

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Šajn

**Letni razgovor in ocenjevanje delovne uspešnosti
pedagoških delavcev v osnovni šoli**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Šajn

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Letni razgovor in ocenjevanje delovne uspešnosti
pedagoških delavcev v osnovni šoli**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

*Nikdar se ne ustrašite težav.
Vsak od nas zmore veliko več, kot si sam predstavlja!*

Pavle Kozjek

Zahvala

Vsem pedagoškim delavcem, ki so izpolnili anketo, in ravnateljema OŠ Polhov Gradec in OŠ Dobrova, ki sta sodelovala v intervjuju, se najlepše zahvaljujem. Še posebno se zahvaljujem mentorju doc. dr. Branku Iliču za pomoč, podporo in razumevanje. Tako kot vi, spoštovani gospod profesor, tudi sama verjamem v moč pohvale.

POVZETEK

Letni razgovor in ocenjevanje delovne uspešnosti pedagoških delavcev v osnovni šoli

V organizacijah, kot je šola, kjer delovni proces temelji predvsem na delu z ljudmi, je še posebno pomembno, da se odnosi razvijajo na osnovi zaupanja, pogovora in medsebojnega spoštovanja. Ravnatelji v sodobni šoli so vse bolj razdvojeni med vlogo upravljanja šole in pedagoškim vodenjem. Zaradi naraščajoče količine administrativnega dela jim ostaja vse manj časa za pedagoško vodenje, kamor uvrščamo hospitacije, pogovore z učitelji in učenci ter strokovni razvoj zaposlenih.

V šoli za ravnatelje so ugotovili, da pedagoški delavci od ravnatelja pričakujejo svetovanje, podporo in informiranje, zato so zelo naklonjeni izvajanju razvojnih letnih razgovorov s posameznim učiteljem, ki pa mora biti individualen, skrbno načrtovan in dobro pripravljen. Razgovor omogoča bolj poglobljeno spoznavanje sodelavcev, njihovih lastnosti, potreb, želja in ciljev. Pričakovati je, da se bodo posledično izboljšali odnosi, organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih.

Naloge, dogovori in zastavljeni cilji, sklenjeni na letnem razgovoru, bi lahko bili utemeljena podlaga za ocenjevanje dela in dosežkov zaposlenih, ki je v šoli osnova za različne načine nagajevanja in napredovanja.

Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede je ocenjevanje delovne uspešnosti posplošila do te mere, da ravnatelji pogosto ne vedo natančno, kaj naj ocenjujejo in še manj, kako naj določen kriterij ovrednotijo. Posledično je ocena pogosto dokaj subjektivna, kar pa vodi v medosebna nesoglasja, poslabšanje delovne klime in nižjo splošno storilnost.

Za učinkovito ocenjevanje delovne uspešnosti in napredovanje pedagoških delavcev v plačne razrede bi bilo nujno potrebno oblikovati objektivnejši, bolj sistematičen in strokovno utemeljen model, ki bi prispeval k izboljšanju posameznika in organizacije kot celote.

Ključne besede: letni razgovor, ocenjevanje delovne uspešnosti, napredovanje v plač(il)ne razrede, osnovna šola, pedagoški delavci

ABSTRACT

The Annual Review Interview and the Performance Appraisal of the Pedagogical Staff in Primary School

In organizations like schools where the working process is founded mainly on the interaction among people it is of high importance that the relationships develop on the basis of mutual trust, conversation and respect. Headmasters in a modern school are becoming torn between the role of a manager on the one side and of a pedagogical leader on the other. Due to the increasing amount of administrative work they have less and less time for conducting pedagogical activities such as attendance at lessons, talking to teachers and pupils or encouraging professional growth of the employees.

The headmasters at The National School of Leadership in Education have established that what teachers expect from their leaders are counselling, support and providing relevant information. Consequently, they have become very favourable of promoting annual review interviews in schools. However, they should be performed individually with each teacher, carefully planned and well prepared. Such an interview would enable a thorough insight into the employee's personal characteristics, needs, desires and aspirations. It is expected that such encounters would influence the relationships, organizational atmosphere and general satisfaction of the employees in a very positive manner.

Also, the duties, agreements and the goals set at the annual interview could represent a relevant basis for the performance appraisal which in school is a means of reward and promotion.

The Decree on the promotion of civil servants to salary grades has generalized the appraisal to such an extent that the headmasters often do not know exactly what to appraise and even less how to evaluate a certain criterion. Consequently, the final appraisal is rather subjective, which can lead to conflicts, deterioration of the working atmosphere and lower efficiency.

For efficient performance appraisal and promotion of the pedagogical staff it would be necessary to create an objective, systematic and professionally founded system which could contribute to the development of individuals and the organization as a whole.

Key words: annual review interview, performance appraisal, promotion to salary grades, primary school, pedagogical staff

KAZALO

1	UVOD	10
1.1	Relevantnost teme	10
1.2	Namen in cilji magistrskega dela.....	13
1.3	Oprelitev raziskovalnega problema in hipotez	14
1.4	Metodologija dela in struktura magistrskega dela.....	17
2	JAVNI SEKTOR V SLOVENIJI	20
2.1	Oprelitev in značilnosti javnega sektorja	20
2.2	Oprelitev in značilnosti javnih uslužbencev	22
2.3	Značilnosti napredovanja in plačnega sistema v javnem sektorju	24
2.4	Vodenje šole kot javne službe.....	26
2.5	Specifike in problematika napredovanja pedagoškega kadra v osnovni šoli	28
3	LETNI RAZGOVOR	31
3.1	Oprelitev in namen letnega razgovora	31
3.2	Časovna opredelitev letnega razgovora.....	37
3.3	Pogoji za učinkovito izvedbo letnega razgovora.....	38
3.4	Vsebina letnega razgovora	41
3.5	Izvedba letnega razgovora.....	43
3.6	Koristi in učinkovitost letnih razgovorov.....	45
4	LETNI RAZGOVOR V ŠOLI	48
4.1	Pomen letnega razgovora v šoli	48
4.2	Namen in cilji letnega razgovora v šoli.....	50
4.3	Priprava na prve letne razgovore.....	54
4.4	Pregled dokumentacije.....	56
4.5	Čas izvedbe letnega razgovora	58
4.6	Prostor izvedbe razgovora.....	60
4.7	Vabilo na razgovor	60
4.8	Vsebina razgovora.....	60
4.9	Obrazec za letni razgovor	61
4.10	Izvedba letnega razgovora v šoli	64
4.10.1	Uvodni del.....	64
4.10.2	Osrednji del.....	64
4.10.3	Zaključni del	65
4.11	Sklepne aktivnosti	67
4.11.1	Analiza letnega razgovora.....	67
4.11.2	Sinteza letnega razgovora	69
4.11.3	Povratne informacije	69

4.12	Ključne pridobitve za šolo	70
5	OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	72
5.1	Opredelitev ocenjevanja delovne uspešnosti	72
5.2	Namen ocenjevanja delovne uspešnosti	73
5.3	Spremljanje delovne uspešnosti	77
5.3.1	Načini ugotavljanja delovne uspešnosti	77
5.3.2	Merjenje/ocenjevanje uspešnosti	79
5.3.3	Postopek ocenjevanja	80
5.4	Metode in ocenjevalne lestvice	82
5.5	Ovire uspešnega ocenjevanja	85
5.6	Obrazec za ocenjevanje delovne uspešnosti	87
5.7	Pogovor o delovni uspešnosti	88
5.8	Učinkovitost ocenjevanja/zagotavljanja delovne uspešnosti	90
6	OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI PEDAGOŠKIH DELAVCEV V OSNOVNI ŠOLI	93
6.1	Opis sistemov napredovanja v plač(il)ne razrede	94
6.1.1	Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vrtcih ter osnovnem in srednjem šolstvu v plačilne razrede 94	
6.1.2	Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede	95
6.2	Primerjava plačilnega in plačnega sistema	97
7	EMPIRIČNI DEL	101
7.1	Metode dela in ciljna skupina	101
7.2	Opis merskega inštrumenta	101
7.3	Analiza primerov OŠ Polhov Gradec in OŠ Dobrova	102
7.3.1	Obstoječe izvajanje ocenjevanja delovne uspešnosti v OŠ Polhov Gradec	102
7.3.2	Značilnosti obeh populacij	104
7.3.3	Opis in interpretacija rezultatov	107
7.3.4	Ugotovitve deskriptivne analize	116
7.4	Preverjanje hipotez	117
7.5	Analiza pogovorov z ravnateljema	122
8	PREDLOG UČINKOVITEJŠEGA OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI V OSNOVNI ŠOLI	126
8.1	Terminski načrt izvedbe	126
8.2	Kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti	127
9	ZAKLJUČEK	130
10	LITERATURA	132
	PRILOGE	139
	Priloga A: Anketni vprašalnik za pedagoške delavce v OŠ Polhov Gradec	139
	Priloga B: Anketni vprašalnik za pedagoške delavce v OŠ Dobrova	141
	Priloga C: Rezultati analize v OŠ Polhov Gradec	143

Priloga Č: Rezultati analize v OŠ Dobrova	143
Priloga D: Vprašalnik za pogovor z ravnateljema	144

KAZALO SLIK

Slika 1.1: Model letnih razgovorov kot podlaga za ocenjevanje delovne uspešnosti.....	15
Slika 3.1: Temeljni cilji letnega razgovora	35
Slika 3.2: Potek letnega razgovora.....	46
Slika 4.1: Vprašalnik za letni razgovor.....	62
Slika 4.2: Obrazec za letni razgovor	63
Slika 4.3: Poročilo o letnem razgovoru.....	66
Slika 4.4: Anketa za ocenjevanje razgovora	68
Slika 6.1: Normalna razporeditev storilnosti	100
Slika 7.1: Primer ocenjevalnega lista	103
Slika 7.2: Regresijski model	121
Slika 8.1: Vrednotenje dela pedagoških delavcev	128

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Vsebinske iztočnice za letni razgovor.....	42
Tabela 4.1: Pozitivni učinki letnih razgovorov na pedagoške delavce in ravnatelja	53
Tabela 4.2: Osebni list	57
Tabela 4.3: Pregled opravljenega dela za tekoče šolsko leto.....	59
Tabela 5.1: Primer opisa stopenj.....	84
Tabela 6.1: Merila ocenjevanja delovne uspešnosti po Pravilniku o napredovanju zaposlenih v vrtcih ter osnovnem in srednjem šolstvu v plačilne razrede	94
Tabela 6.2: Merila ocenjevanja delovne uspešnosti po Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede.....	96
Tabela 6.3: Ocenjevalna lestvica delovne uspešnosti javnih uslužbencev	97
Tabela 6.4: Podobnosti in razlike pogojev in kriterijev plačilnega in plačnega sistema	98
Tabela 7.1: Spol anketirancev v OŠ Polhov Gradec	104
Tabela 7.2: Spol anketirancev v OŠ Dobrova.....	105
Tabela 7.3: Starost anketirancev v OŠ Polhov Gradec	105
Tabela 7.4: Starost anketirancev v OŠ Dobrova.....	105
Tabela 7.5: Izobrazba anketirancev v OŠ Polhov Gradec	106
Tabela 7.6: Izobrazba anketirancev v OŠ Dobrova	106
Tabela 7.7: Rezultati ocenjevanja smiselnosti letnega razgovora v OŠ	108
Tabela 7.8: Rezultati ocenjevanja vloge letnega razgovora pri osebnih in poklicnih ciljih	108
Tabela 7.9: Rezultati ocenjevanja vloge letnega razgovora pri komunikaciji, odnosih in zaupanju	110
Tabela 7.10: Rezultati ocenjevanja vloge letnega razgovora pri motivaciji.....	111
Tabela 7.11: Rezultati ocenjevanja vloge letnega razgovora na stresnost.....	111
Tabela 7.12: Rezultati ocenjevanja vloge letnega razgovora pri ocenjevanju delovne uspešnosti	112
Tabela 7.13: Rezultati ocenjevanja subjektivnosti sistema ocenjevanja delovne uspešnosti ..	112
Tabela 7.14: Rezultati ocenjevanja vsebinske pomanjkljivosti sistema ocenjevanja	113

Tabela 7.15: Rezultati ocenjevanja časovne neprilagojenosti ocenjevanja delovne uspešnosti	114
Tabela 7.16: Rezultati ocenjevanja splošnega mnenja o sistemih napredovanja v plač(il)ne razrede.....	115
Tabela 7.17: Rezultati ocenjevanja pomena letnega razgovora v OŠ.....	118
Tabela 7.18: Rezultati ocenjevanja stališč o sistemu ocenjevanja delovne uspešnosti	118
Tabela 7.19: Pearsonov korelacijski koeficient med neodvisno in odvisno spremenljivko ter intervenirajočimi spremenljivkami	119
Tabela 7.20: Korelacija med odvisno spremenljivko in pomanjkljivostmi sistema ocenjevanja	120
Tabela 7.21: Rezultati multiple linearne regresije	122
Tabela 8.1: Terminski načrt za izvedbo letnih razgovorov in ocenjevanja delovne uspešnosti	127
Tabela 8.2: Predlog za oblikovanje kriterijev po elementu rezultati dela in njihovo vrednotenje	129

1 UVOD

1.1 Relevantnost teme

Spoznanje, da je človek najpomembnejši vir in da so zaposleni najpomembnejše premoženje v organizaciji, pomeni osnovo za sodobne pristope za ravnanje s človeškimi viri. Kakovostno in premišljeno ravnanje z njimi pomeni doseganje razvoja, uspešnosti in uresničevanje ciljev, kar je gotovo želja vsakega vodstva.

V organizaciji, kot je šola, kjer se dela skoraj izključno z ljudmi in za ljudi, so odnosi, komunikacija in uspešno upravljanje s človeškimi viri še posebno izpostavljeni in zahtevajo veliko spretnosti, poznavanja komunikacijskih tehnik in občutka za usklajevanje vsakdanjih zahtev, ki se pojavljajo na šoli in izven nje. Šola je mnogo več kot samo vez med učitelji in učenci. Usklajuje interese in interakcije med zaposlenimi, vodstvom, učenci, starši, drugimi šolami, lokalno skupnostjo, občino, društvi in drugimi zainteresiranimi javnostmi.

Pedagoški delavci so dnevno v stiku in medosebnih odnosih z učenci, starši, sodelavci in nadrejenimi. To morda daje občutek, da lahko sproti izražajo svoje mnenje, občutke, težave, vprašanja in pričakovanja. Pravzaprav pa v vsakodnevnem delovnem zagonu le redko pridejo do izraza posameznikove dejanske želje in potrebe.

