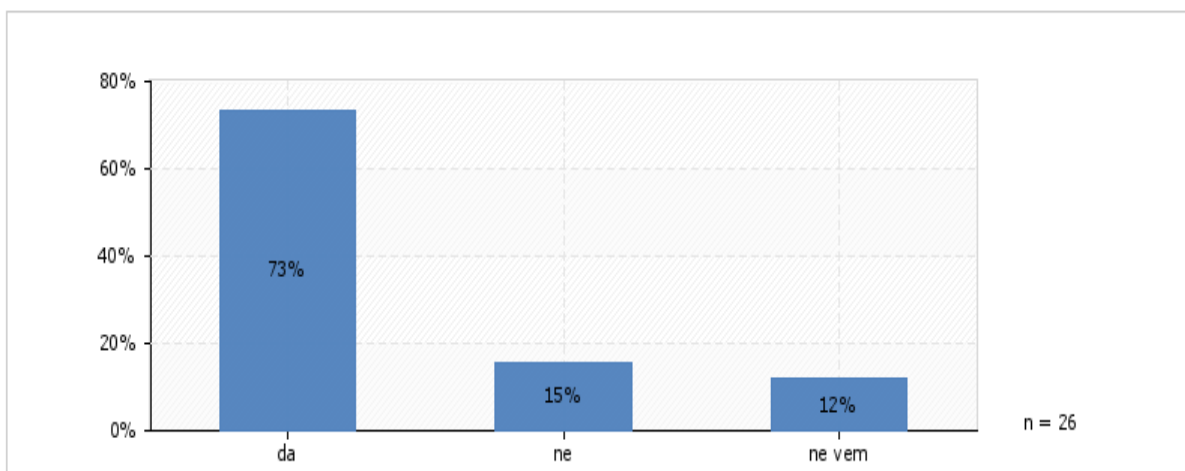
S trditvijo se delno strinja 9 (35 %) anketirancev, 8 (31 %) pa se povsem strinja, 4 (15 %) se strinjajo, 4 (15 %) se ne strinjajo, 1 (4 %) se sploh ne strinja.

Graf 6.24: Ali ste zadovoljni z obstoječim sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti?



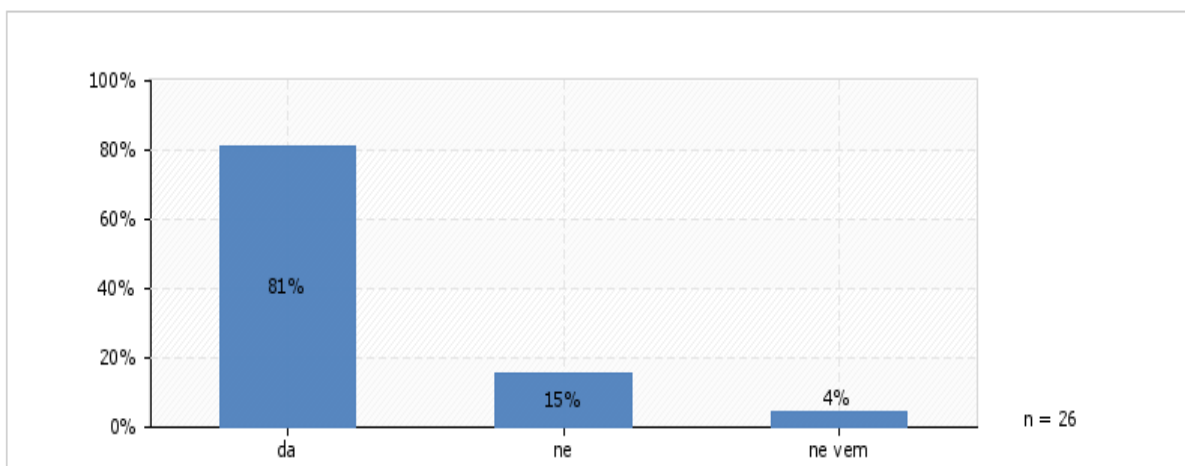
Na vprašanje, ali so anketiranci zadovoljni z obstoječim sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti, je kar 20 (77 %) odgovorilo, da niso zadovoljni, 3 (12 %) so odgovorili, da so zadovoljni, 3 (12 %) pa so odgovorili »ne vem«.

Graf 6.25: Ali menite, da ste dovolj usposobljeni za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih?



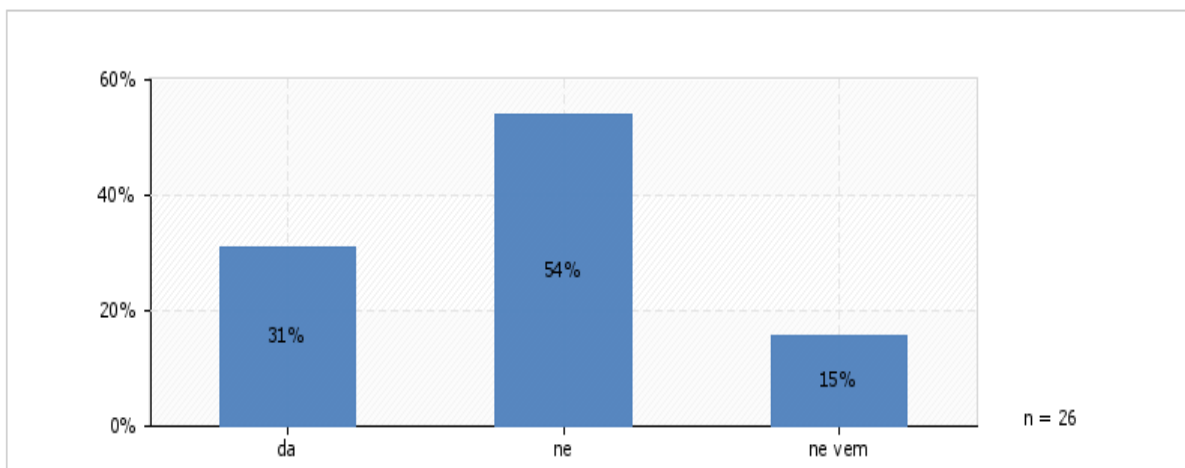
Večina anketirancev 19 (73 %) meni, da so dovolj usposobljeni za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih, 4 (15 %) menijo, da niso dovolj usposobljeni, 3 (12 %) so odgovorili »ne vem«.

Graf 6.26: Ali menite, da ste dovolj usposobljeni za izvajanje RLR?



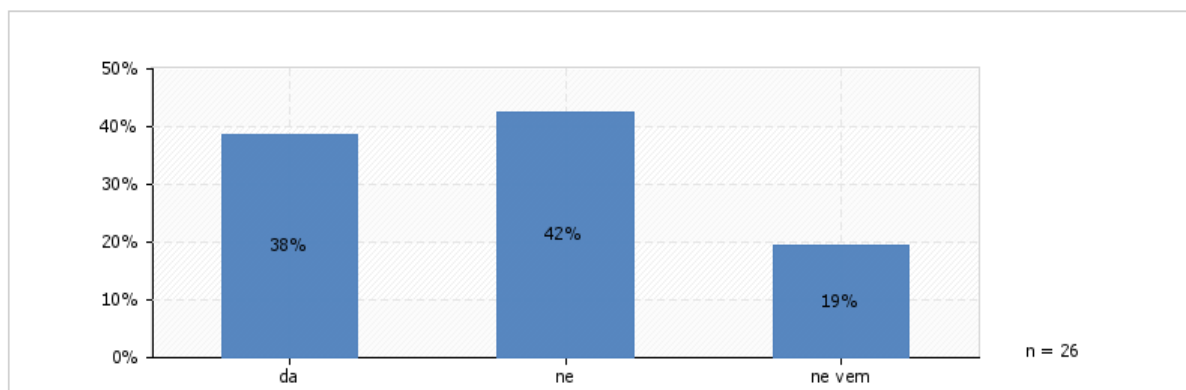
Večina, 21 (81 %), meni, da so za izvajanje RLR dovolj usposobljeni, 4 (15 %) menijo, da niso dovolj usposobljeni za izvajanje RLR, 1 (4%) ne ve, ali je dovolj usposobljen za izvajanje RLR.