Preprostega recepta za motivacijo zaposlenih ni. Schuster pravi, da ima vsak zaposleni lastne »motivacijske gumb«*», ki jih mora vodja poiskati in pritisniti nanje. Za nekatere je to denar, za druge pozornost, za tretje strogo, usmerjeno vodenje, za četrte svoboda in možnost odločanja ter seveda še cela množica motivacijskih vzgibov, ki so lastni posameznikom (Schuster 2012, 92). Za prepoznavanje teh vzgibov pa je potrebno sodelavcem prisluhniti in slišati tudi njihov pogled na institucionalni in osebni razvoj. To pa je možno le, če si vodja vzame čas za pogovor in pokaže iskreno zanimanje za svoje zaposlene.*

Naloga menedžerja je, da sodelavce ustrezno motivira, vodi in skrbi za njihov individualni razvoj: vrednotenje, trening in učenje ter gradnjo kariere. Vodenje z motivacijo vključuje denarne nagrade in nedenarne spodbude, pri čemer v sodobnih organizacijah slednje vse bolj

izpodrivajo finančno nagrajevanje. Možnost napredovanja in gradnja kariere sta lahko zelo močni motivacijski orodji (Dimovski in drugi 2009, 69).

Da bi organizacija lahko uresničevala svoje strategije in vizijo, je pomembno, da vodja poskrbi za zavzetost vseh zaposlenih, pri čemer Gruban poudarja, da se kljub vrsti sodobnih konceptov velja vrniti k nekaterim tradicionalnim, v praksi skorajda pozabljenim, vendar preizkušenim receptom in ukrepom: jasnemu opredeljevanju pričakovanj in ciljev, iskreni in avtentični skrbi za zaposlene, prepoznavanju in spodbujanju dosežkov, dokazovanju, da mnenje zaposlenih šteje in da se upošteva (Gruban 2005b, 13).

Prepričana sem, da si tudi zaposleni v šolah želijo, da bi si ravnatelji vzeli čas za sodelavce, prisluhnili njihovim izkušnjam iz preteklosti in načrtom za prihodnost, hkrati pa podali svoja razmišljanja o delu zaposlenega in njegovem nadaljnjem kariernem razvoju. Ena izmed možnosti sistematičnega in kakovostnega posvečanja časa zaposlenim so letni razgovori, vendar pa so jih do sedaj kot del svojih dolžnosti uvedli le redki ravnatelji.

Temo magistrskega dela je spodbudilo izvajanje določil Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Ur. l. RS 51/2008; v nadaljnjem besedilu: Uredba), ki zajema elemente in kriterije za ocenjevanje delovne uspešnosti javnih uslužbencev.

Na podlagi drugega odstavka 17. člena Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Ur. l. RS 108/09; v nadaljnjem besedilu: ZSPJS) je Vlada Republike Slovenije izdala Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede.

S to uredbo se določata način in postopek preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje javnih uslužbencev na delovnem mestu oziroma v nazivu v višji plačni razred (v nadaljnjem besedilu: napredovanje javnih uslužbencev v plačne razrede) v organih državne uprave, upravah lokalnih skupnosti, pravosodnih organih, javnih zavodih in drugih uporabnikih proračuna, razen za uporabnike proračuna, določene v tretjem, četrtem in petem odstavku 17. člena ZSPJS (Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, 1. čl.).

Uredba je začela veljati naslednji dan po objavi v Uradnem listu, to pomeni 24. 5. 2008; uporabljati pa se je začela z dnem prvega izplačila plač na podlagi ZSPJS. Nov postopek

ocenjevanja in preverjanja izpolnjevanja pogojev se je začel izvajati tudi za pedagoške delavce na osnovnih šolah, za katere je prej veljal Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vrtcih ter osnovnem in srednjem šolstvu v plačilne razrede (Ur. l. RS 41/1994).

Že dejstvo, da je za tovrstno napredovanje pred navedenim datumom veljal poseben pravilnik, ki se je nanašal izključno na zaposlene v šolah in vrtcih, sproži vprašanje o primernosti Uredbe, ki velja za vse javne uslužbence in posplošuje njihov položaj ter možnosti in pogoje za napredovanje. Zaradi velikih razlik v naravi dela javnih uslužbencev se enoten sistem napredovanja v plačne razrede ne zdi primeren.

Mislim, da je spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti ter napredovanje zaposlenih v katerikoli organizaciji občutljivo področje, ki zaposlenim veliko pomeni, vodje pa bi se tega morali še posebno zavedati. Izvajanje postopkov v povezavi z napredovanjem bi moralo biti skrbno načrtovano na različnih ravneh. Posebno pozornost bi bilo potrebno nameniti ustrezni medosebni komunikaciji, dobri in učinkoviti predpripravi, primerni izbiri časa in prostora.

Nove zakonske podlage za napredovanje javnih uslužbencev v plačne razrede so se oddaljile od objektivnosti in transparentnosti ocenjevanja delovne uspešnosti. Priloge Uredbe, ki naj bi pomagale vodjem pri ocenjevanju in končni odločitvi o oceni, so ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti javnega uslužbenca v ocenjevalnem obdobju, evidenčni list napredovanja javnega uslužbenca v napredovalnem obdobju in podrobnejša opredelitev elementov delovne uspešnosti javnega uslužbenca (Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, Priloge I, II in III).

Vse navedene priloge temeljijo na samostojnem odločanju vodje in ne predvidevajo pogovora z zaposlenim. Izvedba je seveda odvisna od vodje, vendar pomanjkanje časa in druge obremenitve preprečujejo poglobljen, natančen in premišljen pristop k ocenjevanju, ki je podlaga za napredovanje.

Kriteriji, ki so opredeljeni kot osnova za ugotavljanje delovne uspešnosti, so subjektivni, nenatančno opredeljeni in težko merljivi ter niso ovrednoteni. Sprva se zdi, da tako vodji olajšajo delo, ker ga ne omejujejo in mu ponujajo veliko maneverskega prostora za odločanje znotraj kriterijev. Vendar se po drugi strani vodja znajde pred oviro pretirane svobode, pri čemer mu nenatančno opredeljeni kriteriji, znotraj katerih mora umestiti vse zaposlene, ne

pomagajo pri odgovorni nalogi. Še posebno težko zagovarjajo svoje odločitve in oceno pred zaposlenimi, ker ocena odraža osebno mnenje in ne merljivih dejstev, ki bi opredeljevala delo zaposlenega.

1.2 Namen in cilji magistrskega dela

Moja teza je, da Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede prinaša več pomanjkljivosti kot prednosti za ocenjevanje dela pedagoških delavcev. To pa lahko vpliva tudi na komunikacijo, odnose, zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih v šoli. Vsi navedeni elementi pa so prav tisti, za katere se je v organizaciji, kot je šola, potrebno še posebno potruditi.

Razmišljanje o izbrani temi je privedlo do vprašanja, kako ocenjevanje izvesti na primernejši, učinkovitejši in objektivnejši način. Primerjati želim dva sistema napredovanja pedagoških delavcev, in sicer obstoječ sistem napredovanja v plačne razrede in sistem napredovanja v plačilne razrede, ki je za pedagoške delavce veljal pred tem. Namen magistrskega dela je izpostaviti njune prednosti in slabosti ter predlagati boljšo alternativo.

Pomemben del ocenjevanja delovne uspešnosti, ki je osnova za napredovanje v plačne razrede, bi lahko postal letni razgovor. Prednosti letnega razgovora niso samo v pričakovanem izboljšanju odnosov med vodstvom in zaposlenimi, pač pa tudi aktivno vključevanje zaposlenih v kritično analizo preteklega dela ter načrtovanje prihodnosti. Ustrezno zastavljen letni razgovor bi lahko bil tudi odlična podlaga za ocenjevanje delovne uspešnosti, na osnovi katere bi pedagoški delavec napredoval v plačne razrede.

Tudi Anteričeva je mnenja, da je cilje organizacije in zaposlenih potrebno čim bolj povezati, pri tem pa zagotoviti pozitivno ustvarjalno klimo in podlage, med katere spada učinkovit plačni sistem. Njegov pomemben del je ugotavljanje delovne uspešnosti – motivacijsko naravnani sistem, ki zagotavlja, da zaposleni začutijo svojo vlogo v organizaciji, poznajo cilje, ki jih morajo doseči, in da vedo, kaj bodo za njihovo uresničitev dobili (Anterič 2005, 13).

1.3 Opredelitev raziskovalnega problema in hipotez

Cilj magistrskega dela je dokazati naslednji tezi:

1) da je obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, ki je tudi podlaga za napredovanje v plačne razrede:

- preveč splošen (skoraj nemogoče je vse javne uslužbence ocenjevati po istih kriterijih),
- preveč subjektiven (ocena je v veliki meri odvisna od odnosa zaposlenega z ravnateljem),
- premalo natančno opredeljen (kriteriji niso ovrednoteni).

2) da je lahko primerno izveden letni razgovor dobra osnova tudi za ocenjevanje delovne uspešnosti ter da prinaša vrsto ugodnosti za posameznike in organizacijo kot celoto.

Iz cilja izpeljane hipoteze, ki sem jih želela empirično preveriti in podkrepiti s teoretičnimi izsledki, so:

Hipoteza 1: Domnevam, da bi bili letni razgovori med ravnateljem in pedagoškimi delavci smiselni in koristni za izboljšanje komunikacije in zaupanja ter bi lahko postali izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti.

Hipoteza 2: Domnevam, da bi si na letnem razgovoru pedagoški delavci postavljali optimalne osebne in poklicne cilje ter bi bili bolj motivirani za delo in doseganje zastavljenih ciljev.

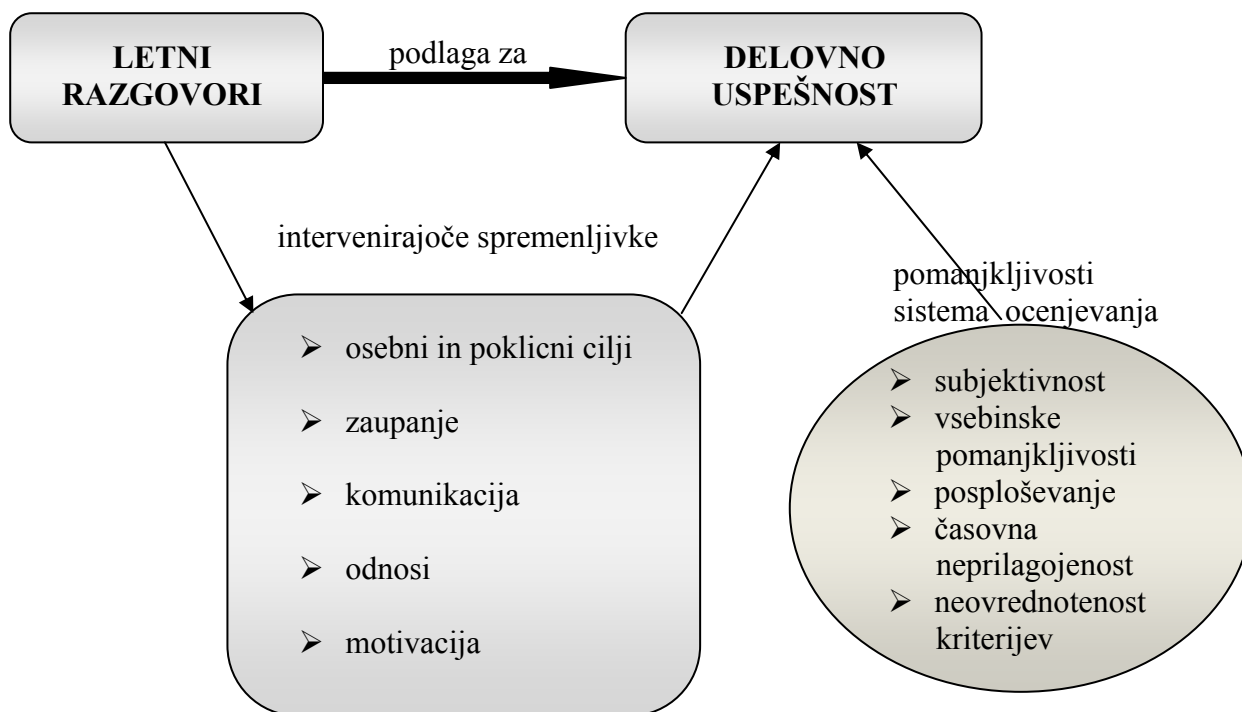
Hipoteza 3: Domnevam, da sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in način napredovanja v plačne razrede ne bi smel biti enak za vse javne uslužbence in bi ga bilo potrebno spremeniti.

Hipoteza 4: Domnevam, da pedagoški delavci niso zadovoljni z obstoječim sistemom napredovanja v plačne razrede, ker je preveč subjektiven in temelji zgolj na oceni delovne uspešnosti, ki jo opredeli ravnatelj.

Hipoteza 5: Domnevam, da letni razgovor, motiviranost pedagoških delavcev pri delu in želja po doseganju zastavljenih osebnih in poklicnih ciljev vplivajo na potrebo po spremembi sistema ocenjevanja delovne uspešnosti in načinu napredovanja v plačne razrede.

Opredeljene hipoteze lahko povzamem v konceptualnem modelu (glej Sliko 1.1), ki prikazuje povezavo med letnim razgovorom in ocenjevanjem delovne uspešnosti kot osrednjima temama magistrskega dela. *Letni razgovor* je neodvisna spremenljivka, ki vpliva na odvisno spremenljivko *delovno uspešnost* prek intervenirajočih spremenljivk, ki so zajete v hipotezah. Hkrati so v modelu predstavljene tudi pomanjkljivosti ocenjevanja delovne uspešnosti pedagoških delavcev, ki ovirajo učinkovitost in uspešnost obstoječega sistema. Dobro zastavljen in izveden letni razgovor bi lahko bil za ravnatelja odlično izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti, le-ta pa relevantna podlaga za napredovanje v plačne razrede.

Slika 1.1: Model letnih razgovorov kot podlaga za ocenjevanje delovne uspešnosti



Organizacijska kultura je prevladujoča miselnost in občutje v nekem okolju. Za pozitivno kulturo sta še posebno pomembna zaupanje in odprtost, s katerima se omogoči pretok znanja in izkušenj. Pomen kulture organizacije je, da vse zaposlene, kljub njihovi različnosti prepriča, da sledijo istim smernicam, istemu cilju in skupni viziji za dobro organizacije (Dimovski in drugi 2009, 82). Poglavitno vlogo pri tem ima menedžer, ki vodi s svojim zgledom, tako da zaposlenim zagotovi okolje, v katerem sta zaupanje in odprtost za novosti ter spremembe pomembni vrednoti.