Graf 6.27: Ali menite, da so RLR ustrezno izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti?



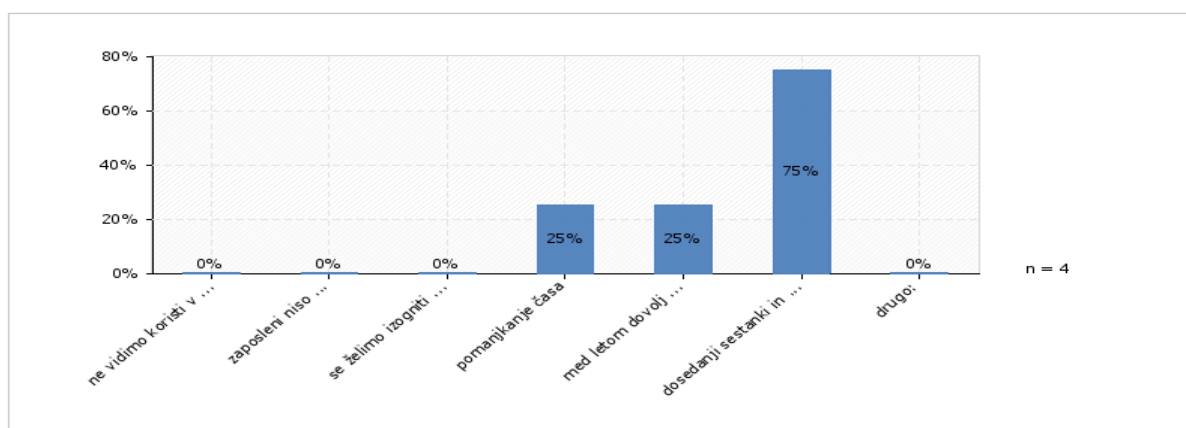
Dobra polovica 14 (54 %) meni, da RLR niso ustrezno izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti, 8 (31 %) meni, da so ustrezno izhodišče, 4 (15 %) pa so odgovorili »ne vem«.

Graf 6.28: Ali menite, da imate dovolj strokovnega znanja o ravnanju s kadrovskimi viri?



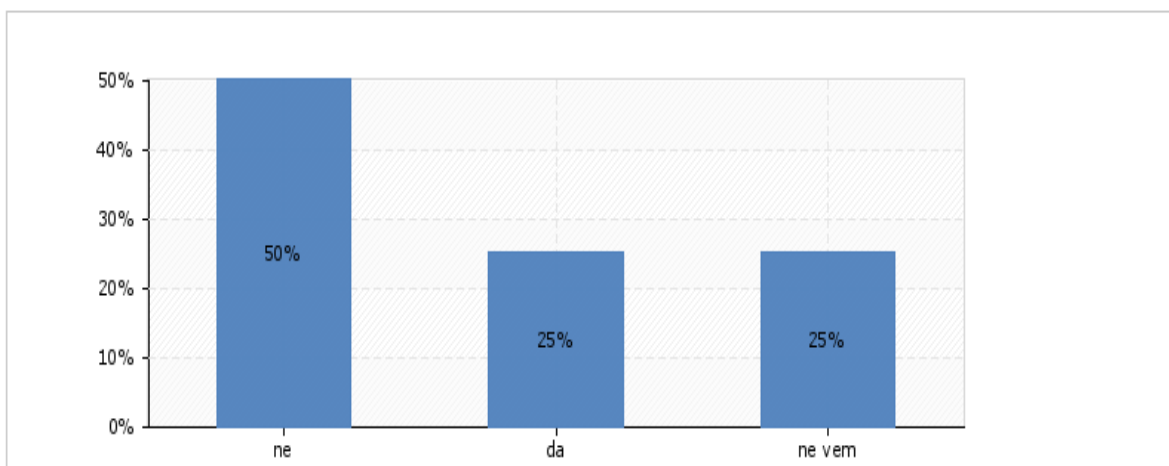
Kar 11 (42 %) anketirancev je odgovorilo, da nimajo dovolj strokovnega znanja o ravnanju s kadrovskimi viri, 10 (38 %) pa meni, da imajo dovolj strokovnega znanja, 5 (19 %) jih je odgovorilo »ne vem«.

Graf 6.29: Vzroki za neizvajanje RLR?



Naslednje vprašanje za anketirance, ki so na prvo vprašanje v anketi, odgovorili z »ne«, kar pomeni, da v njihovi splošni knjižnici ne izvajajo letnih razgovorov, je bilo, da med podanimi možnimi odgovori izberejo vzroke za neizvajanje RLR. Možnih je bilo več odgovorov. 4 (13 %) anketiranci, so kot vzroke za neizvajanje RLR izbrali naslednje možnosti: trikrat (75 %) so izbrali možnost, da dosedanji sestanki in pogovori zadostujejo, in enkrat (25 %) pomanjkanje časa in enkrat (25 %), da med letom dovolj komunicirajo. En anketiranec je izbral dva odgovora. Nihče od štirih ni izbral naslednjih možnosti: ne vidimo koristi v izvajanju, zaposleni niso navdušeni nad uvedbo in niti, da se želijo izogniti konfliktom.

Graf 6.30: Ali razmišljate o uvedbi RLR?



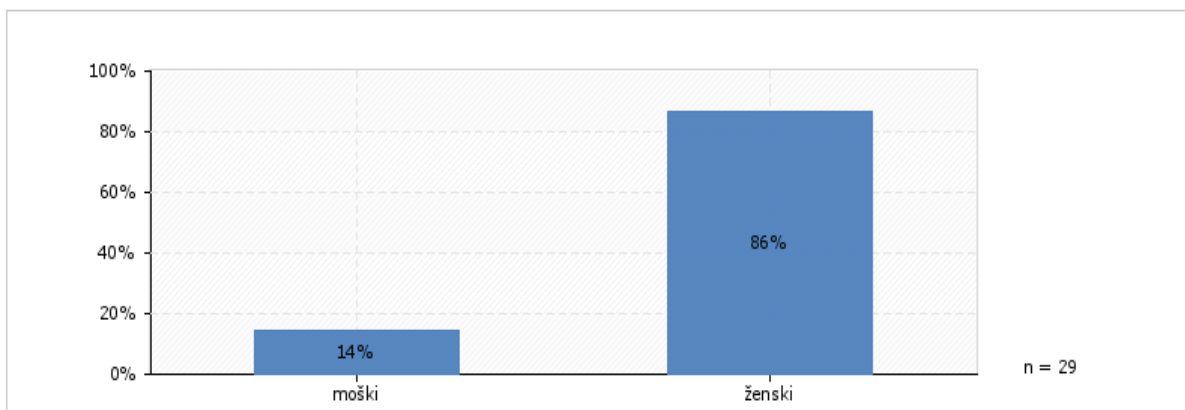
Od 4 (13 %) anketirancev, ki ne izvajajo RLR, sta 2 (50 %) odgovorila, da v njihovi splošni knjižnici ne razmišljajo o uvedbi RLR, v 1 (25 %) splošni knjižnico o uvedbi razmišljajo, 1 (25 %) anketiranec je odgovoril »ne vem«.

V nadaljevanju so zbrani podatki drugega dela ankete, ki je zajemal demografska vprašanja in vprašanja o anketirancih, s katerimi smo želeli pridobiti splošne podatke o anketirancih in knjižnicah. Spraševali smo jih po spolu, v katero starostno skupino sodijo, o doseženi stopnji izobrazbe, ali imajo izobrazbo s področja bibliotekarstva, o številu let vodstvenih izkušenj v knjižnični dejavnosti, o položaju v ustanovi, zanimalo nas je število organizacijskih enot knjižnice, vključno z osrednjo knjižnico, ter regija splošne knjižnice. Podatke podajamo s tabelami in grafi.

Tabela 6.1: Struktura anketirancev po spolu

Spol	Frekvenca	Odstotek
moški	4	14 %
ženski	25	86 %
skupaj	29	100 %

Graf 6.31: Spol

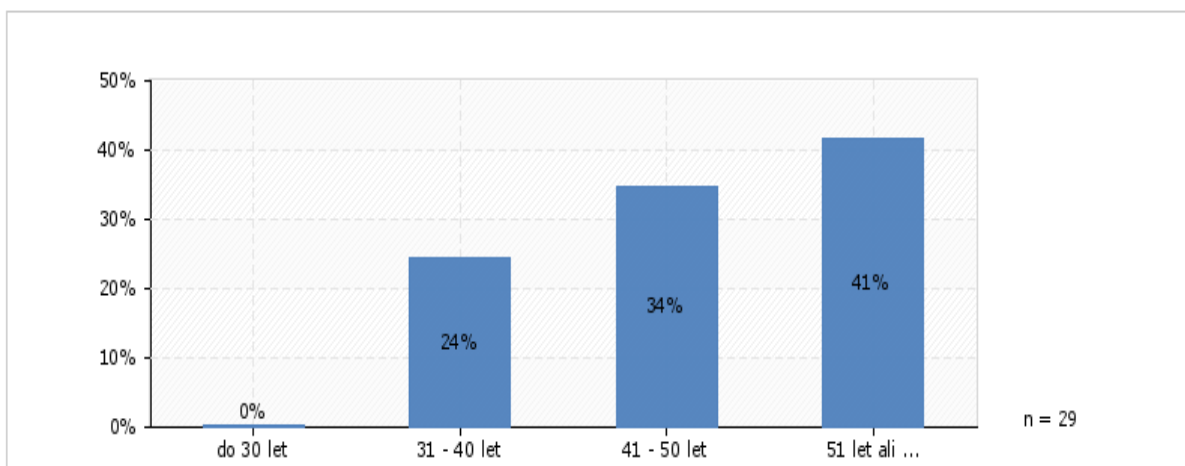


En anketiravec z izpolnjevanjem ankete ni nadaljeval, anketo je dokončalo 29 anketirancev, in sicer 25 (86 %) žensk in 4 (14 %) moški.

Tabela 6.2: Struktura anketirancev po starostni skupini

Starost	Frekvenca	Odstotek
do 30 let	0	0 %
31–40 let	7	24 %
41–50 let	10	34 %
51 let ali več	12	41 %
skupaj	29	100 %

Graf 6.32: V katero starostno skupino spadate?

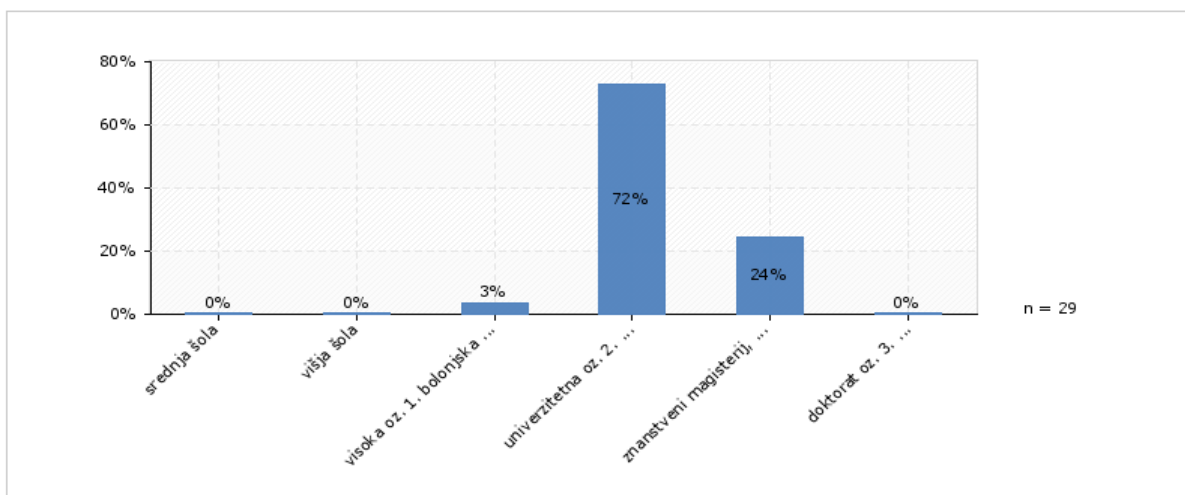


Med 29 anketiranci, ki so nadaljevali z izpolnjevanjem vprašalnika, je bilo 12 (41 %) anketirancev starejših od 51 let, 10 (34 %) sodi v starostno skupino 41–50 let in 7 (24 %) je starih 31–40 let. Nihče od anketirancev ni mlajši od 30 let.

Tabela 6.3: Struktura anketirancev po doseženi stopnji izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Frekvenca	Odstotek
srednja šola	0	0 %
višja šola	0	0 %
visoka oz. 1. bolonjska stopnja	1	3 %
univerzitetna oz. 2. bolonjska stopnja	21	72 %
znanstveni magisterij, specializacija	7	24 %
doktorat oz. 3. bolonjska stopnja	0	0 %
skupaj	29	100 %

Graf 6.33: Kakšna je vaša dosežena stopnja izobrazbe?

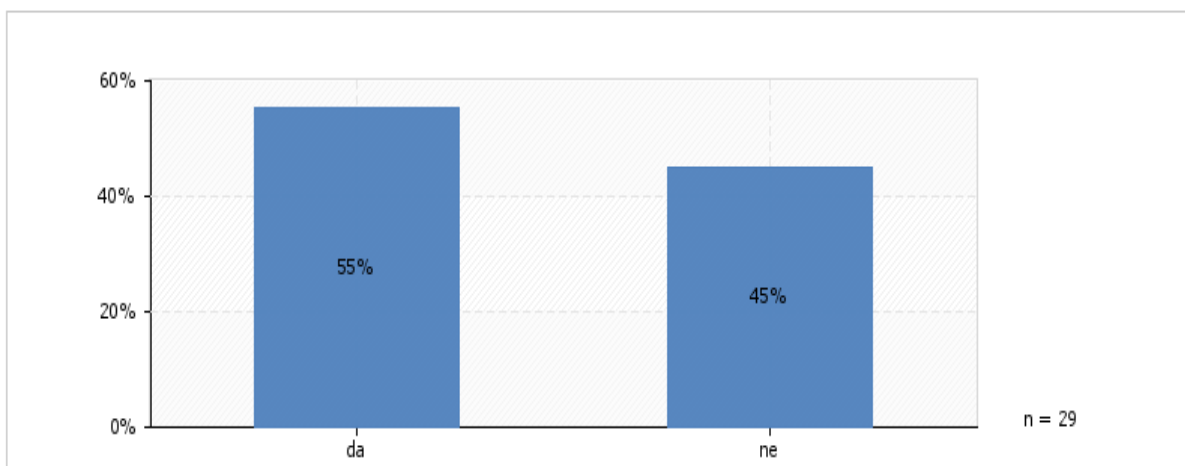


Največ, 21 (72 %) anketirancev, ima končano univerzitetno oziroma 2. bolonjsko stopnjo izobrazbe, 7 (24 %) ima znanstveni magisterij ali specializacijo, 1 (3 %) ima končano visoko oziroma 1. bolonjsko stopnjo izobrazbe. Nihče od anketirancev nima končane le srednje ali višje šole.

Tabela 6.4: Struktura anketirancev po formalni izobrazbi s področje bibliotekarstva

	Frekvenca	Odstotek
da	16	55 %
ne	13	45 %
skupaj	29	100 %

Graf 6.34: Ali imate formalno izobrazbo s področja bibliotekarstva?