Furnham in Gunter (v Armstrong 2006, 101) poudarjata, da organizacijska kultura združuje skupen sistem vrednot, ki so osnova za komunikacijo in medsebojno razumevanje. Če te funkcije niso vzpostavljene na zadovoljivi ravni, organizacijska kultura znatno zmanjša učinkovitost organizacije.

Strokovni razvoj zaposleni uresničujejo s pomočjo formalnega in neformalnega izobraževanja, usposabljanja in strokovnega izpopolnjevanja, ki posamezniku omogoča pridobivanje znanj, spretnosti in veščin. Osebnostni razvoj lahko pojmuje kot občutek neprekinjenega samorazvoja, uresničevanja in spreminjanja v smeri večjega vpogleda vase, sprejemanja samega sebe in drugih, boljšega obvladovanja okolja ter prepoznavanja smisla življenja. Delovni razvoj pa pomeni uveljavitev ali uspeh posameznika na nekem področju dela znotraj organizacije ali zunaj nje. Pri posameznikovem razvoju gre za prepletanje vseh treh komponent. Bolj ko se posameznik usklajeno razvija v okviru vseh treh komponent, večja sta njegovo zadovoljstvo in uspešnost pri delu ter življenje nasploh (Vodopivec v Erčulj in drugi, 2009, 21).

Zaupanje je osnova vsakega odnosa tako v službi kot v osebnem življenju. Uspešnost vodje je odvisna od zaupanja tistih, ki mu sledijo. Temelji zaupanja so v osebnostnih lastnostih, kot so pravičnost, poštenost, iskrenost, etičnost in moralnost. Zaupanja vreden vodja izpolni obljube, pove resnico, spoštuje integriteto posameznika in se drži dogovorov. Da si vodja pridobi zaupanje sodelavcev, se z njimi pogovarja, jih aktivno posluša, jim svetuje in pomaga napredovati ter pokaže iskreno zanimanje in skrb za druge ljudi in njihov pogled na stvari (Carnegie 2012).

Komunikacija je izmenjava informacij in zato ena izmed najbolj temeljnih ter prodornih menedžerskih aktivnosti. Kotter je ugotovil, da najbolj uspešni menedžerji, kot primarne metode prepričevanja in promoviranja sprememb, uporabljajo raznolike tehnike vplivanja v osebni in neposredni interakciji z zaposlenimi (v Hargie in Tourish 2000, 5). Clappitt in Downs kot prednosti kakovostne interne komunikacije navajata povečano produktivnost, zmanjšanje odsotnosti z dela, izboljšanje kakovosti storitev, zvišanje ravni inovativnosti, manj pritožb s strani zaposlenih in znižanje stroškov dela (v Hargie in Tourish 2000, 6). Komuniciranje je tako pomembna dejavnost za organizacijo in za sodelavce organizacije, da zasluži urejeno lotevanje in izvajanje (Možina in drugi 1998, 21).

Motivacija vpliva na produktivnost, zato je del menedžerjevega dela, da usmeri motivacijo k doseganju ciljev organizacije. Motivacijski proces vodi v motivirano vedenje, od katerega je odvisna uspešnost posameznika in organizacije. Motivacija se nanaša na sile znotraj ali zunaj osebe. Dejstvo je, da smo ljudje različni in da nikoli ne moremo poznati vseh motivov za opravljanje neke aktivnosti zaposlenih. Proučevanje motivacije pomaga menedžerjem razumeti, kaj ljudi spodbudi, da začnejo z akcijo, kaj vpliva na izbor dejanj in zakaj pri nekem početju vztrajajo. Med sodobna nadenarna motivacijska orodja uvrščamo predvsem prepoznavanje dobro opravljenega dela, spreminjanje delovnih nalog, postavljanje ciljev, vseživljenjsko izobraževanje in jasno opredeljevanje razvoja karier. Ključnega pomena za motivacijo pa so tudi način vodenja, organizacijska kultura in klima, samomotivacija zaposlenih, pripadnost organizaciji in spoštovanje zaposlenih (Dimovski in drugi 2009, 77–80).

1.4 Metodologija dela in struktura magistrskega dela

Družboslovno raziskovanje zahteva uporabo različnih metod in tehnik. Pričujoče magistrsko delo temelji na študiju relevantne literature, na analizi primarnih in sekundarnih virov ter literature, pa tudi empirični raziskavi, ki sem jo izvedla, da bi potrdila ali ovrgla postavljene hipoteze.

Za opisovanje posameznih relevantnih pojmov sem uporabila metodo deskripcije, metodo kompilacije za povzemanje navedb in citiranje drugih avtorjev, analitično metodo za razčlenitev obstoječega in predhodnega sistema napredovanja pedagoških delavcev v plač(il)ne razrede, komparativno metodo za primerjanje obeh sistemov in statistično metodo za zbiranje kvantitativnih podatkov v empirični raziskavi.

V prvem delu sem opredelila relevantnost teme, namen in cilje magistrskega dela ter predstavila delovne hipoteze, ki sem jih skušala, s teoretičnimi spoznanji drugih avtorjev, predvsem pa z empiričnim delom, preveriti oziroma potrditi.

V drugem poglavju sem se osredotočila na značilnosti javnega sektorja v Sloveniji s poudarkom na plačnem sistemu javnih uslužbencev in problematiki napredovanja pedagoških delavcev v osnovni šoli.

V obširnejšem teoretičnem delu sem opredelila letni razgovor, in sicer v povezavi z njegovo časovno in prostorsko izvedbo ter vsebinsko primernostjo. Pomembno je, da se za učinkovit letni razgovor zagotovijo optimalni pogoji tako za vodstvo kot za zaposlene. Izpostavila sem namen, cilje in učinke letnih razgovorov za katerokoli organizacijo in zaposlene. Moj namen je bil tudi začrtati ustrezen potek priprav in izvedbe letnih razgovorov, tako da bi le-ti služili svojemu namenu.

V četrtem delu sem teoretična priporočila in ugotovitve aplicirala na izvajanje letnega razgovora med vodstvom in pedagoškimi delavci v osnovni šoli. Poskusila sem predvideti časovni okvir dogodkov in izpostaviti relevantno vsebino razgovora glede na stroko. Letni razgovori se v osnovnih šolah izvajajo v zelo skrčenem obsegu. Nekateri ravnatelji so si sami pripravili načrt izvedbe in obrazce, ki jim pomagajo pri izvajanju.¹ Na osnovi redkih izkušenj sem povzela in razvila možnosti za izvajanje letnega razgovora v šoli, za katerega predvidevam, da bi posledično vplival na izboljšanje komunikacije, odnosov in delovnih rezultatov; hkrati bi del razgovora o dosežkih posameznika lahko zagotovil relevantne podatke za ocenjevanje delovne uspešnosti.

V petem in šestem delu sem izpostavila ocenjevanje delovne uspešnosti. S pomočjo teorije sem obravnavala namen, cilje, postopek ocenjevanja, oblikovanje kriterijev in ocenjevalne lestvice. Poudarek je na analizi obstoječega sistema napredovanja v plačne razrede in sistema napredovanja v plačilne razrede, ki je bil v uporabi pred njim. Sledi primerjava med obema, ki izpostavi njune prednosti in slabosti. Dokumenta, na katera se sklicujem v tem delu, sta Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Ur. l. RS 51/2008) in Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vrtcih ter osnovnem in srednjem šolstvu v plačilne razrede (Ur. l. RS 41/1994).

Bistvo sedmega dela je študija primerov dveh osnovnih šol, in sicer na podlagi analize empirične raziskave. Hipoteze sem preverila z raziskovalno metodo, in sicer anketo, ki sem jo izvedla s pomočjo pedagoških delavcev na izbranih osnovnih šolah. Vsebina vprašalnika se je nanašala na izvajanje letnih razgovorov v šoli, na ocenjevanje delovne uspešnosti in zadovoljstvo s plačnim in plačilnim sistemom napredovanja. Podatke sem obdelala s

¹ Ena izmed začetnic uvajanja letnega razgovora v šoli je Silva Jančan, univ. dipl. ped., ravnateljica na Osnovni šoli Belokranjskega odreda v Semiču.

statističnim programom, pri čemer sem uporabila deskriptivno metodo in metodo analize variance. Kot glavna kazalca strinjanja z danimi trditvami sem analizirala povprečno oceno in standardni odklon. Z metodo eksplanacije sem poskušala pojasniti kavzalne zveze med obravnavanimi spremenljivkami. Povezanost spremenljivk prikazanih v Modelu letnih razgovorov kot podlaga za ocenjevanje delovne uspešnosti (glej Sliko 1.1) sem preverjala s pomočjo izračuna Pearsonovega korelacijskega koeficienta. Za preverjanje vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno pa sem uporabila multiplo linearno regresijo. Ugotovitve naj bi mi pomagale pri potrditvi hipotez. Obstajala pa je tudi možnost, da bo analiza rezultatov ankete pokazala povsem nepričakovane rezultate.

V osmem delu sem želela glede na teoretična dejstva in empirične ugotovitve načrtati scenarij za pravičnejše in objektivnejše izvajanje ocenjevanja delovne uspešnosti. Pridobljena mnenja, predloge in odgovore sem upoštevala pri pripravi predloga učinkovitejše izvedbe ocenjevanja delovne uspešnosti pedagoških delavcev. Predvsem sem želela prilagoditi časovni okvir dogajanja v povezavi z letnim razgovorom in ocenjevanjem delovne uspešnosti ter vsebino obeh dejavnosti, tako da bi postala funkcionalna opora ravnatelju in smiselna osnova za napredovanje pedagoških delavcev v plačne razrede.

2 JAVNI SEKTOR V SLOVENIJI

2.1 Opredelitev in značilnosti javnega sektorja

Javni sektor je težko enoznačno opredeliti, zato obstaja več kriterijev definicij, na primer vir financiranja, subjekti, status zaposlenih itd. (Žirovec v Ferfila in drugi 2002, 146).

Bohinc (Bohinc in Tičar 2007) in Žirovec (v Ferfila in drugi 2011) se strinjata, da tudi v slovenski zakonodaji prihaja do razhajanj v definiciji javnega sektorja. Osnovna zakona, ki se nanašata na delovanje javnega sektorja v Sloveniji sta Zakon o javnih uslužbencih (v nadaljevanju: ZJU) (Ur. l. RS 63/2007) in Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (v nadaljevanju: ZSPJS) (Ur. l. RS 108/2009). Poleg navedenih dveh zakonov pa na področje javnega sektorja posegajo še, na primer Zakon o javnih financah, Zakon o javnem naročanju in Zakon o dostopu informacij javnega značaja. Zaradi drugačnih interesov, ki jih opredeljujejo posamezni zakoni, prihaja tudi do razhajanj pri opredelitvi javnega sektorja.

Žirovec (v Ferfila in drugi 2011, 94) navaja, da je definicija javnega sektorja odvisna od vidika, ki ga štejemo za relevantnega, pri čemer lahko izpostavimo *organizacijski vidik*, po katerem se v javni sektor uvrstijo vse osebe javnega prava; *javnofinančni vidik*, ki pomeni vse neposredne in posredne uporabnike proračuna; *funkcionalni vidik*, ki se nanaša na vse subjekte, ki opravljajo dejavnosti javnega pomena; *ekonomski vidik*, ki upošteva vse subjekte, katerih ustanovitelj ali pretežni lastnik je država oziroma lokalna skupnost in *kombinirani vidik* (ekonomski in funkcionalni), ki pomeni osebe javnega prava in javna podjetja.

Javni sektor je smiselno deliti na javno upravo, javne službe in javna podjetja. Javna uprava vključuje državno upravo in lokalno samoupravo. Javne službe so gospodarske in negospodarske (Kavčič in Smodej 2003, 41). Javni sektor je mogoče opredeliti kot zbir vseh javnih organizacij, ki opravljajo družbene in gospodarske javne dejavnosti, kar se nanaša na javno upravo, politični sistem, izobraževalno, raziskovalno, zdravstveno in kulturno sfero (Setnikar-Cankar 2005, 29).

V Sloveniji lahko organizacije po statusno-pravni ureditvi razdelimo glede na javnost in profitnost, pri čemer poznamo javne neprofitne organizacije, kamor se uvrščajo organizacije, ki

izvajajo državne funkcije in funkcije lokalne samouprave, javni zavodi in javni gospodarski zavodi; javne profitne organizacije, kamor štejemo javna podjetja; kvazijavne neprofitne organizacije kot so zbornice; kvazijavne profitne organizacije, ki zajemajo javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala in zasebna podjetja s koncesijo; zasebne neprofitne organizacije, kamor se uvrščajo društva, zasebni zavodi, ustanove, zadrage, dobrodelne organizacije, politične stranke, verske skupnosti, sindikati itd.; zasebne profitne organizacije, kamor uvrščamo podjetja, ki so organizirana po zakonodaji o gospodarskih družbah (Žirovec v Ferfila in drugi 2011, 95–96).

Sodobna organizacija javnega sektorja se je razvila na osnovi koncepta novega javnega menedžmenta, ki »pomeni narediti javni sektor manj različen od privatnega z vidika osebja, strukture nagrad in metod, po katerih funkcionira zasebni (poslovni) sektor. Hkrati prinaša bolj splošno opredeljena pravila delovanja organizacije in povečanje diskrecije na področju osebja, pogodb in denarja. Teži k proračunski transparentnosti, kjer so stroški določeni na podlagi rezultatov in kjer so rezultati merljivi s kvantitativnimi indikatorji učinkovitosti« (Žirovec v Ferfila in drugi 2011, 105).

Novi javni menedžment poudarja usmerjenost k ljudem, uporabnikom in zaposlenim. Njegova načela se navezujejo na novo sodobno organizacijo delovnih procesov, opredelitev in razmejitve odgovornosti ter pristojnosti, predvsem opredelitev odgovornosti za rezultate, in povečevanje avtonomije organizacije in posameznikov (Žurga 2001, 49).

V literaturi pa se že pojavljajo kritike omenjene paradigme: namreč novi javni menedžment naj bi pod vprašaj postavljali klasične vrednote tradicionalne birokratske organizacije, premalo pozornosti posvečal političnim vidikom in zahtevam ter demokratičnim vrednotam, kot sta na primer javni interes in spoštovanje prava. Podjetništvo v javni upravi pa lahko pripelje do zlorab in neetičnega delovanja (Brezovšek 2004, 29–30).