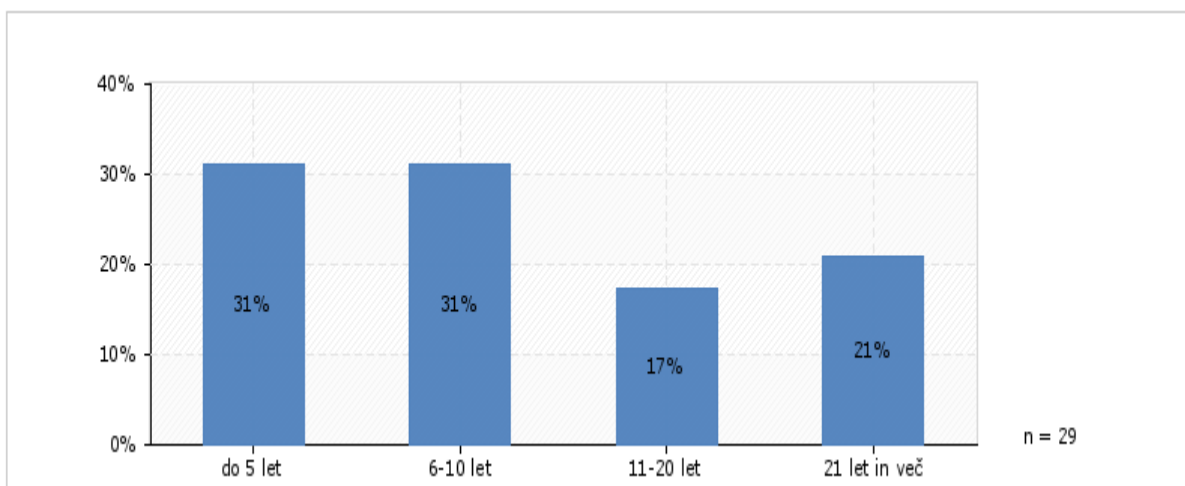


Na vprašanje, ali imajo formalno izobrazbo s področja bibliotekarstva, je 16 (55 %) odgovorilo pritrdilno, 13 (45 %) pa formalne bibliotekarske izobrazbe nima.

Tabela 6.5: Struktura anketirancev po številu let vodstvenih izkušenj v knjižnični dejavnosti

	Frekvenca	Odstotek
do 5 let	9	31 %
6–10 let	9	31 %
11–20 let	5	17 %
21 let ali več	6	21 %
skupaj	29	100 %

Graf 6.35: Število let vodstvenih izkušenj v knjižnični dejavnosti

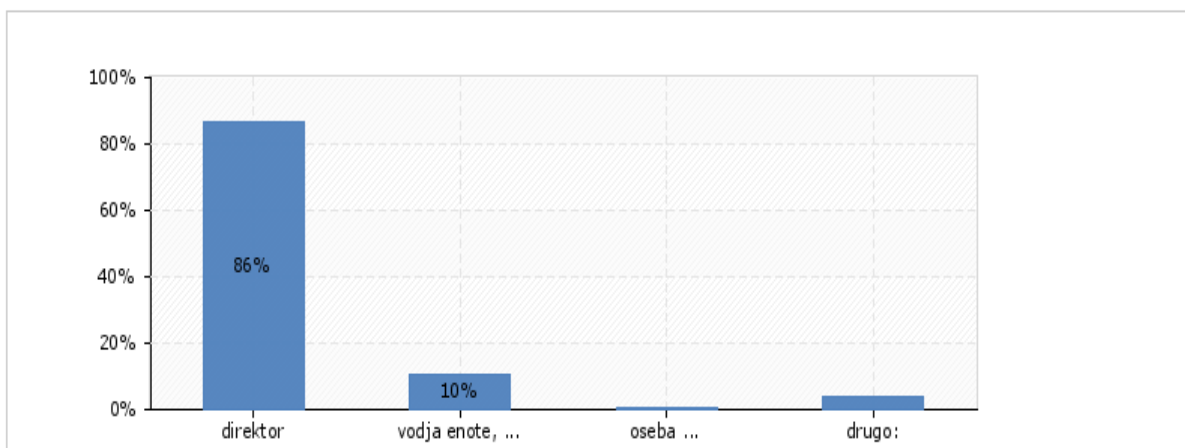


Na vprašanje o številu let vodstvenih izkušenj v knjižnični dejavnosti smo dobili naslednje odgovore: 9 (31 %) anketirancev opravlja delo vodje do 5 let, 9 (31 %) so vodje 6–10 let, 6 (21 %) ima več kot 21 let vodstvenih izkušenj, 5 (17 %) anketirancev pa so vodje 11–20 let.

Tabela 6.6: Struktura anketirancev po položaju v ustanovi

	Frekvenca	Odstotek
direktor	25	86 %
vodja enote, oddelka	3	10 %
oseba, odgovorna za kadre	0	0 %
drugo	1	4 %
skupaj	29	100 %

Graf 6.36: Položaj v ustanovi

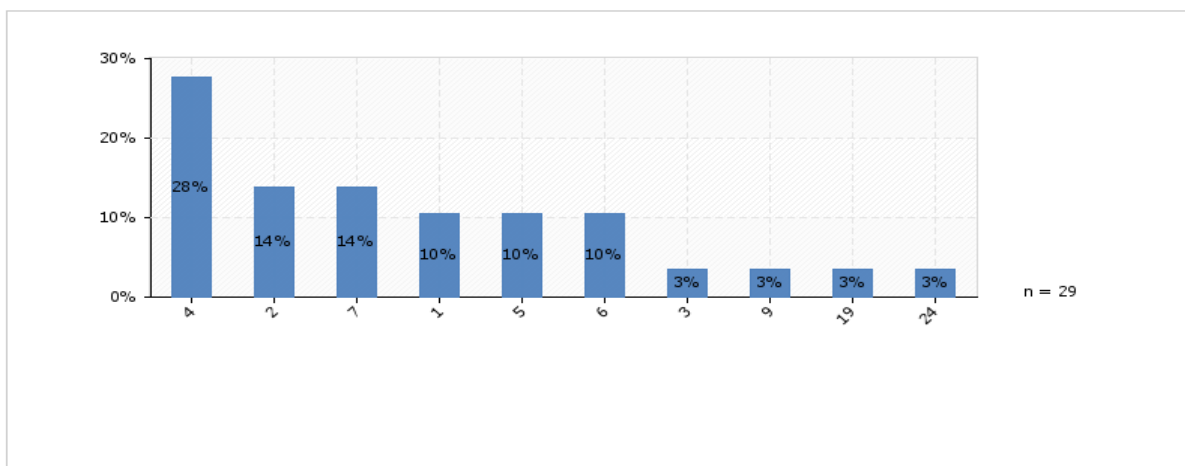


Na vprašanje o položaju v ustanovi, ugotovimo, da je anketni vprašalnik izpolnilo 25 (86 %) direktorjev. Vprašalnik je bil poslan na elektronske naslove 58 direktorjev splošnih knjižnic. Njihov odziv je bil 43-odstoten. Direktorje smo v prošnji za izpolnjevanje anketnega vprašalnika zaprosili, naj posredujejo vprašalnik svojim vodjem enot ali oddelkov, če izvajajo RLR. Anketo so izpolnili še 3 (10 %) vodje enot ali oddelkov in 1 (4 %) anketiranec, ki je označil odgovor »drugo«. Nihče ni označil »oseba, odgovorna za kadre«.