Doktrina novega javnega menedžmenta je povzročila, da so se menedžerji osredotočili na notranje sisteme organizacije in poslovne metode, ki se osredotočajo v večji meri na učinkovitost, kot pa na družbene rezultate in javno vrednost. Sodobne težnje narekujejo, da javno vodenje razširi svoj horizont in ga prilagodi praksi ter postane bolj inovativen. Potreben je nov model, ki temelji na medsebojnih odnosih in se osredotoča na ljudi, ne pa na strukture (Work Foundation v Maddock 2009, 142).

Koren trdi, da tudi v mednarodnih težnjah izobraževalnih politik prevladujeta dve nasprotji. Prva je novi javni menedžment ali vodenje za rezultate, ki ga spodbuja politika za višje, merljive, vidne standarde učinkovitosti in uspešnosti. Druga pa napredno humanistično vodenje ali vodenje za učenje, ki opogumlja profesionalne učitelje in mlade ljudi na osnovi humanizma, demokratičnega državljanstva ter holističnega osebnega in organizacijskega učenja (Koren in drugi 2007, 19).

Uspešnost je v javnem sektorju, kjer se uspeh ne meri v kapitalskih dobičkih, morda težje opredeljiva kot v profitnih dejavnostih, vendar nič manj pomembna. Žurga pravi, da se uspešnost razume s stopnjo, do katere organizacija realizira zastavljene cilje (Žurga 2001, 82). Kombinacija za doseg večje učinkovitosti institucije je na eni strani zmanjšanje porabe virov, večja ekonomičnost in produktivnost, na drugi strani pa povečanje kakovosti in doseganje vizije institucije. Učinkovitost je tehnična mera, kjer z danimi sredstvi enkrat naredimo več, drugič manj, uspešnost pa pomeni tudi družbeno odgovornost do udeležencev, predvsem do države (prebivalcev), ki javnim združbam določa cilje delovanja (Tavčar v Andoljšek in Seljak 2005, 58).

Za popolno opredelitev funkcioniranja javnega sektorja je poleg uspešnosti in učinkovitosti potrebno oceniti tudi kakovost storitev. Kakovost storitev ocenjujejo porabniki, njihovo zadovoljstvo in razočaranje pa je trenutek resnice, v katerem organizacija spozna svoje prednosti in pomanjkljivosti (Potočnik 2000, 157). V praksi institucije javnega sektorja posvečajo nekaj pozornosti merjenju vložkov, predvsem finančnih, manj opredeljevanju meril procesov in storitev, še manj pa opredeljevanju meril učinkovitosti in njihovih dosežkov. Menedžment se pogosto sooča z iskanjem lastnih rešitev merjenja in spremljanja procesov v svoji organizaciji (Nemec 2001, 235).

2.2 Opredelitev in značilnosti javnih uslužbencev

Zakon o javnih uslužbencih (Ur. l. RS 63/2007) v 1. členu opredeli za javnega uslužbenca vsakega posameznika, ki sklone delovno razmerje v javnem sektorju, pri čemer je le-ta sestavljen iz državnih organov in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti; javnih agencij, javnih skladov, javnih zavodov in javnih gospodarskih zavodov; drugih oseb javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti.

ZJU deli javne uslužbence na uradnike in druge javne uslužbence, pri čemer uradniki opravljajo tiste javne naloge v organih, ki so neposredno povezane z izvrševanjem oblasti, drugi javni uslužbenci (strokovno-tehnični javni uslužbenci) pa v organih opravljajo spremljajoča dela zaradi nemotenega izvajanja javnih nalog organa (Žurga v Ferfila in drugi 2011, 139).

Haček pravi, da je »javni uslužbenec v razmerju do uporabnikov javnih storitev predstavnik opravljanja javnih nalog osebe v javnem sektorju. Kot samostojni in neodvisni izvajalec svojega poklica ne deluje v lastnem imenu, ampak v medsebojnem razmerju, ki temelji na posebni zaupnosti, politični nevtralnosti, nepristranskosti, lojalnosti in polni odgovornosti za svoje delo« (Haček 2001, 42).

Klasifikacija delovnih mest v sistemu javnih uslužbencev temelji na dolžnostih, odgovornosti in znanju, ki je potrebno za uspešno opravljanje delovnih nalog. Opis delovnega mesta običajno vsebuje naziv delovnega mesta; dolžnosti, ki jih delovno mesto zahteva; odgovornosti, ki so povezane s položajem znotraj organizacije in sposobnosti, potrebne za uspešno opravljanje dela. Haček (2001, 75) navaja, da klasifikacijski sistem omogoča večjo preglednost in nepristranskost znotraj sistema delovnih mest, skrb za povezavo nalog in sposobnosti, potrebnih za njihovo uspešno opravljanje in postavitev določenih standardov znotraj sistema javnih uslužbencev tudi za potrebe ocenjevanja in napredovanja.

Medtem ko za javne uslužbence veljajo skoraj vse določbe o pravicah in obveznostih zaposlenih določene z zakonodajo, ki velja za vse zaposlene v državi, pa se pridobitna in nepridobitna organizacija razlikujeta v prevzemanju odgovornosti.

Javni uslužbenec ni prisiljen k odgovornemu ravnanju vse do takrat, dokler niso poleg pooblastil predpisane tudi posledice, ki jih bo nosil, če njegovo delovanje ne bo usklajeno s podeljenimi pristojnostmi. Za doseganje boljših delovnih učinkov bi bilo treba vpeljati evalvacijski mehanizem za vrednotenje učinkov dela in vzpostaviti sistem individualne odgovornosti v javnem sektorju, kajti medtem ko se izgube v zasebnem sektorju kažejo v denarju lastnikov kapitala, se izgube v sistemu javnih uslužbencev kažejo v denarju davkoplačevalcev (Haček 2001, 68).

Ocenjevanje delovne uspešnosti doseže svoj namen samo, če sistem predvideva posledice za podpovprečno oziroma nadpovprečno izvedbo dela glede na zadane cilje (OECD 1997, 22). V Sloveniji posledice ocene ne posegajo v stalni del plače javnega uslužbenca, vplivajo pa na gibljivi del plače (Klinar v Ferfila 2011, 479).

Glavni cilji spremljanja delovne uspešnosti v javnem sektorju so izboljšave vodenja, odgovornost in nadzor ter varčevanje javnih financ. Cilji niso vedno enako pomembni, temveč se prilagajajo političnim prioriteta in zunanjim vplivom, kot je na primer gospodarska kriza (OECD 1997, 26).

2.3 Značilnosti napredovanja in plačnega sistema v javnem sektorju

Napredovanje je oblika nagrajevanja javnih uslužbencev in pomeni predvsem možnost prehoda na višje delovno mesto ali pa povečanje plače na istem delovnem mestu. Napredovanje javnih uslužbencev v plačne razrede je od leta 2008 enako za vse javne uslužbenca, napredovanje v nazive pa se med posameznimi skupinami javnih uslužbencev razlikuje.

Vertikalno napredovanje ureja zakon le na načelni ravni, saj so postopek in pogoji za napredovanje na bolj zahtevno delovno mesto odvisni od specifičnih lastnosti posameznega poklica oziroma dejavnosti, zato to področje urejajo področni zakoni (Bohinc 2005, 133).

Napredovanje javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti v nazive predvideva 85. člen ZJU (Ur. l. RS 63/2007) in jih deli na šestnajst stopenj, in sicer nazivi prvega kariernega razreda (višji sekretar, sekretar, podsekretar), nazivi drugega kariernega razreda (višji svetovalec I, II, III), nazivi tretjega kariernega razreda (svetovalec I, II, III), nazivi četrtega kariernega razreda (višji referent I, II, III) in nazivi petega kariernega razreda (referent I, II, III, IV). Poimenovanja nazivov uradnikov v pravosodnih organih, pripadnikov Slovenske vojske, diplomatov, policistov, paznikov, carinikov, inšpektorjev in drugih uradnikov s posebnimi pooblastili in dolžnostmi se določijo s posebnim zakonom ali z uredbo vlade.

Postopek ocenjevanja in napredovanja uradnikov v organih državne uprave, pravosodnih organih in upravah lokalnih skupnosti v nazive podrobneje opredeljuje Uredba o napredovanju

uradnikov v nazive (Ur. l. RS 98/2008). Uradnik si oceno pridobi v skladu s predpisom, ki ureja napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred. 5. člen imenovane uredbe pravi, da uradnik napreduje, ko v času od zadnjega napredovanja v nazivu iste stopnje, doseže trikrat oceno odlično ali štirikrat najmanj oceno zelo dobro ali petkrat najmanj oceno dobro.

Napredovanje zaposlenih v vzgoji in izobraževanju pa ureja Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive (Ur. l. RS 54/2002). Po tem pravilniku lahko zaposleni napredujejo v tri nazive – mentor, svetovalec in svetnik – in sicer po štirih (v naziva mentor in svetovalec) oziroma petih letih (svetnik), če izpolnjujejo pogoje za napredovanje, ki so določeni s tem pravilnikom. Napredovanje ni odvisno od ocene nadrejenega, pač pa večinoma od objektivnih razlogov, kot so delovna doba, uspešnost pri delu, udeležba v programih usposabljanja in izobraževanja, pridobitev dodatnih funkcionalnih znanj in dodatno strokovno delo.

Odločitev o pripravi plačnega sistema javnega sektorja (v nadaljevanju: PSJS) je sprejela vlada dr. Janeza Drnovška (2001–2005) zaradi neugodnih gibanj plač v javnem sektorju. Vsebina in cilji PSJS so posledica štirih ključnih ciljev, in sicer skupnega plačnega sistema za funkcionarje in javne uslužbence, ustreznega razmerja med plačami, fleksibilnosti plačnega sistema in njegove večje povezanosti z rezultati dela ter preglednosti in finančne obvladljivosti (Klinar v Ferfila in drugi 2011, 471).

Usklajevanja Zakona o sistemu plač v javnem sektorju so se začela leta 2001, julija leta 2002 pa je zakon stopil v veljavo. Vzporedno pa so že potekala pogajanja o aneksu h kolektivni pogodbi za vzgojo in izobraževanje. Z aneksom so zaposleni v vzgoji in izobraževanju dobili dodatke k plači v štirih tranšah (Klinar v Ferfila in drugi 2011, 471–472).

V času vlade Janeza Janše (2005–2008) so se pogajanja o kolektivnih pogodbah in aneksih h kolektivnim pogodbam dejavnosti nadaljevala in leta 2008 dobila epilog v podpisu Kolektivne pogodbe za skupno metodologijo in Kolektivne pogodbe za javni sektor. Maja leta 2008 pa je vlada izdala tudi Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Klinar v Ferfila in drugi 2011, 472).

Vlada Boruta Pahorja (2008–2011) se je nagibala k odpravi PSJS in pri tem kot glavne razloge navajala finančne posledice PSJS v času finančne krize in nefleksibilnost sistema oziroma

njegovo preveliko centralizacijo. Spomladi leta 2009 je bil s sindikati javnega sektorja podpisan poseben dogovor, ki je bil del varčevalnega programa vlade in je odpravil izplačilo delovne uspešnosti, zmanjšal izplačilo povečanega obsega dela, dogovorjena pa je bila tudi odprava anomalij, ki so bile ugotovljene z evalvacijo oziroma so jih ocenili socialni partnerji. Datumsko predstavljena pa so bila tudi izplačila tretjega in četrtega obroka nesorazmerja v plačah. Z novelo ZSPJS julija leta 2010 so bili znižani tudi položajni dodatki in dodatki za dežurstva. V prihodnje se obeta še nekaj sprememb in sicer omejitve na področju napredovanja, delovne uspešnosti in povečanega obsega dela. (Klinar v Ferfila in drugi 2011, 473).

Plačna lestvica za javni sektor je sestavljena iz plačnih razredov. Posamezno plačno skupino sestavljajo funkcija oziroma delovno mesto in naziv. Plačo javnega uslužbenca sestavljata stalni del plače, ki zajema osnovno plačo in dodatek za delovno dobo, ter gibljivi del plače, ki zajema napredovanje, delovno uspešnost in večino dodatkov (ZSPJS, 5. čl.).

2.4 Vodenje šole kot javne službe

Dolgo je veljalo prepričanje, da beseda menedžment ne sodi v kontekst neprofitnih organizacij. Sčasoma so se neprofitne organizacije same začele zavedati, da je menedžment nujno potreben, če se želijo osredotočiti na svojo osnovno dejavnost in poslanstvo (Drucker 2005, xv). Za neprofitne organizacije je značilno, da izvajajo aktivnosti, ki se zelo razlikujejo od gospodarsko profitnih. Kljub temu pa naj bi bila filozofija vodilnih v izobraževanju zelo podobna podjetniški filozofiji v gospodarskih dejavnostih. Tudi od vodilnih v izobraževanju se pričakuje, da neprestano iščejo in ustvarjajo priložnosti. Ferjan vidi glavno nalogo menedžmenta v izobraževanju, da pravočasno prepozna nevarnosti, se prilagaja spremembam v okolju ter zagotavlja razmere za udejanjanje priložnosti (Ferjan 1996, 45).

Osnovne šole v Sloveniji so formalnopravno urejene kot javni zavodi. Zavodi opravljajo storitve, ki jih mora zagotavljati država. Temeljni opredelilni element javnega zavoda je javna služba. Javna služba pomeni zagotavljanje blaga in storitev, ki se v okviru posebne javnopravne ureditve izvaja v javnem interesu in katere namen ni ustvarjanje dobička. Premoženje zavodov je v lasti ustanovitelja – to je države ali občine. Posledično ima ustanovitelj posebne pristojnosti, saj ne določa le namena in pristojnosti zavoda, ampak

pogosto imenuje tudi organe in skrbi za finančna sredstva oziroma jih nadzira (Bohinc 2005, 284 in 290).

Strokovno delo zavoda vodi strokovni vodja, če je tako določeno z zakonom ali aktom o ustanovitvi. Tudi njegove pravice, dolžnosti in odgovornosti so določene s statutom ali pravili zavoda v skladu z zakonom oziroma aktom o ustanovitvi. Direktorja imenuje in razrešuje ustanovitelj. S področnim zakonom o ustanovitvi pa je za imenovanje in razrešitev pooblaščen svet zavoda, ustanovitelj pa poda soglasje (Bohinc 2005, 310–311). Strokovni vodja oziroma pedagoški vodja in poslovni organ v osnovni šoli je ravnatelj, svet zavoda pa sestavlja enajst članov in sicer pet predstavnikov zaposlenih, trije predstavniki ustanovitelja (lokalne skupnosti) in trije predstavniki uporabnikov (staršev). 60. člen Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS 16/2007) predvideva tudi strokovne organe, ki so posebnost dejavnosti. Strokovni organi v javni šoli so učiteljski zbor, oddelčni učiteljski zbor, razrednik in strokovni aktivni. 66. člen omenjenega zakona pa opredeljuje tudi dodaten organ in sicer svet staršev, ki se oblikuje za organizirano uresničevanje interesa staršev v javni šoli.

Šola kot zavod pridobiva sredstva za delo iz sredstev ustanovitelja, s plačili za storitve, lahko pa tudi s prodajo blaga in storitev na trgu in iz drugih virov na način in pod pogoji, določenimi z zakonom in aktom o ustanovitvi. V skladu z Zakonom o zavodih je nepridobitnost zavoda v zakonski zapovedi, ki pravi, da je zavod dolžen presežek prihodkov nad odhodki uporabiti za opravljanje in razvoj svojih dejavnosti, če ni z aktom o ustanovitvi določeno drugače (Bohinc 2005, 329).

Koren pripisuje javnemu šolstvu zelo veliko vlogo, saj je del države in tega, kar mora država državljanom zagotavljati. Ne gre zgolj za vzgojo in izobraževanje mladih, država in s tem tudi šola morata prispevati k razvoju družbe. Ravnatelji (in njihove šole) se ne morejo izogniti odgovornosti za reševanje globalnih težav, sodelovati morajo pri reševanju težav države in sveta (Koren in drugi 2007, 23).

Splošna predstava o menedžerjih le-tem pripisuje veliko vlogo pri organiziranju, finančnem poslovanju, nadziranju sodelavcev in načrtovanju. Njihova prizadevanja so usmerjena zlasti v učinkovitost, ohranjanje struktur in oblikovanje politike v organizaciji. Koren pa izpostavi, da delo z ljudmi poleg tehnično-racionalnega sloga upravljanja zahteva tudi čustveno

komponento. Še posebej v šolah naj bi vodenje vsebovalo več pedagoškega vodenja, ustvarjalnega sodelovanja in motiviranja sodelavcev (Koren in drugi 2007, 132).

Menedžment in vodenje kot koncepta nista odvisna le od naših idealnih predstav niti od želje ali volje posameznikov, ampak tudi od zasnove izobraževalnega sistema. Marketinška usmerjenost, številnost predpisov, način financiranja, normativi, plačni sistem ipd. ravnateljevo vlogo (vsaj delno) togo opredeljujejo. V tem smislu je njegova temeljna naloga zagotoviti varno prihodnost organizacije in njenih članov (Koren in drugi 2007, 133–134).

Trethowan (v Jakopec 2007, 32) trdi, da ravnatelji uspešnih šol vodijo šole tako, da določijo učinkovite skupne cilje ter smotre šole in jih izrazijo kot končne rezultate. Zanje je značilen proaktivni menedžment, kar pomeni, da premišljeno in načrtovano vnaprej zastavijo vse aktivnosti v šoli ter spreminjajo in ustvarjajo njihov potek. Southworth (v Jakopec 2007, 32) dodaja, da ravnatelj kot formalni vodja šole vključuje sodelavce v proces vodenja z delegiranjem nalog in delitvijo formalne moči. Poudarja, da naj bi bil ravnatelj kot pedagoški vodja šole vodilni strokovnjak za učenje in poučevanje.

Ferjan (1996, 20) povzema, da je bistvo menedžmenta v izobraževalnih ustanovah zaupanje kolektiva, s čimer se popolnoma strinjam. Trajno zaupanje temelji na strategiji verodostojnosti. Verodostojnost pa je mogoče doseči z odgovornim, komunikativnim in inovativnim ravnanjem.

2.5 Specifike in problematika napredovanja pedagoškega kadra v osnovni šoli

Zagotavljanje kakovosti v izobraževanju se ne razlikuje tako zelo od proizvodnih in tržnih sistemov. Učitelji so dolžni opredeliti cilje za vsak predmet ali program, ki ga izvajajo. Iz ciljev je tudi razvidno, kaj natančno se bodo učenci, dijaki ali študentje naučili, kakšen bo torej rezultat vloženega in opravljenega učiteljevega dela (Stacey in Griffin 2006, 23).

Če podrobneje analiziramo učiteljeve dolžnosti, je razvidno, da se nad njegovim delom izvaja precejšnja mera stalnega in doslednega nadzora. Vsaka opravljena pedagoška ura je podkrepljena z vzgojno-izobraževalno pripravo, ki je javno dostopna, v kateri ni določen samo

potek dela, ampak tudi metode, tehnike, pripomočki in gradivo, ki zagotavljajo doseganje zastavljenih učnih ciljev. Med ostale metode kontrole spadajo hospitacije s strani nadrejenih ali sodelavcev, ocenjevalni vprašalniki, ki jih izpolnijo slušatelji, poročila o rezultatih za starše in nadzorne organe in ne nazadnje tudi inšpekcijski nadzor.

Problematično je predvsem to, da se veliko časa in truda učiteljev žal izgubi v papirologiji in birokraciji, ki je sama sebi namen in ima zelo malo opraviti z dejansko kakovostjo dela v razredu. Učne priprave so za inšpekcijo sicer relevanten dokument, niso pa odraz dela v razredu, kamor inšpektorji le redko stopijo. Tak nadzor, ki mu zelo pogosto sledi kritika zaradi administrativnih neskladnosti, ima pogosto ne samo negativne učinke na motivacijo, ampak je lahko vir nepotrebnih frustracij in stresa, kar dejansko vpliva na kvaliteto poučevanja in učenja (Stacey in Griffin 2006, 24).

Napredovanje je ena izmed oblik nagrajevanja. Zaposleni pričakuje, da bo nagrada ustrezala njegovemu delu in uspehu, pri čemer je v veliko pomoč, če je uspeh objektivno opredeljiv in merljiv. To je precej težko zagotoviti pri poklicih v vzgoji in izobraževanju, ker uspešnost dela sestavljajo kompleksne sestavine, ki jih je težko meriti. »Zato vsi poskusi merjenja, oblikovanja lestvic napredovanja in nagrajevanja povzročajo veliko težav. Merila nagrajevanja morajo med drugim upoštevati prizadevnost, uspehe, izobraževanje, usposabljanje, izkušnje, predanost in leta« (Koren 2007, 56). Haček (2001, 84) dodaja, da je jasna ureditev napredovanja pomembna zlasti z vidika motivacije javnega uslužbenca, saj ta posledično pri svojem delu dokazuje svoje sposobnosti.

Bohinc poudarja, da vertikalno napredovanje ureja Zakon o sistemu plač javnih uslužbencev le na načelni ravni, saj so postopek in pogoji za napredovanje na bolj zahtevno delovno mesto odvisni od specifičnih lastnosti posameznega poklica oziroma dejavnosti (Bohinc 2005, 133). Področje vzgoje in izobraževanja je v tem pogledu zelo specifično, saj pri učiteljih napredovanja na zahtevnejša oziroma višja delovna mesta praktično ne poznamo. Napredovanje v nazive je tako vezano na pridobljena funkcionalna znanja in dosežke na delovnem mestu, ki jih učitelj izkazuje s potrdili in priznanji.

Zaradi omejitev, ki veljajo za vertikalno napredovanje je bil v javnem sektorju uveden sistem napredovanja, ki omogoča povečevanje plače na istem delovnem mestu, torej horizontalno napredovanje. Bohinc je mnenja, da je prednost horizontalnega napredovanja v tem, da

nagrajuje delo posameznika na njegovem delovnem mestu in ga ne sili k vključitvi v boj za hierarhično višja delovna mesta, da bi si lahko izboljšal lastni položaj. Gre torej za spodbudo, ki nagrajuje določeno dobro opravljeno delo, ne da bi se hkrati pričakovalo, da se s povišanjem plače spremenijo tudi dela in naloge posameznika (Bohinc 2005, 134). Za učitelje je tak način napredovanja zelo pomemben motivacijski dejavnik, saj poleg napredovanja v nazive drugačna možnost napredovanja v tem poklicu ne obstaja. Vertikalno napredovanje na odgovornejše in zahtevnejše delovno mesto je v dejavnosti vzgoje in izobraževanja manj izvedljivo, ker je lestvica kratka – učitelj, pomočnik ravnatelja, ravnatelj.

Menim, da je trenutni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti pedagoških delavcev ne samo premalo motivacijsko naravnano, ampak ima tudi precej drugih pomanjkljivosti. Ocenjevanje izvaja ravnatelj, vendar za to odgovorno nalogo ni predvidenega nobenega izobraževanja kljub temu, da ima njegova odločitev pomembne finančne posledice in vpliva na odnose v kolektivu. Ker kriteriji za doseganje delovne uspešnosti niso jasni in usklajeni, zaposleni v posameznem zavodu težko presodijo, kako in s čim lahko pridobijo željeno oceno. Kar se ne da meriti, se ocenjuje. Ocenjevanje pa ob nepoznavanju ali neupoštevanju pravil, ki veljajo za metodo ocenjevanja in določene kriterije, lahko hitro postane subjektivno in posledično ne doseže svojega namena.

3 LETNI RAZGOVOR

3.1 Opredelitev in namen letnega razgovora

Kljub tehnološkemu napredku so ljudje še vedno največje bogastvo organizacij. Uspešnost organizacije bi brez sodelovanja sodelavcev težko pričakovali. Enakovreden sistem dialoga, ki vrednoti preteklost, načrtuje prihodnost in pregledno povezuje delo vseh v uspešno celoto, je temelj organizacije zadovoljnih uslužbencev.

Človeški kapital pomeni in združuje znanje, izobrazbo, izkušnje in strokovnost zaposlenih v neki organizaciji. V sodobnem času se povečuje število delavcev z visoko stopnjo strokovnega znanja, ki se niso pripravljene slepo podrediti vodenju, ki temelji na ukazovanju in nadzoru. Novi modeli upravljanja s človeškimi viri se osredotočajo najprej predvsem na kakovostno izbiro in strokovno uvajanje kadrov, nato pa tudi na motivacijo in spodbujanje pripadnosti svojih zaposlenih, ki so ključ do uspeha in razvoja organizacije (Dessler 2003, 9).

Uspešnost organizacije je zelo odvisna od tega, kako dobro vodstvo svojo strategijo razvoja usmerja tudi z vidika zaposlenih, pri čemer je visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih odsev uspešnega zadovoljevanja njihovih potreb. Kakovost delovnega življenja posameznika se opredeljuje kot sredstvo za povečevanje produktivnosti s pomočjo boljše motiviranosti in večjega zadovoljstva sodelavcev, zmanjševanja stresnih situacij, izboljšanja komuniciranja in zmanjševanja odpora do sprememb. Med dejavnike, ki vplivajo na kakovost delovnega življenja pa se ne štejejo le značilnosti fizičnega okolja, ampak tudi plača, dodatki k plači, psihični napor, individualizacija dela, tehnološka kontrola, konflikti na delovnem mestu, avtonomija delovnega časa, vključenost v odločanje, proces razvoja in učenje (Dimovski in drugi 2009, 73).

Ravnanje z ljudmi pri delu postaja vse pomembnejši dejavnik uspešnosti organizacije. Program ravnanja s človeškimi viri je stalen proces, ki dolgoročno vodi organizacijo v raznovrstne izboljšave. Vsebuje več med seboj povezanih dejavnosti, vodi pa ga sistemski pristop pri urejanju osnovnih tehničnih in medčloveških odnosov (Lipičnik 1998, 41). Z vidika organizacije so za uspešno delovanje še posebno pomembne človeške zmožnosti, ki jih sestavljajo sposobnosti, znanje in motivacija (Lipičnik 1998, 45). Motivacija je ena izmed

ključnih funkcij, ki jo je potrebno uspešno vpeljati v odnos z zaposlenimi. Scobie motivacijo opredeli kot postopek spodbujanja nekoga k delovanju ali proces, s katerim pri osebi dosežemo dovezetnost za določeno vedenje (Scobie 2009, 161). Dimovski dodaja, da kompleksnost motiviranja posameznikov, bodisi z notranjimi² ali zunanjimi³ nagradami oziroma dejavniki, zahteva razumevanje osnovne človeške narave. Uspešen izvršilni menedžer je tisti, ki prepozna različne potrebe posameznikov in se odzove tako, da jim ponudi priložnost za njihovo zadovoljitev. S tem gradi občutek pripadnosti organizaciji (Dimovski 2002, 709).

Bistven element pretoka informacij je komuniciranje. Vodja lahko prepozna posameznikove potrebe tako, da se z njim pogovarja. V organizaciji komunikacija poteka na različne načine in ob različnih priložnostih. Mumel pravi, da je učinkovito organiziranje pogosto odvisno od izbire ustreznega stila komuniciranja, takega, ki je primeren situaciji (Mumel 2008, 52). Za usklajevanje organizacijskih in individualnih ciljev vodje v mnogih organizacijah uporabljajo bolj formalne oblike komuniciranja, to je letni razgovor. Mihaličeva pravi, da so letni razgovori »eno najuporabnejših in najpomembnejših orodij sodobnega vodenja, obenem pa so tudi izjemno enostavni in priročni za uporabo. Tudi dosedanje praktične izkušnje organizacij so na tem področju nadpovprečno dobre. Zato si danes ne moremo predstavljati organizacije, ki ne bi imela sistema letnih razgovorov, se pripravljala na njihovo uvajanje ali pa razmišljala o uvedbi« (Mihalič 2010, 4).

V slovenski literaturi se za ta pomemben dogodek uporabljata zlasti dve različici, in sicer letni pogovor in letni razgovor. Sama sem se odločila za uporabo slednjega iz razloga, ki ga navaja Milena Majcen.

V pogovoru govorimo (dajemo, prenašamo) in hkrati – sprejemamo, poslušamo, opazujemo, si zamišljamo, čutimo, podoživljamo ... Sogovornika se pogovarjata bolj ali manj o eni stvari. Če pa si vzameta čas in se pogovorita o tem in onem, pa še o čem, ali pa se o eni zadevi pogovarjata zelo poglobljeno in obširno, se razgovorita. Razgovor je torej široko obravnavanje večjega števila tem, je skupek pogovorov o različnih stvareh, ali pa je temeljit in obširen pogovor o eni sami temi. In redni letni razgovor je prav to: vodja in sodelavec si vzameta dovolj časa, da se temeljito pogovorita o stvareh, ki

² Notranja motivacija je opisana kot aktivnost, ki se pojavi zaradi lastne zadovoljnosti, zabave ali izziva (Scobie 2009, 239).