Tabela 6.7: Število organizacijskih enot knjižnice, vključno z osrednjo knjižnico

	Frekvenca	Odstotek
1	3	10 %
2	4	14 %
3	1	3 %
4	8	28 %
5	3	10 %
6	3	10 %
7	4	14 %
9	1	3 %
19	1	3 %
24	1	3 %
skupaj	29	100 %

Graf 6.37: Število organizacijskih enot knjižnice, vključno z osrednjo knjižnico

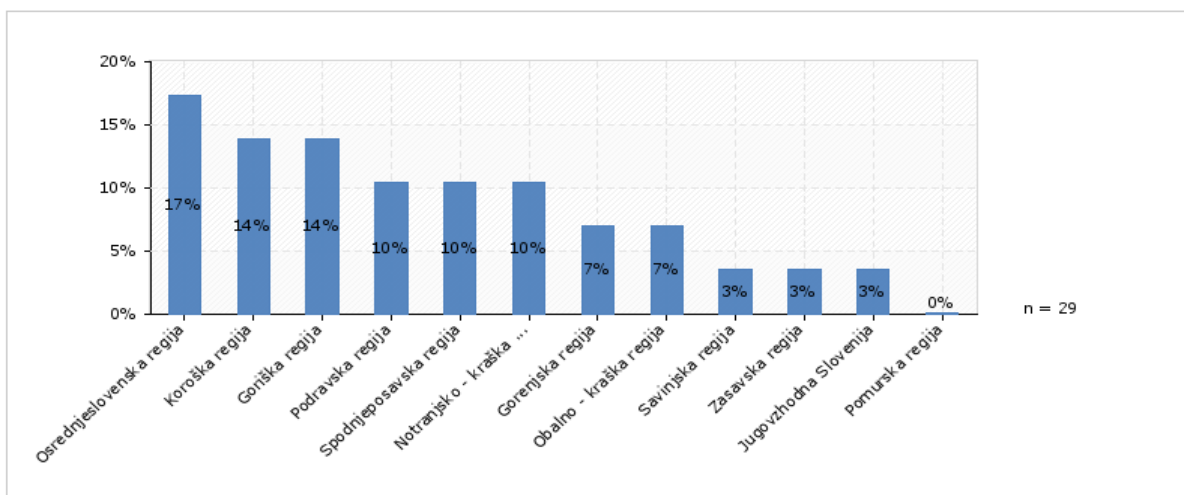


Največ, 28 % anketirancev je zaposlenih v splošni knjižnici s štirimi enotami, 14 % anketirancev v knjižnici s po dvema in prav toliko 14 % v knjižnicah s sedmimi organizacijskimi enotami. 10 % anketirancev je iz knjižnic s po eno, petimi in šestimi enotami. 3 % anketirancev pa je zaposlenih v knjižnici s tremi, devetimi, devetnajstimi in štiriindvajsetimi enotami. Na anketo so se odzvale tako majhne kot večje knjižnice.

Tabela 6.8: Struktura anketirancev po regiji

Regija	Frekvenca	Odstotek
Pomurska regija	0	0 %
Podravska regija	3	10 %
Koroška regija	4	14 %
Savinjska regija	1	3 %
Zasavska regija	1	3 %
Spodnjeposavska regija	3	10 %
Jugovzhodna regija	1	3 %
Osrednjeslovenska regija	5	17 %
Gorenjska regija	2	7 %
Notranjsko-kraška regija	3	10 %
Goriška regija	4	14 %
Obalno-kraška regija	2	7 %
skupaj	29	100 %

Graf 6.38: Regija



Zadnje vprašanje zajema regijo splošne knjižnice, v kateri je zaposlen anketiranec. Največ odgovorov, 5 (17 %), smo dobili iz Osrednjeslovenske regije, sledita Goriška in Koroška regija s po 4 (14 %) odgovori, iz Posavske in Notranjsko-kraške smo dobili po 3 (10 %) odgovore, iz Gorenjske in Obalno-kraške po 2 (7 %) in iz Jugovzhodne regije 1 (3%) odgovor. V Pomurski regiji ni nihče izpolnil vprašalnika.

6.4 Interpretacija raziskave

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kakšno je stanje na področju izvajanja letnih razgovorov v slovenskih splošnih knjižnicah. Anketni vprašalnik je bil poslan direktorjem 58 splošnih knjižnic. Prvi del anketnega vprašalnika, ki je vseboval vprašanja, namenjena analizi izvedbe rednih letnih razgovorov, je izpolnilo 30 anketirancev, na drugi del, v katerem so nas zanimali podatki o značilnosti vzorca anketirancev, je odgovorilo 29 oseb, in sicer so bili to 4 (14 %) moški in 25 (86 %) žensk. Razmerje med spoloma je v knjižničarski stroki obrnjeno v prid ženskemu spolu (Fras Popović 2015, 108). Starostni razpon let anketirancev se giblje med 31 in 51 ali več, večina 72 % ima končano univerzitetno izobrazbo oziroma 2. bolonjsko stopnjo, kar je bilo pričakovano. Kar 55 % jih ima formalno izobrazbo s področja bibliotekarstva. V splošnih knjižnicah sicer še vedno prevladujejo zaposleni s formalno izobrazbo drugih smeri. Število let vodstvenih izkušenj v knjižnični dejavnosti se giblje med 5 do 21 let in več. Na vprašanje o položaju v ustanovi, ugotovimo, da je anketni vprašalnik izpolnilo 25 direktorjev, 3 vodje enot oziroma oddelkov, 1 anketiranec pa je

označil možnost »drugo«. Največ anketirancev, 28 %, je zaposlenih v splošni knjižnici s 4 organizacijskimi enotami, najmanjša knjižnica, sodelujoča v raziskavi, ima 1 organizacijsko enoto, največja pa 24. Med regijami so bile najbolj zastopane knjižnice iz Osrednjeslovenske regije, 17 %, sledijo vse ostale regije, razen Pomurske, iz katere nismo dobili vrnjenega nobenega vprašalnika.

Ugotovili smo, da večina knjižnic, tj. 87 %, izvaja redne letne razgovore, in sicer v 62 % več kot 5 let. Direktorji, v nekaterih knjižnicah tudi vodje enot oziroma oddelkov, izvajajo redne letne razgovore, ocenjujejo delovno uspešnost zaposlenih in jih seznanijo z oceno.

Sledi analiza 18 trditev (glej priloga B), na katere so anketiranci odgovarjali s strinjanjem ali nestrinjanjem po petstopenjski Likertovi lestvici. Pri analizi podatkov bomo izpostavili aritmetično sredino, ki kaže povprečno vrednost ocene posamezne trditve in standardni odklon, s katerim bomo ugotavljali razpršenost pri posameznih vrednostih oziroma enotnost pri odgovorih na posamezno trditev.

Odgovori so bili precej razpršeni. Anketiranci so se najbolj strinjali s trditvijo, da **RLR zahteva veliko časa za pripravo**, in sicer s povprečno oceno 3,9, standardni odklon znaša 0,86. S to trditvijo se je strinjalo in povsem strinjalo kar 73 % anketirancev. Naslednja trditev, s katero so se anketiranci najbolj strinjali, s povprečno oceno 3,7, je bila trditev, **RLR so ustrezno orodje vodenja in motiviranja zaposlenih**, standardni odklon je precej visok, 1,12, kar pomeni, da so anketiranci odgovarjali precej razpršeno. Se pa s trditvijo povsem strinja in strinja 62 %. Trditev, da **RLR prispevajo k izboljšanju komunikacije med vodstvom in zaposlenimi**, je tudi dobila povprečno oceno 3,7, standardni odklon pa znaša 0,96. Trditev, da **RLR prispevajo k izboljšanju medsebojnih odnosov med vodstvom in zaposlenimi**, je dobila povprečno oceno 3,5. Standardni odklon je 1,14, kar pomeni precej razpršene odgovore. Se pa s to trditvijo strinja ali se povsem strinja 57 % anketirancev. Tudi trditev, da **RLR prispevajo k seznanitvi s poslanstvom, vizijo in cilji organizacije**, je dobila povprečno oceno 3,5. Standardni odklon je 1,10. Povprečno oceno 3,5 je dobila tudi trditev, da **zaposleni, ki niso ocenjeni z najvišjo oceno, napačno dojemajo svoj učinek in se zato na oceno odzovejo negativno**. Standardni odklon je 1,21, kar kaže najvišjo razpršenost odgovorov. Trditev, da **RLR vplivajo na dobre rezultate ustanove**, je dobila povprečno oceno 3,3. Standardni odklon znaša 1,20, kar kaže na precej razpršene