³ Zunanja motivacija se nanaša na aktivnost, ki se pojavi kot rezultat namer, da bi dobili nekaj izven samega sebe (Scobie 2009, 239).

zanimajo tako enega kot drugega. Pogovorita se o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost zaposlenega. Je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Na ta način ustvarjata vzdušje, ki jima omogoča poglobljeno zaupanje, razumevanje, pripravljenost za sodelovanje in medsebojno podporo (Majcen 2001, 12).

Letni razgovor poteka med dvema sogovornikoma – vodjo in zaposlenim. Ljudje v vsakodnevni naglici neradi izgubljajo čas za nepotrebne obveznosti, ki so same sebi namen. Pričakujejo, da bodo stvari, ki jih počnejo, uporabne za vse vpletene. Od letnega razgovora torej obe strani pričakujeta konkretne rezultate.

Temeljit in poglobljen letni razgovor, je lahko učinkovit pripomoček pri vodenju sodelavcev. Za vodjo je vir informacij o zadovoljstvu zaposlenih, o organizacijski klimi, o komuniciranju in medsebojnih odnosih. Zaposleni pa ima možnost, da dobi informacije od neposrednega vodje in ima priložnost sam povedati, kaj ga moti, kakšne želje ima glede usposabljanja, izobraževanja, napredovanja in drugih elementov delovnega okolja (Mumel 2008, 291).

Lipičnik (v Možina 2002, 484) pravi, da v času letnega razgovora vodja na sodelavca prenese cilje organizacije, jasno pove svoja pričakovanja o delovni uspešnosti, sodelavcu zagotovi povratne informacije, mu pomaga (svetuje) pri iskanju poti do pričakovanih rezultatov, ugotovi sodelavčeve relativne prednosti in šibke točke, določi razvojni načrt za izboljšanje uspešnosti in čim boljši izkoristek njegovih zmožnosti. Zaposleni od letnega razgovora pričakuje, da bo izvedel odgovore na vprašanja, kot so, kaj se od njega pričakuje, ali dobro dela, kaj so njegove prednosti in slabosti, kako bi lahko uspešnost in svoj prispevek v organizaciji še povečal.

Letni razgovor je priložnost, da se vodja in sodelavec vsaj enkrat letno posvetita širšemu pogledu na vlogo sodelavca v organizaciji, analizirata njegove razvojne možnosti in zmožnosti, določita delo in naloge v naslednjem obdobju ter predvidita izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja – vse v kontekstu poslanstva, usmeritve in delovnega programa organizacije in kariernega razvoja posameznika. V letnem razgovoru je potrebno največ pozornosti nameniti oblikovanju ciljev (Bagon 2003, 18).

V vsakem letnem razgovoru naj bi vodja in zaposleni definirala cilje dela za prihodnje časovno obdobje. Prvi pomemben korak za ugotavljanje delovne uspešnosti v okviru letnega razgovora

so jasno postavljeni in merljivi cilji, ki se primerjajo z dejansko doseženimi rezultati. Opredeljevanje delovnih ciljev je sodelovalna metoda dela med nadrejenim in podrejenim oziroma med sodelavci, pri kateri skupno ugotavljajo področje delovne odgovornosti, določajo standarde dela in končno ugotavljajo uspešnost ali neuspešnost pri delu, ko preverjajo dosežke (Svetlik v Možina 1998, 263).

S primerjavo ciljev in doseženega lahko vodja pridobi povratne informacije o izvajanju dela in rezultatih dela, s čimer lažje izvaja analize delovne uspešnosti posameznikov. S primernimi ukrepi lahko vodja vpliva na vedenje zaposlenega, s tem pa na izboljšanje delovne uspešnosti posameznika (Gruban 2008).

Bagonova (2004, 34) poudarja, da so letni razgovori mehanizem, ki omogoča učinkovito načrtno delo vodij s sodelavci. Z njim lahko konsistentno spremljamo kadre in usmerjamo njihove strokovne usposobljenosti, razvojni potencial in delovno uspešnost.

Brečkova (2007, 7) pravi, da je letni razgovor pogovor med vodjo in sodelavcem, ki je že vnaprej določen, pripravljen, vsebinsko premišljen in sistematično voden in se opravi enkrat na leto ter predstavlja priložnost za poglobljeno izmenjavo mnenj o delu, načrtih za osebni in strokovni razvoj, pa tudi priložnost za ugotavljanje ambicij ter zadovoljstva zaposlenega. Brečević (2000, 76) dodaja, da letni razgovor postaja tehnika vodenja in ne le administrativna procedura. Je način kreiranja skupne vizije in informiranja posameznika o tem, kako lahko prispeva k uspešnosti celotne organizacije.

Letni razgovori omogočajo strokovnim službam, da veliko lažje in bolje izvajajo kadrovske politike. Na tak način je mogoče pridobiti več informacij o zaposlenih, njihovih željah, interesih, osebnem in kariernem razvoju ter izobraževanju. Posledično bogati kadrovska baza podatkov, kar omogoča lažje iskanje ključnih kadrov pri uresničevanju modela napredovanja ter uspešnejše izvajanje kadrovske dejavnosti (Jereb in drugi 2000, 218).

Jamšek je mnenja, da imajo letni razgovori številne namene, ki jih je nemogoče predstaviti v nekaj vrsticah. Bistveno je, da v letnih razgovorih delavec in njegov nadrejeni skušata iskati poti in odgovore na vprašanja, kot so: kako delati bolje, kaj je potrebno spremeniti, in če je le mogoče, tudi ugotoviti kako. To je priložnost, da se izrazijo želje po osebnem razvoju, da se

skupaj načrtuje karierna pot in da se oblikujejo poklicni in osebni cilji (v Kovač Konstantinovič, 2003).

Mihaličeva (2010, 9–10) temeljne razloge za uvajanje letnih razgovorov vidi v njihovi visoki učinkovitosti, enostavnosti in tudi priročnosti uporabe, razširjenosti dobre prakse podjetij in v dejstvu, da nimajo slabih strani, lahko pa preko njih veliko pridobijo tako zaposleni kot tudi vodje in sama organizacija. Kot osnovne prednosti uvedbe sistema letnih razgovorov v organizaciji navaja: izboljšanje internega komuniciranja med zaposlenimi, razvijanje spodbudnejše organizacijske kulture in klime, povečanje motiviranosti in zavzetosti zaposlenih, enostavnejše načrtovanje izobraževanj in usposabljanj, odkrivanje vzrokov za napake in nezadovoljstvo, izboljšanje upravljanja karier zaposlenih, sistematično načrtovanje razvoja napredovanj, enostavnejše in korektnije delegiranje del in nalog, odkrivanje tihih kompetenc (znanj, veščin ipd.), **pridobitev dobrih osnov za ocenjevanje zaposlenih** ter številne druge spodbudne, pozitivne rezultate in vplive. Temeljne cilje letnega razgovora povzema Slika 3.1.

Slika 3.1: Temeljni cilji letnega razgovora



Vir: Mihalič (2010, 12).

Iz temeljnih ciljev lahko povzamem, da letni razgovor prek izboljšanja posameznikov in delovnih rezultatov vodi k izboljšanju organizacije. Tematika letnega razgovora se navezuje na vlogo sodelavca v organizaciji, delovne naloge, ki jih je do sedaj opravljal, in njegov osebni karierni razvoj. Vodja in sodelavec se pogovorita o njegovi strokovni usposobljenosti, kompetencah in primernosti za določeno delovno mesto ter skupaj načrtujeta prihodnost. Če sistem letnih razgovorov dobro deluje, je upravičeno pričakovati izboljšanje delovnih rezultatov posameznikov. Uvajanje različnih novosti, pobud in sprememb pa prispeva k izboljšanju organizacije kot celote in povečanju njene konkurenčnosti.

Jamšek (v Kovač Konstantinovič, 2003) ugotavlja, da v Sloveniji uvajanje letnih razgovorov v organizacije poteka že nekaj let. Pri tem gre za iskanje novih oblik komuniciranja med delavcem in delodajalcem, ki ga prenašamo iz razvitih zahodnih dežel. Deloma gre za nadomeščanje starih oblik komuniciranja predvsem pa gre za uvajanje naprednejših tehnik vodenja (MBO⁴, TQM⁵ in podobno). Pri tem gre tudi za ločevanje razgovorov na formalne in neformalne, ki so običajni razgovori ob jutranji kavici. Pri letnih razgovorih nastaja dokument, ki ima lahko precejšno težo v delovnih sporih, saj je praviloma podpisan s strani delavca in delodajalca. Zapis letnega razgovora daje predvsem uvid v delo delavca in njegovega nadrejenega.

Čeprav se opredelitev namena letnih razgovorov od avtorja do avtorja nekoliko razlikuje, pa lahko povzamemo, da s pomočjo letnih razgovorov pridobimo povratno informacijo o prednostih in slabostih procesov določene organizacije, določimo razlike med posamezniki glede porazdelitve nagrad in pohval, ocenimo in ohranimo sisteme človeških virov organizacije in ustvarimo dokumentacijo (Milkovich in Boudreau v Walsh in Fischer 2005, 30).

Mislím, da se vsaka organizacija za uvedbo letnih razgovorov odloči z določenim namenom in si od izvedbe obeta pozitiven učinek. Vodja je tisti, ki se pred razgovorom opredeli, kaj si želi o zaposlenem izvedeti, kaj bi rad dosegel in kaj spremenil. Kljub odprtosti do različnih vsebin pa letni razgovor nikakor ni namenjen pogajanju o oceni delovne uspešnosti ali celo ocenjevanju samemu. Seveda pa je delovna uspešnost lahko ena izmed zelo pomembnih tem celotnega pogovora. Bistvo razgovora je, da se vodja z zaposlenim pogovarja o rezultatih preteklega dela, njegovih uspehih in težavah ter še posebej o vzrokih za nekatere izstopajoče rezultate. Prav tako skupaj načrtujeta cilje v prihodnosti in zastavita kriterije, ki bodo ovrednotili dosežene rezultate. Posledično letni razgovor postane koristen tudi za namen ocenjevanja delovne uspešnosti, o čemer pa se vodja in zaposleni pogovarjata ob drugi, temu namenjeni priložnosti.

Domnevám, da si vodja, ki mu je pomembno, da so njegovi zaposleni pri delu uspešni, motivirani in zadovoljni, vzame čas za to pomembno nalogo. Zelo verjetno je, da se učinki letnega razgovora pokažejo šele čez čas, vendar pa so skoraj gotovo za organizacijo tako pomembni, da se obrestujeta tako vloženi čas kot delo, ki ga ima vodja z letnim razgovorom.

⁴ MBO ali Management By Objectives je ciljno vodenje.

⁵ TQM ali Total Quality Management je celovito obvladovanje kakovosti.

3.2 Časovna opredelitev letnega razgovora

Grote (2002, 8) navaja, da se je za koristno in uspešno izkazala poteza menedžerjev, ki individualni razgovor opravijo vsaj dvakrat letno z vsakim posameznikom. Prvo srečanje naj bi bilo namenjeno zastavljanju ciljev in opredelitvi zadolžitev (letni razgovor), ki bodo pripeljale do rezultatov (ocenjevanje delovne uspešnosti).

Drugo srečanje naj bi bilo torej namenjeno pregledu ocenjevalnega obrazca ter uspešnosti posameznika pri doseganju zastavljenih ciljev, hkrati pa tudi posameznikovim potrebam in željam za nadaljnji individualni razvoj, ki bo doprinesel k razvoju organizacije v prihodnjem obdobju. To je tudi dobra osnova za načrtovanje novega ocenjevalnega obdobja. Dobri menedžerji si seveda vzamejo čas za zaposlene in pregled njihovega napredka tudi med letom in so na razpolago v kritičnih trenutkih (Grote 2002, 8).

Največjo težavo nadrejeni vidijo v obsegu časa, ki ga načrtovanje dela in ocenjevanje delovne uspešnosti zahtevata. Belič svetuje, da naj letni razgovor traja od ene do dveh ur (Belič 2005, 73). Izpolnjevanje obrazcev vzame vodji še eno uro. Sestanek, na katerem je tema delovna uspešnost za preteklo obdobje pa tudi do ene ure. Če prištejemo še tri ure za pripravo, razmislek in organizacijo postopkov v povezavi z razgovori, to pomeni skupaj do šest ur dela v povezavi z delom in uspešnostjo za posameznega zaposlenega (Grote 2002, 9).

V primeru ravnatelja, ki mora opraviti 1880 ur letno, 6 ur predstavlja 0,3 % časa na posameznika. V zavodu s 50 zaposlenimi to znaša 300 ur oziroma okoli 16 % časa. Večina šol ima na razpolago tudi pomočnika ravnatelja, ki bi lahko prevzel vsaj polovico tega dela, kar pomeni, da bi za vse zaposlene vsak porabila okoli 150 ur ali 8 % časa. To pa ni zapravljanje časa, če upoštevamo velik pomen, ki ga imata letni razgovor in ocenjevanje v smislu zadovoljstva, rasti in uspešnosti tako posameznika kot celotne organizacije.

Zagotovo največ dela in vloženega časa vzame prvi letni razgovor, ki ga vodja izvede v svoji organizaciji. Sčasoma vodja porabi manj časa za pripravo na izvedbo letnih razgovorov, ker predvsem birokracija postane bolj utečena, hkrati pa nekatere organizacijske dejavnosti lahko prevzamejo administrativni delavci.

Menim, da je trajanje posameznega razgovora odvisno tudi od obravnavane problematike, izjemnih situacij pa tudi od počutja in zgovornosti sogovornikov. Naloga vodje je torej, da se, kolikor je mogoče, drži predvidenega časovnega načrta, vendar pozorno spremlja potek razgovora in izkoristi ključne poudarke za iztočnice razgovora, manj pomembne teme pa obzirno čim prej zaključi ali jih vsebinsko preusmeri.

Pomembno je tudi, da se letni razgovori umestijo na primerno mesto v letnem koledarju. Mihaličeva (2010, 25) meni, da je najbolje, če se izvedba letnih razgovorov načrtuje proti koncu koledarskega leta, vendar ne prepozno. Za idealen čas predlaga meseca oktober in november.