odgovore. Povprečno oceno 3,2 so dobile trditve: da **RLR povečujejo učinkovitost zaposlenih** (standardni odklon 0,92), da **RLR vplivajo na zaposlene, da so bolj odgovorni pri svojem delu** (standardni odklon 1,02), da **RLR vplivajo na zaposlene, da so bolj samostojni pri svojem delu** (standardni odklon 0,98) ter trditev **na podlagi RLR se bolj objektivno oceni dosežke zaposlenega**. Standardni odklon 0,82 kaže najnižjo razpršenost. Sledita trditvi, ocenjeni s povprečno oceno 3,1 in sicer, da **RLR vplivajo na zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih** (standardni odklon 0,98) in da **obstoječi sistem ocenjevanja delovne uspešnosti prinaša nezadovoljstvo in konflikte** (standardni odklon 0,84 kaže nizko razpršenost). Najnižjo povprečno oceno, 3,0 so dobile trditve: **RLR vplivajo na karierni razvoj zaposlenih** (standardni odklon 1,00), **RLR za vodje pomenijo preveliko psihično obremenitev**, standardni odklon je 1,06, s to trditvijo se kar 39 % ne strinja in povsem ne strinja, sledi trditev **na podlagi RLR se bolj objektivno oceni delovno uspešnost zaposlenega** (standardni odklon 0,82 kaže najnižjo razpršenost), **RLR vplivajo na ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenega** (standardni odklon 0,92) in **obstoječi sistem napredovanja prinaša nezadovoljstvo in konflikte**, standardni odklon 1,00, s to trditvijo se ne strinja kar 35 % anketirancev.

Primerjali smo tudi nekatere neodvisne spremenljivke z nekaterimi odvisnimi. Primerjava neodvisne spremenljivke po spolu z odvisno spremenljivko, da so RLR izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti, je pokazala, da ni bistvenih razlik med odgovori moških in žensk. Primerjava neodvisne spremenljivke spol in odvisne spremenljivke, da RLR prispevajo k izboljšanju komunikacije med vodstvom in zaposlenimi, je dala zanimiv rezultat, saj so se vsi moški strinjali s to trditvijo, pri ženskah pa so bila mnenja deljena. Zaskrbljujoč podatek smo dobili pri primerjavi neodvisne spremenljivke števila let izkušenj v knjižnični dejavnosti z odvisno spremenljivko RLR so ustrezno izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti, saj prav vodje z veliko let delovnih izkušenj menijo, da RLR ni ustrezno izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti.

V raziskavi smo še ugotovili, da kar 77 % anketirancev ni zadovoljnih z obstoječim sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti. Kar 73 % meni, da so dovolj usposobljeni za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih, za izvajanje rednih letnih razgovorov pa je dovolj usposobljenih 81 % anketirancev. S trditvijo, da so RLR ustrezno izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti, se ne strinja kar 54 % anketirancev. Na vprašanje, ali

menijo, da imajo dovolj strokovnega znanja o ravnanju s kadrovskimi viri, skoraj polovica meni, da ne, skoraj polovica pa, da imajo dovolj znanja.

Anketiranci, ki so na prvo vprašanje odgovorili negativno, da torej ne izvajajo letnih razgovorov, so kot vzroke za neizvajanje navedli, da dosednji sestanki in pogovori zadostujejo, pomanjkanje časa in da med letom dovolj komunicirajo. Od 4 anketirancev je le 1 odgovoril, da v knjižnici razmišljajo o uvedbi rednih letnih razgovorov, 2 sta odgovorila, da ne razmišljajo o uvedbi, 1 anketiranec pa je odgovoril »ne vem«.

7 ZAKLJUČEK

Na podlagi teoretičnega in empiričnega dela diplomskega dela smo ugotovili, da nekatere knjižnice že izvajajo redne letne razgovore. Ker pa je v raziskavi sodelovalo le 26 vodij posameznih knjižnic, rezultatov ne moremo posplošiti na vse knjižnice. Vzroki za nesodelovanje so lahko v odsotnosti, pomanjkanju časa in veliki količini anket. Če bi anketo izpolnili vsi tisti, ki so kliknili na nagovor, teh je bilo 42, bi že z večjo verjetnostjo lahko interpretirali dobljene rezultate. Povprečna ocena trditev, ki znaša 3,3, preseneča, saj kaže na le delno strinjanje s koristnostjo letnih razgovorov. Rezultati se sicer nagibajo v pozitivno smer, so pa anketiranci odgovarjali zelo različno in razpršeno, kar kaže na razhajanje mnenj. Ocenjujemo, da nekateri vodje še niso odkrili prednosti rednih letnih razgovorov.

Večina vodij, kar 54 %, namreč meni, da letni razgovori niso ustrezno izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti. Tudi trditvi, da se na podlagi rednega letnega razgovora bolj objektivno oceni dosežke in delovna uspešnost posameznika, sta dobili najnižjo povprečno oceno 3,0 in odgovori so bili precej enotni.

Prve hipoteze **Redni letni razgovor je izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti, saj pripomore k objektivnemu ocenjevanju dosežkov in delovne uspešnosti zaposlenih.** na podlagi rezultatov raziskave ne moremo potrditi. Trditev, da redni letni razgovor pripomore k izboljšanju komunikacije med vodstvom in zaposlenimi ima zelo visoko povprečno vrednost, kar 3,7. Tudi trditev, da RLR prispevajo k izboljšanju medsebojnih odnosov med vodstvom in zaposlenimi je dobila visoko oceno, 3,5.

Drugo hipotezo **Redni letni razgovor pripomore k izboljšanju komunikacije in medsebojnih odnosov med vodji oziroma ocenjevalci delovne uspešnosti in zaposlenimi.** na podlagi rezultatov raziskave lahko potrdimo. Trditev, da vodjem oziroma ocenjevalcem delovne uspešnosti primanjkuje strokovnega znanja o ravnanju s kadrovskimi viri, nam je dala zanimiv rezultat. Kar 42 % anketirancev meni, da nimajo dovolj znanja, 38 % anketirancev pa meni, da ima dovolj znanja.

Tretje hipoteze **Vodjem oziroma ocenjevalcem delovne uspešnosti primanjkuje strokovnega znanja o ravnanju s kadrovskimi viri**. na podlagi rezultatov ne moremo ne potrditi, ne ovreči. Rezultatov ne moremo posplošiti zaradi premajhnega vzorca. Predvsem se je treba zavedati, da morajo vodje prepoznati pomembnost in vrednost rednih letnih razgovorov v organizaciji in biti za njihovo izvajanje dovolj usposobljeni. Ena od največjih ovir za dobro izpeljane letne pogovore so slabe komunikacijske sposobnosti vodij, predvsem takrat, ko pride do konfliktov. Na redne letne razgovore se je treba zelo dobro pripraviti. Vodja mora vedeti, kaj želi doseči. Osnovni cilj je pogovor z zaposlenim o preteklem delu, izmenjava povratnih informacij in določitev ciljev za prihodnje delo. Cilje je treba redno pregledovati in spremljati njihovo izvajanje. Največja odlika vodje je, če zna pozitivno vplivati na zaposlenega, ga spodbujati in usmerjati k ciljem, ki so pomembni za zaposlenega in organizacijo.