Za veliko večino organizacij, ki poslovne cilje in rezultate načrtujejo v okviru koledarskega leta, je konec leta gotovo primeren čas za izvedbo letnih razgovorov. Šola pa je z vsemi dejavnostmi vezana na šolsko leto. Le-to ima dva ključna trenutka in sicer konec junija, ko se zaključijo skoraj vse dejavnosti povezane z izobraževalnim procesom in konec avgusta, ko se šolsko leto dejansko zaključi. Posledično se mi zdi smiselno, da bi tudi letne razgovore in ocenjevanje delovne uspešnosti prilagodili šolskemu in ne koledarskemu letu.

3.3 Pogoji za učinkovito izvedbo letnega razgovora

Vsak zaposleni v organizacijo vstopi z oblikovano osebnostjo, toda ta osebnost se na delovnem mestu razvija naprej v pozitivni ali negativni smeri. Brajša (1994, 23) trdi, da se posameznik lahko bodisi še bolj personalizira bodisi depersonalizira, kar je odvisno od stopnje razvitosti interpersonalne komunikacije, ki pa je odvisna od komunikacijskega ozračja v organizaciji. Za to ozračje je odgovoren vodja, katerega naloga je, da omogoči »vzdrževanje« in razvoj osebnosti svojih sodelavcev.

Eileen Piggot-Irvine (2003, 72) navaja, da lahko o učinkovitosti letnih razgovorov govorimo takrat, ko le-ta vsebuje interakcije, ki niso kontrolirane, obrambne, temveč nudijo podporo, učenje in so zaupne. Torej je učinkovit razgovor odraz medsebojnega spoštovanja. Prav tako je učinkovitost letnega razgovora povezana z informacijami, ki so jasne, objektivne in popolne; cilj razgovora pa je močan poudarek na razvoju.

Za kakovostno interpersonalno komunikacijo in pozitivne učinke letnega razgovora strokovnjaki predlagajo upoštevanje sledečih izkušenj:

1) Vodja razgovor opravi z vsemi zaposlenimi.

Letne razgovore opravi vodja z vsemi neposredno podrejenimi sodelavci. Tudi če se vodja in sodelavec dnevno pogovarjata o tekočem delu in problemih, je letni razgovor koristen, saj je priložnost za sistematičen pogovor o tem, kakšna so dolgoročna pričakovanja obeh strani, in za pripravo načrta sodelavčevega osebnega razvoja in usposabljanja (Mumel 2008, 301).

V obdobju, ko se v organizaciji izvajajo letni razgovori, se vsak zaposleni vsaj pasivno začne nanj pripravljati. Pri nekaterih se zbudijo občutki radovednosti, priložnosti, da povejo svoje mnenje, druge je nekoliko strah, spet tretji morda gojijo predvsem negativna čustva do dogodka. Nihče pa ne ostane povsem ravnodušen. Namreč čas, ki ga vodja nameni posamezniku z letnim razgovorom, je znak pozornosti, pokazatelj, da se zanj resnično zanima. To pa je nekaj, čemur se noben zaposleni ne bo zlahka odrekel (Majcen 2001, 81).

2) Razgovor poteka v mirnem in urejenem prostoru.

Brečkova (2007) zagovarja možnost, da razgovor poteka v nevtralnem prostoru, torej niti v delovnih prostorih zaposlenega niti v pisarni vodje. Izbrani kraj mora namreč omogočati sproščen razgovor brez motečih elementov in dejavnikov, ki bi lahko preusmerjali pozornost.

Neurejen, zadušljiv, utesnjen prostor povzroča nelagodje in željo, da se razgovor čim prej zaključi. Vodja je dolžan poskrbeti za urejeno okolje, ki bo spodbudilo prijetno vzdušje, v katerem bo potekal konstruktiven razgovor.

Prostor razgovora naj bi bil primerno osvetljen, zračen in čim bolj zaščiten pred zunanjim hrupom. V prostoru praviloma naj ne bi bilo telefonov ali drugih naprav, ki povzročajo hrup in odvrtačajo pozornost sogovornikov od bistva razgovora (Kavčič 2011a, 183).

3) Sogovornika imata na razpolago dovolj časa.

Vsak zaposleni si zasluži, da se mu vodja vsaj enkrat na leto v celoti posveti in da mu da prednost pred vsemi drugimi ljudmi in opravki. Vodja mora torej preudarno planirati dogodek in zaključiti razgovor, ko se vsebina izčrpa in je bilo povedano vse, kar sta si prisotna imela

povedati. Račnik (2010, 72) poudarja, da okoliščine niso primerne za razgovor, če ni na voljo dovolj časa in če vodjo ovirajo drugi nujni opravki. Pravi, da je bolje, da se razgovor niti ne začne, če ni možnosti, da se sogovornika resnično posvetita drug drugemu.

Kljub nekaterim priporočilom verjamem, da učinkovitost razgovora ni odvisna od dolžine časa, ki mu ga vodja nameni, pač pa od priprave na razgovor in sposobnosti vodje, da z opravljenim razgovorom doseže cilje, ki si jih je zastavil, in zbere potrebne informacije. Pomembno je torej, da si vzame dovolj časa, da bo z razgovorom zadovoljil tako svoja kot pričakovanja zaposlenih, da bodo rezultati koristni za dobrobit celotne organizacije.

Pomembna je tudi ura začetka razgovora, ki ne sme biti prezgodnja in tudi ne prepozna. Za optimalen čas Mihaličeva (2010, 26) predlaga deseto uro dopoldne, s tem da je tisti dan to prvo opravilo tako vodje kot zaposlenega, ki lahko tako na sestanek prideta spočita in sproščena. To so seveda idealne razmere, ki pa se jim je za kakovosten razgovor vredno vsaj približati.

4) Razgovori so vsako leto ob približno enakem času.

V obdobju letnih razgovorov se v organizaciji ustvari posebna klima, pričakovanje in pripravljenost zaposlenih, da se ozrejo na svoje dosežke in razmislijo o prihodnosti. Dejstvo je, da letni razgovori, poleg vzpostavljanju pozitivnih odnosov med vodstvom in zaposlenimi ter nenehnim izboljšavam posameznikov in delovnih procesov v korist organizacije, lahko služijo tudi celi vrsti drugih namenov, kot so načrtovanje kadrovskega potreb, ocenjevanje delovne uspešnosti, potrebe po izpopolnjevanju itn., zato se lahko časovno prilagodijo navedenim aktivnostim (Majcen 2001, 84).

5) Vodja se na razgovor pripravi.

Pogoj za kakovostno izvedbo letnega razgovora je, da se izvajalec nanj dobro pripravi. V pripravi izhaja iz namena razgovora, zastavi si cilje (dosegljive in merljive) in načrt za doseganje le-teh (zaporedje obravnavanih vsebin in časovni okvir). Neposredna priprava na individualne razgovore vključuje pregled dokumentacije, določitev kraja in časa dogajanja, pripravo vsebinskih vprašanj in vabila na razgovor (Mumel 2008, 303). Belič (2005, 73) svetuje, da vodja dobro prouči in si pripravi podatke o preteklem izobraževanju, usposabljanju in napredovanju zaposlenega, tako da se lahko nanje sklicuje tekom razgovora.

Priprava na razgovor je pomembna predvsem zato, da le-ta poteka nemoteno, da sogovornika hitreje dosežeta cilj razgovora in da sprejmeta stališča, ki so obema dovolj skupna. (Florjančič in Ferjan 2000, 83). Vodja naj si pred vsakim razgovorom predstavlja pričakovan in želen potek razgovora z zaposlenim, ki bo – zaradi specifičnih lastnosti – odvisen od vsakega posameznika posebej. Vnaprej je potrebno razmisliti o sodelavčevih dosežkih, potencialih, željah in pričakovanjih, da bo razgovor dosegel optimalne rezultate.

6) Zaposleni so pravočasno obveščeni.

Letni razgovor je za vsakega zaposlenega nekaj posebnega, zato ga večina jemlje zelo resno. Če je sodelavec o dogodku obveščen dovolj zgodaj, se lahko nanj ustrezno pripravi in pravočasno reagira, če mu kraj ali čas ne ustrežata. V primeru, da prejme vprašanja ali obrazec s predlaganimi temami za razgovor, lahko o njih premisli, naredi pregled svojih dosežkov in razmisli o svoji prihodnosti. Dobro je, če si že sam postavi prioritete, kar pomeni, da zna postaviti pomembnejše cilje pred manj pomembne zadolžitve in obveznosti. Razmišljanje o vsebini letnega razgovora pogosto spodbudi občutek pomembnosti in interesa za mnenje zaposlenega (Majcen 2001, 83).

3.4 Vsebina letnega razgovora

V veliki meri je vsebina letnih razgovorov odvisna od ciljev, ki si jih vodstvo zastavi pri vsakoletnem planiranju razgovorov. Jedro razgovorov pa je vedno enako. Vodja v razgovoru zaposlenemu opredeli njegove naloge in vlogo. Zaposleni predloge komentira in jih dopolni s svojimi stališči. To je ključni del razgovora, s katerim se postavi standarde in opredeli merila za spremljanje sodelavca do naslednjega razgovora. Zaposleni se seznanijo s cilji organizacije in jih vključijo v svoje osebne cilje. Vodja z zaposlenim opravi pregled preteklih rezultatov podjetja. Cilji, dogovorjeni na predhodnem razgovoru, usmerjajo izvedbo dela zaposlenega med letom in vodji omogočajo analizo sodelavčeve sposobnosti ter zavzetosti za dobro opravljeno delo (Blanchard 1995, 89).

Letni razgovor vodi vodja, zato je njegova odgovornost, da pripravi vsebinski okvir razgovora. Vprašanja se praviloma nanašajo na delo zaposlenega, njegovo počutje in razmere s pogledom na preteklost, sedanost in prihodnost. Pri pripravi vprašanj vodja lahko izhaja iz naslednjih vsebinskih iztočnic (glej Tabela 3.1).

Tabela 3.1: Vsebinske iztočnice za letni razgovor

<i>Za preteklo obdobje</i>	<ul style="list-style-type: none"> a) pregled uresničevanja zastavljenih ciljev b) mnenja, vprašanja in težave c) sklepi in ocena dela
<i>Za sedanost</i>	<ul style="list-style-type: none"> a) zadovoljstvo z delovnimi razmerami b) počutje v skupini sodelavcev c) odnosi z nadrejenimi
<i>Za prihodnje obdobje</i>	<ul style="list-style-type: none"> a) obseg in vsebina osnovne delovne obveznosti b) obseg in vsebina razširjene delovne obveznosti c) podatki o želenem izobraževanju in izpopolnjevanju d) podatki o interesnih področjih sodelavca s katerimi so povezane dodatne aktivnosti pomembne za organizacijo e) predlogi izboljšav, novih organizacijskih pristopov, ukrepov in sprememb f) cilji za prihodnje obdobje

Vir: Majcen (2004a, 37).

Gruban (2004) poudarja, da mora obrazec usmeriti pozornost na prioritete organizacije in posameznika. Vsebine dobrega obrazca letnih razgovorov so: skupne kompetence (kultura in vrednote, ki veljajo za vse zaposlene v organizaciji); delovno specifične (poklicne) kompetence; temeljne zadolžitve in področja odgovornosti zaposlenih (ki naj bi bile temelj opisa delovnih mest oziroma sistemizacije); cilji, naloge in standardi delovne uspešnosti; povzetek temeljnih dosežkov in prispevki posameznika poslanstvu, viziji in vrednotam organizacije.

Navedenih je le nekaj možnih predlogov, ki pa jih vodja prilagodi namenu razgovora in časovni razpoložljivosti. Lahko si vnaprej pripravi univerzalni obrazec, kar pa ne pomeni, da morata sogovornika natančno slediti vsebini. Poudarki so odvisni od tega, kaj je za izboljšanje posameznika, delovnih rezultatov in organizacije v posameznem individualnem primeru res pomembno.

Menim, da poleg začrtanih smernic pogovora vodja ne sme pozabiti, da je letni razgovor še posebno primeren dogodek za pohvale. Za zaposlene je namreč velika motivacija dejstvo, da vodja ni prezrl njihovih prizadevanj, vloženega truda in dobrih rezultatov.

Prav tako je lahko letni razgovor čas, ko vodja zaposlenega opozori na težave pri opravljanju zastavljenih nalog, pri čemer poskušata skupaj poiskati vzroke za nastalo situacijo ter prizadevanja usmeriti v izboljšanje rezultatov.

3.5 Izvedba letnega razgovora

Najbolj ustaljena praksa je še vedno, da letne razgovore v organizacijah izvajajo na klasičen način, ko ima pobudo vodja, ki pripravi formularje in vodi pogovor. Meyer (v Svetlik in drugi 2009, 449) pa priporoča, da ima pri razgovoru pobudo delavec sam. Po njegovem prepričanju, se lahko tako zagotovi pravo sodelovanje delavca, ki mu je ponujena priložnost, da sooblikuje svoj razvoj in razvoj organizacije. Zupanova (v Svetlik in drugi 2009, 449) predlaga kot eno izmed možnosti tudi kombinacijo postopka, ko v prvem delu, ki je namenjen oceni uspešnosti, pobudo prevzame vodja, v delu, ko se postavljajo cilji in načrtuje razvoj, pa je pobuda bolj na strani sodelavca.

Pri razgovoru, v katerem se prepletata pobudi vodje in sodelavca Zupanova (v Svetlik in drugi 2009, 449) svetuje, da razgovor začne vodja, nato pa zaposleni dobi priložnost, da sam razčleni in oceni svoje delo v preteklem letu. Po sodelavčevi oceni vodja pove svoje mnenje, pohvali dobre dosežke in razjasni morebitne neskladnosti med svojim in sodelavčevim mnenjem o uspešnosti opravljenega dela. Sledi pogovor o vzrokih za dobro opravljeno delo in razlogih za težave pri manj uspešnih nalogah in zadolžitvah. Če so se pojavile večje težave, se lahko sogovornika dogovorita, da jih bosta rešila na posebnem sestanku, kjer bosta obravnavala samo vsebino v povezavi z izpostavljenim problemom. V drugem delu skupaj načrtujeta cilje in dejavnosti, ki bodo zagotovile doseganje zadanih ciljev. Pogovor o načrtih za prihodnost je dvosmerna komunikacija, pri kateri oba sogovornika aktivno sodelujeta, tako da se aktivno poslušata in prispevata svoje mnenje in komentarje. Na koncu se pogovorita še o razvojnih ambicijah sodelavca, pri čemer vodja predstavi možnosti, ki so v organizaciji na voljo za napredovanje in razvoj. Tako se bodo lahko uskladile želje in potrebe posameznika in organizacije.