8 LITERATURA

1. Bagon, Judita. 2010. *Vpliv letnega pogovora in ocenjevanja delovne uspešnosti na zadovoljstvo zaposlenih*. Dostopno prek: http://www.arhiv.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/DOK/SLO_OK_SEP_2010_low.pdf (15. maj 2016).
2. Bednall, Timothy C., Karin Sander in Piety Runhaar. 2014. Stimulating Informal Learning Activities Through Perceptions of Performance Appraisal Quality and Human Resource Management System Strength: A Two-Wave Study. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1): 45–61.
3. *Bibliotekarski terminološki slovar*. 2009. Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije; Narodna in univerzitetna knjižnica.
4. Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušanj. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
5. *CeZaR*. Dostopno prek: <http://cezar.nuk.uni-lj.si/> (6. julij 2016).
6. Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije; Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Judita Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
8. Dolgan Petrič, Mojca. 2005. *Razvoj kariere in kadrovske management v knjižnicah*. Dostopno prek: <http://publikacije.zbds-zveza.si/zborniki2005-01/dolgan.pdf> (30. april 2016).
9. Fon Jager, Mojca. 2004. *Delovna uspešnost v javnem sektorju*. Kadrovske informacije 12. Ljubljana: Bilten kadrovske službe Vlade Republike Slovenije. Dostopno prek: http://www.arhiv.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/-kadrovske_inf_12.pdf (8. junij 2016).
10. Fras Popovič, Sabina. 2008. *Knjižničar v novem plačnem sistemu javnih uslužbencev*. Dostopno prek: <http://knjiznica.zbds-zveza.si/index.php/-knjiznica/article/view/86/78> (30. april 2016).
11. --- 2015. *Vodenje zaposlenih v splošnih knjižnicah*. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/results/?query=%27keywords%3dvodenje+zaposlenih+v+spl o%C5%A1nih+knji%C5%BEenah%27&pageSize=25> (2. junij 2016).
12. Gazvoda, Jelka. 1997. Upravljanje človeških virov in razvoj karier v večji knjižnici. *Knjižnica*. 41(2/3): 57–74.

13. Gradišnik, Zvezdana. 2007. *Izobraževanje zaposlenih v mariborski knjižnici*. Diplomsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
14. Gujtman, Marjan. 2013. Pravni, finančni in drugi okviri delovanja knjižnic. V *Knjiga, knjižnica*, ur. Vili Rezman, 79–87. Ruše: Lira, društvo za razvoj.
15. Grote, Dick. 2002. *The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers*. New York: American Management Association.
16. Haček, Miro in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenski sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Horžen, 2014. Izobraževanje vodstvenega kadra v splošnih knjižnicah. *Knjižničarske novice*. 24(7/8): 17–18.
18. Harrison, Karen in Anne Goulding. 1997. Performance appraisal in public libraries. *New Library World*, 98(7): 275–280.
19. Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
20. Kamšek, Meta. 2005. Redni letni pogovor. V *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, ur. Justina Erčulj, 49–70. Ljubljana: Šola za ravnateljce.
21. Komisija za podelitve nazivov v knjižnični dejavnosti. Poročilo o delu v mandatnem obdobju od 23. 3. 2009 do 23. 3. 2014, 7. april 2014. *Knjižničarske novice*. 24(4): 4–8.
22. Kovač Konstantinovič, Livija. 2003. *Pod drobnogledom – letni razgovori*. Dostopno prek: [http://www.profil-group.com.mk/docs/Profil_v_medijih_1/ - pod_drobnogledom.pdf](http://www.profil-group.com.mk/docs/Profil_v_medijih_1/-pod_drobnogledom.pdf) (3. maj 2016).
23. Likar, Tatjana. 2000. Motivacija in knjižnični menedžment. *Knjižnica*. 44(1/2): 7–23.
24. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. --- 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 472–495. Radovljica: Didakta.
26. Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV.
27. --- 2004. *Redni letni razgovor: priročnik za vodje*. Ljubljana: GV.
28. Marič, Miha, Tamara Gerdej, Sandra Penger, Eva Jereb, Jasmina Žnidaršič in Nina Đurica. 2013. Human Resources Annual Interview as a Part of Authentic Leadership. *Organizacija*. 46(2): 55–63.

29. Mihalič, Renata. 2010. *Kako izvedem letni razgovor: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
30. --- 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka. Mihalič in partner.
31. --- 2011. *Kako razvijam kariero: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
32. Možina, Stane. 2002. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 249–290. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. Možina, Stane in Franc Jamšek. 2002. Merjenje in ocenjevanje uspešnosti, kadrovske dejavnosti ter delovnih dosežkov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 249–290. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Novljan, Silva. 2010. Knjižnica kot ustvarjalno učenje. V *Posodobitve pouka v gimnazijski praks. Knjižnično informacijsko znanje*, ur. Majda Steinbuch, 13–110. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
35. Novljan, Silva, Eva Kodrič-Dačić in Breda Karun. (2006). *Slovenske splošne knjižnice danes: stanje, problemi, razvojni trendi: gradivo za razpravo v Nacionalnem svetu za knjižnično dejavnost*. Ljubljana: NUK, Center za razvoj knjižnic. Dostopno na spletnem naslovu: http://cezar.nuk.uni-lj.si/common/files/studije/SPL_stanje_2006.pdf (10. junij 2016).
36. Piggot-Irvine, Eileen. 2003. Key features of appraisal effectiveness. *International Journal of Educational Management*. 17(4): 170–178.
37. Podbrežnik, Igor. 2015. *Ugotavljanje kakovosti storitev v splošnih knjižnicah*. Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije; Grosuplje: Združenje splošnih knjižnic; Koper: Fakulteta za management.
38. *Pravilnik o imenovanju v strokovne nazive v knjižnični dejavnosti*. Ur. l. RS, št. 9/2009 in 108/2011. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/-pregledPredpisa?id=PRAV7310> (14. junij 2016).
39. *Pravilnik o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe*. Ur. l. RS, št. 73/03, 70/08 in 80/12). Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/-pregledPredpisa?id=PRAV5163> (15. julij 2016).
40. Račnik, Marjan. 2010. *Postani najboljši vodja*. Štore: Samozaložba Marjan Račnik.
41. Rojc, Emil. 1992. *Kariera kot spreminjanje: podjetništvo in razvoj kadrov*. Ljubljana: Enotnost.
42. *Splošne knjižnice: IFLA/UNESCO standardi za splošne knjižnice*. 2002. Ljubljana: NUK.

43. *Standardi za splošne knjižnice (za obdobje od 1. maja 2005 do 30. aprila 2015)*. 2005. Ljubljana: Nacionalni svet za knjižnično dejavnost RS. Dostopno prek: http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Drugo/hitri_dostop/standardi_spl_k_sprejeti.pdf (16. julij 2016).
44. Svetlik, Ivan. 1991. *Ocenjevanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
45. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojevič, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
46. SVIZ. Dostopno prek: <http://www.sviz.si/novice/1407/0/Napredovanje-javnih-uslu%C5%BEbencev-v-letu-2015> (16. junij 2016).
47. Turjak, Dragica. 2005. *Organizacija dela in učinkovito upravljanje kadrov v splošni knjižnici: specialistična naloga*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
48. Turnšek Mikačič, Marija in Marija Ovsenik. 2015. *Karierno načrtovanje: kako najti v sebi skriti zaklad*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
49. *Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede*. Ur. l. RS, št. 51/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=86672> (3. maj 2016).
50. *Uredba o osnovnih storitvah knjižnic*. Ur. l. RS, št. 29/03. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=URED2851> (5. maj 2016).
51. Vidič, Branko. 2008. Nagrajevanje delovne uspešnosti javnega uslužbenca. *HRM*. 24(6): 54–59.
52. Vovk, Damjana. 2004. *Knjižnice in kadrovski management. Načrtovanje in zaposlovanje kadrov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
53. Walsh, Kate in Dalmar Fischer. 2005. Action inquiry and performance appraisal. *The learning organization*. 12(1): 26–41.
54. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU)*. Ur. l. RS, št. 56/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200256&stevilka=2759> (3. maj 2016).
55. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3)*. Ur. l. RS, št. 63/2007. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=81343> (3. maj 2016).
56. *Zakon o knjižničarstvu*. Ur. l. RS, št. 87/01, 96/02 – ZUJIK in 92/15. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO2442> (3. maj 2016).

57. *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju.* (ZSPJS-UPB13). Ur. l. RS, št. 108/2009. Dostopno prek: <http://www.uradnilist.si/1/objava.jsp?urlid=2009108&stevilka=4891> (3. maj 2016).

58. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne.* Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

PRILOGA A: Anketni vprašalnik za direktorje splošnih knjižnic

Spoštovani,

Sem Darja Kromar, zaposlena v Mestni knjižnici Izola. Zaključujem študij na Fakulteti za družbene vede, študijski program Sociologija, kadrovsko-menedžerska smer. Diplomsko delo z naslovom Redni letni razgovori v slovenskih splošnih knjižnicah vključuje raziskavo, zato vas prosim za sodelovanje. Osnovni namen diplomskega dela je analizirati vpliv rednega letnega razgovora na ocenjevanje delovne uspešnosti in s tem povezanim napredovanjem zaposlenih.

Anketa je anonimna, podatki bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

Prosim, da anketo pošljete tudi vodjem enot ali oddelkov, če izvajajo redne letne razgovore.

Povezava na vprašalnik: <https://www.1ka.si/a/100607>

Vprašalnik je aktiven od 29. 6. 2016 do 8. 7. 2016.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem in vas lepo pozdravljam.

Izola, 29. 6. 2015

Darja Kromar

Redni letni razgovori v slovenskih splošnih knjižnicah

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

Ali v vaši splošni knjižnici izvajate redne letne razgovore (v nadaljevanju RLR) ?

- da
 ne

Koliko let že izvajate RLR?

- do 3 leta
 od 3 do 5 let
 5 let ali več

Kdo v vaši splošni knjižnici izvaja RLR?

Možnih je več odgovorov.

- direktor
 vodja enote, oddelka
 oseba, odgovorna za kadre
 drugo:

Kdo v vaši splošni knjižnici ocenjuje delovno uspešnost zaposlenih in zaposlene seznanja z letno oceno?

Možnih je več odgovorov.

- direktor
 vodja enote, oddelka
 oseba, odgovorna za kadre
 drugo:

Prosim, če pozorno preberete trditve in ocenite svoje mnenje z ustrežno stopnjo strinjanja, pri čemer ocene pomenijo sledeče: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – se delno strinjam; 4 – se strinjam; 5 – se povsem strinjam

	1. sploh se ne strinjam	2. se ne strinjam	3. se delno strinjam	4. se strinjam	5. se povsem strinjam
RLR so ustrezno orodje vodenja in motiviranja zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RLR prispevajo k izboljšanju medsebojnih odnosov med vodstvom in zaposlenimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1. sploh se ne strinjam	2. se ne strinjam	3. se delno strinjam	4. se strinjam	5. se povsem strinjam
RLR prispevajo k izboljšanju komunikacije med vodstvom in zaposlenimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RLR vplivajo na dobre rezultate ustanove.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RLR prispevajo k seznanitvi s poslanstvom, vizijo, cilji ustanove.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RLR povečujejo učinkovitost zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RLR vplivajo na zaposlene, da so bolj odgovorni pri svojem delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RLR vplivajo na zaposlene, da so bolj samostojni pri svojem delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RLR vplivajo na karierni razvoj zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RLR vplivajo na zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RLR od vodij zahtevajo veliko časa za priprave.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RLR za vodje pomenijo preveliko psihično obremenitev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na podlagi RLR se bolj objektivno oceni dosežke zaposlenega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na podlagi RLR se bolj objektivno oceni delovno uspešnost zaposlenega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RLR vplivajo na ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obstoječi sistem ocenjevanja delovne uspešnosti prinaša nezadovoljstvo in konflikte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obstoječi sistem napredovanja prinaša nezadovoljstvo in konflikte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni, ki niso ocenjeni z najvišjo oceno, napačno dojemajo svoj učinek in se zato na oceno odzovejo negativno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ali ste zadovoljni z obstoječim sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti ?

- da
 ne
 ne vem

Ali menite, da ste dovolj usposobljeni za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih?

- da
 ne
 ne vem

Ali menite, da ste dovolj usposobljeni za izvajanje RLR ?

- da
 ne
 ne vem

Ali menite, da so RLR ustrezno izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti?

- da
- ne
- ne vem

Ali menite, da imate dovolj strokovnega znanja o ravnanju s kadrovskimi viri?

- da
- ne
- ne vem

Vzroki za neizvajanje RLR

Možnih je več odgovorov.

- ne vidimo koristi v izvajanju
- zaposleni niso navdušeni nad uvedbo
- se želimo izogniti konfliktom
- pomanjkanje časa
- med letom dovolj komuniciramo
- dosedanji sestanki in pogovori zadostujejo
- drugo:

Ali razmišljate o uvedbi RLR ?

- da
- ne
- ne vem

Demografija

Spol:

- moški
- ženski

Demografija

V katero starostno skupino spadate?

- do 30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51 let ali več

Demografija

Kakšna je vaša dosežena stopnja izobrazbe?

- srednja šola
- višja šola

- visoka oz. 1. bolonjska stopnja
- univerzitetna oz. 2. bolonjska stopnja
- znanstveni magisterij, specializacija
- doktorat oz. 3. bolonjska stopnja

Demografija

Ali imate formalno izobrazbo s področja bibliotekarstva

- da
- ne

Demografija

Število let vodstvenih izkušenj v knjižnični dejavnosti:

- do 5 let
- 6–10 let
- 11–20 let
- 21 let in več

Demografija

Nivo v ustanovi

- direktor
- vodja enote, oddelka
- oseba, odgovorna za kadre
- drugo:

Demografija

Število organizacijskih enot knjižnice, vključno z osrednjo knjižnico:

Demografija

Regija:

Statistične regije Slovenije

- Pomurska regija
- Podravska regija
- Koroška regija
- Savinjska regija
- Zasavska regija
- Spodnjeposavska regija
- Jugovzhodna Slovenija
- Osrednjeslovenska regija
- Gorenjska regija
- Notranjsko-kraška regija
- Goriška regija
- Obalno-kraška regija

PRILOGA B: Povprečne vrednosti in standardni odklon trditev

Trditev	Povprečje	Standardni odklon
RLR so ustrezno orodje vodenja in motiviranja zaposlenih.	3,7	1,12
RLR prispevajo k izboljšanju medsebojnih odnosov med vodstvom in zaposlenimi.	3,5	1,14
RLR prispevajo k izboljšanju komunikacije med vodstvom in zaposlenimi.	3,7	0,96
RLR vplivajo na dobre rezultate ustanove.	3,3	1,20
RLR prispevajo k seznanitvi s poslanstvom, vizijo, cilji ustanove.	3,5	1,10
RLR povečujejo učinkovitost zaposlenih.	3,2	0,92
RLR vplivajo na zaposlene, da so bolj odgovorni pri svojem delu.	3,2	1,02
RLR vplivajo na zaposlene, da so bolj samostojni pri svojem delu.	3,2	0,98
RLR vplivajo na karierni razvoj zaposlenih.	3,0	1,00
RLR vplivajo na zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih.	3,1	0,98
RLR od vodij zahtevajo veliko časa za priprave	3,9	0,86
RLR za vodje pomenijo preveliko psihično obremenitev.	3,0	1,06
Na podlagi RLR se bolj objektivno oceni dosežke zaposlenega.	3,2	0,82
Na podlagi RLR se bolj objektivno oceni delovno uspešnost zaposlenega.	3,0	0,92
RLR vplivajo na ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenega.	3,0	0,92
Obstoječi sistem ocenjevanja delovne uspešnosti prinaša nezadovoljstvo in konflikte.	3,1	0,84
Obstoječi sistem napredovanja prinaša nezadovoljstvo in konflikte.	3,0	1,00
Zaposleni, ki niso ocenjeni z najvišjo oceno, napačno dojemajo svoj učinek in se zato na oceno odzovejo negativno.	3,5	1,21