Zagotovo ni enega samega dobrega recepta za uspešno opravljen letni razgovor. Vendar ne glede na to, kdo ima pobudo in vodi pogovor, je za uspešen razgovor pomembna dobra

pripravljenost obeh udeležencev. Obstaja nekaj preizkušenih korakov, ki lahko tako vodjo kot zaposlenega pripravijo na dogodek:

1) Vodja pripravi vprašalnik za razgovor.

Vodja pred razgovorom običajno pripravi scenarij, torej oblikuje tudi vprašanja, o katerih bosta z zaposlenim razpravljala. Ta vprašanja naj bodo široko zasnovana in odprta, tako da omogočajo obširnejše razmišljanje in razgovor. Zaželeno je, da so pripravljena vprašanja relativno enotna za vse zaposlene; vodja pa lahko prilagodi vprašalnik posamezniku, glede na vsebino, ki ji želi dati poudarek. Verjetno ni napačno, če se osnovna vprašanja oziroma teme razgovora oblikujejo v sodelovanju z zaposlenimi, saj tako zgubijo občutek, da bodo »napadeni« z neznanimi vprašanji, s katerimi jih vodja lahko nadzoruje. Tako vodja pokaže zanimanje za mnenje zaposlenih in tudi, da sam pričakuje mnenja, ki bodo izboljšala njegovo vodenje (Majcen 2001, 76).

2) Zaposleni prejme vprašalnik in vabilo na razgovor.

V vabilu, ki je lahko pisno ali ustno, vodja razloži namen sestanka, sporoči predvideno trajanje in posreduje navodila za pripravo na razgovor, kot so seznam vprašanj, glavne teme razgovora in ključni vsebinski poudarki (Mumel 2008, 303). Zaposleni pričakujejo, da jih bo vodja pred razgovorom pravočasno obvestil in seznanil z vsebino razgovora, saj to prepreči napetost, pomisleke ali celo zavrnitev sodelovanja. Zaposleni naj ne bi imeli občutka, da je letni razgovor namenjen nadzoru, kritiki in da je zgolj birokratski opravek, ki ga vodja mora opraviti (Majcen 2001, 77).

3) Vodja in zaposleni izvedeta razgovor.

Pri izvedbi letnega razgovora je vodja odgovoren, da razgovor ne postane preveč formalizirana oblika obveznosti, ki jo morata z zaposlenim opraviti. V takih okoliščinah se vodja in zaposleni ne moreta sprostiti in mislita predvsem na to, kako bi čim bolj opravila razgovor, kako bi zadostila vsem predpisanim zahtevam, ne pa kaj si od pogovora obetata. V razgovoru sta utesnjena, mislita bolj na njegovo obliko, medtem ko so vsebina, njun odnos in stvari, pomembne za njuno prihodnje ravnanje, pomaknjeni v ozadje ali jih celo zanemarita (Majcen 2001, 78). Tipičen primer so vnaprej pripravljene natančni formularji, obrazci za zapisnike, kjer je potrebno natančno izpolniti vse rubrike.

4) Vodja napiše poročilo in vodi evidenco opravljenih razgovorov.

Sklep razgovora je pisni povzetek dogovorjenih dejavnosti. V zapisu je opredeljeno, kako bosta spremljala in izvajala dogovorjene dejavnosti. Pomembna sta zaupnost in varstvo podatkov. Ne gre samo za pisni dogovor, še večjo težo imata moralna obveza in dogovor, ki se za tem skrivata (Ivanuša-Bezjak 1999, 72). Poročilo je namenjeno sodelavcu kot orodje za izboljšanje njegove učinkovitosti oziroma kot načrt za izvedbo delovnih obveznosti, vodi pa za boljše obvladovanje in vodenje dela zaposlenih in usmerjanje k dobrim rezultatom ter kot osnova za načrtovanje in izvajanje kadrovskega potreb.

Na koncu poročilo arhivirata tako vodja kot zaposleni. Običajno je, da imajo zaposleni v službi svojo osebno mapo, kamor se lahko shrani tudi poročilo letnega razgovora. Zaposleni pa hrani izvod doma med osebnimi dokumenti. Tako se lahko oba kadar koli obrneta na sklepe letnega razgovora in sledita uresničevanju zastavljenih ciljev.

3.6 Koristi in učinkovitost letnih razgovorov

Vodje uporabljajo tiste metode oziroma menedžerska orodja in izvajajo tiste dejavnosti, ki prinašajo koristi za organizacijo in niso same sebi namen. Za uspešno organizacijo pa je pomembno, da imajo koristi tako nadrejeni kot zaposleni.

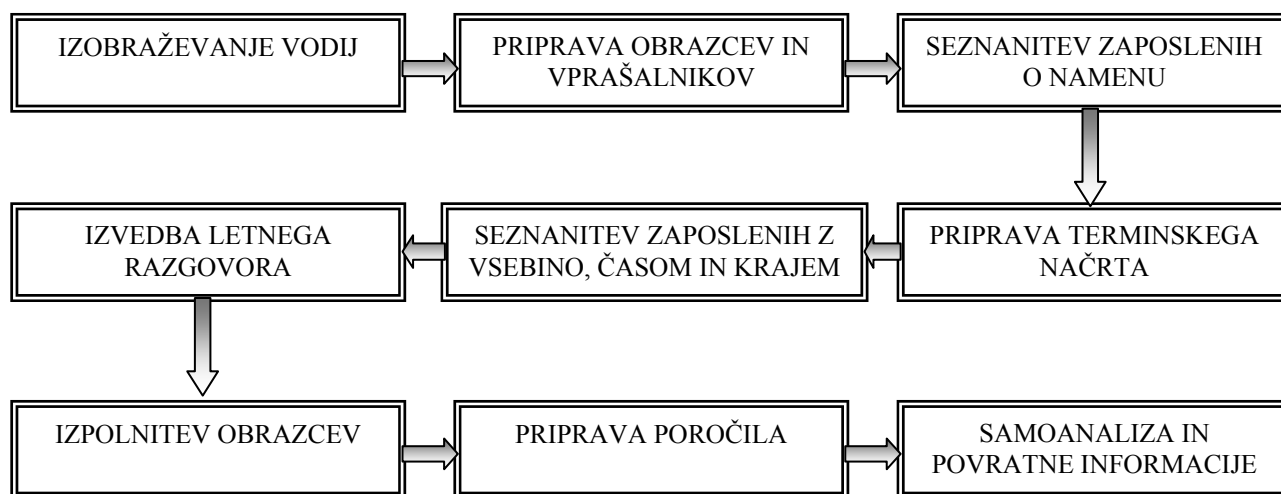
Deželakova (2007, 1), Lajh (v Vodopija in drugi 2007, 6–7) in Račnik (2010, 196) povzemajo koristi letnih razgovorov za zaposlene, vodje in organizacijo kot celoto. Zaposleni z letnimi razgovori bolje spoznajo svojo vlogo v delovnem procesu oziroma širše v organizaciji. Pri opravljanju dela postanejo bolj samozavestni in povečajo svojo delovno angažiranost. S svojimi idejami in mnenji pripomorejo k pozitivnim spremembam v delovnem procesu in posledično k boljšim delovnim rezultatom. Vedo, kaj se od njih pričakuje in kaj lahko znotraj organizacije v prihodnje pričakujejo zase. S pomočjo letnih razgovorov vodja bolje spozna svoje sodelavce in jih posledično lažje vodi in usmerja. Ugotovi odnos zaposlenih do dela in spozna mnenje sodelavcev o tem, kaj delajo dobro in kaj bi lahko izboljšali. Pridobi ideje in predloge za izboljšanje postopkov in procesov dela. Seznan se s pogledi zaposlenih na prihodnost. Pridobi informacije o potrebni pomoči zaposlenim, da bodo pri svojem delu lahko učinkovitejši. Lahko pohvali ali poda konstruktivno kritiko opravljenega dela. Lažje sistematično načrtuje kadrovske aktivnosti. Na ravni organizacije se ustvarjajo boljši delovni

odnosi med zaposlenimi. Izboljša se vodenje dela in ljudi ter medsebojni odnosi. Poveča se stopnja zadovoljstva zaposlenih in njihova lojalnost. Dvigne se raven komuniciranja, opredelijo se prioritete in izboljša se kakovost dela. Lažje se odkrijejo potenciali v zaposlenih. Spodbuja se usmerjenost k rezultatom in izboljšavam.

Vsako orodje, ki ga vodje uporabijo za izboljšanje delovnih rezultatov, pa mora biti merljivo, da se lahko preverita njegova kakovost in njegovi učinki. Za pridobivanje teh podatkov Mihaličeva (2010, 37) predlaga na primer anketni vprašalnik, opazovanje vedenja ali kvantitativno merjenje dosežkov. Opazovanju in merjenju sledijo ugotovitve o spremembi vedenja zaposlenih, izboljšanju komunikacije v organizaciji, povečanju sodelovanja med zaposlenimi, strokovnimi timi in vodstvom, povečanju produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih, strank ali odjemalcev storitev, motiviranosti zaposlenih, doseganju zastavljenih ciljev, aktivnem sodelovanju zaposlenih pri odločanju o prihodnosti organizacije in izboljšanju delovnih rezultatov. Prepričana je, da v kolikor se je vodja držal smernic za izvedbo razgovora in je v razgovor vložil vsa svoja prizadevanja, potem bi se morale pričakovane spremembe opaziti že kmalu po opravljenih razgovorih.

Za temeljito pripravo na letni razgovor in dobro izvedbo je torej potrebno slediti nekaterim priporočenim korakom (glej Sliko 3.2). Posledično je pričakovati, da bo letni razgovor med zaposlenimi sprejet z zaupanjem, vodja pa si lahko obeta pozitivne učinke tega menedžerskega orodja.

Slika 3.2: Potek letnega razgovora



Letni razgovori so zahtevna in kompleksna naloga, ki jo je težko do potankosti poznati in obvladati. Kljub temu, da največ izkušenj izhaja iz praktično opravljenih letnih razgovorov, je še posebno za vodje, ki se bodo veččine šele lotili, pomembno, da se dobro pripravijo. S pomočjo izobraževanja in treningov si pridobijo znanje in spretnosti, da se tako vsebinsko kot psihično pripravijo na pomembno opravilo. Za uspešno izvedbo letnih razgovorov je ključnega pomena priprava ali izbira jasnih in učinkovitih obrazcev oziroma vprašanj, ki definirajo vsebino, namen in cilje razgovora. Še posebno pri uvajanju letnih razgovorov se od vodje pričakuje, da bo zaposlenim predstavil namen izvajanja te dejavnosti, da le-ti pristopijo čim bolj sproščeno, zaupljivo in konstruktivno. Priprava terminskega načrta je v pomoč vodji in zaposlenim, da se pravočasno in ustrezno pripravijo na razgovor. Mislim, da je spoštljivo, če vodja s pisnim vabilom zaposlenega povabi na razgovor in ga seznani z vsebino, krajem in časom dogajanja. Sledi dejanska izvedba razgovora, med katerim lahko vodja izpolnjuje obrazce ali pa si odgovore zgolj zabeleži in kasneje uredi v formalnem poročilu. Za čim večjo učinkovitost in koristnost razgovorov je povsem na koncu primerna evalvacija postopka, ki jo vodja lahko izvede s samoanalizo ali pridobljenimi povratnimi informacijami s strani zaposlenih, še najbolje pa je, da združi oboje.

4 LETNI RAZGOVOR V ŠOLI

4.1 Pomen letnega razgovora v šoli

Zakon o javnih uslužbencih (Ur. l. RS 63/2007) v 105. členu predvideva letni razgovor kot obvezno sestavino dela z javnimi uslužbenci in pravi, da mora »nadrejeni spremljati delo in kariero uradnikov in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim uradnikom«. »Ta določba se sicer nanaša na javne uslužbence v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti, kar pomeni, da v vzgojno-izobraževalnih zavodih letni razgovor ni obvezen ali predpisan« (Kamšek 2005, 49).

Menim, da letni razgovor predstavlja kakovostno prvino dela in je lahko zelo močen motivacijski dejavnik za zaposlene, hkrati pa dober pokazatelj kakovosti dela in vzdušja v organizaciji. Zato je možnost izvajanja letnega razgovora kot način spremljanja razvoja zaposlenih idealna priložnost za ravnatelja, da si pridobi informacije o preteklem delu sodelavcev, njihovem počutju v sedanosti in o načrtih za prihodnost. Na osnovi zastavljenih ciljev in uresničenju le-teh pa lahko ravnatelji bolj korektno in objektivno izvedejo tudi ocenjevanje delovne uspešnosti, kar je pomemben argument v prid rednemu izvajanju letnih razgovorov.

Notranji motivi samoaktualizacije učiteljev vedno bolj prežemajo motiv njihovega preživetja v šoli. Na to so pripravljene le nekateri učitelji. Čedalje manj je smiselnega prostora za rutinske učitelje, ki izhajajo le iz eksistenčnih potreb. Takšni učitelji tudi ne morejo spodbujati ustvarjalnega učenja učencev, ker se tudi sami ne učijo stalno in ustvarjalno. S sistemsko podporo je treba bolj krepiti višjo, individualno neodvisno samopodobo učiteljev kot pa socialno soodvisno (Novak 2006, 269).

Komunikacija je temeljno orodje vsakodnevnega dela v šoli. Učitelj deluje v odnosu do učencev, staršev, sodelavcev in ravnatelja, kar pomeni, da v omenjenih relacijah potekajo tudi pogovori, sestanki, formalna in neformalna srečanja. To daje občutek, da se zaposleni v šoli veliko pogovarjajo o svojem delu. Če pozorneje proučimo vsebino pogovorov, pa vidimo, da se le-ta nanaša na delo v razredu, aktivih, kolektivu in je le redko vezana na učitelja kot posameznika, njegova pričakovanja, karierni razvoj in individualne uspehe, pa tudi težave.

Raziskave (Erčulj 2003 in Koren 2007) so pokazale, da se pogledi ravnateljev in učiteljev na šolo, učence, starše, spremembe in prihodnost šole precej razlikujejo. Zaradi različnih stališč med učitelji in ravnatelji pogosto prihaja do nerazumevanja in celo trenj ter sporov. Prav zaradi tega se veliko dobrih namenov ne uresniči v skladu z zastavljenimi cilji. V šolah se je torej nujno potrebno pogovarjati o vseh zadevah, tudi o tistih, za katere se zdi, da jih vsi razumejo (Koren in drugi 2007, 21).

Kamškova pravi, da »vzgojno-izobraževalni zavodi sodijo med tiste organizacije, za katere posebej velja, da je uspeh njihovega delovanja odvisen od zaposlenih, njihove kakovosti, predanosti skupnim ciljem in od izvedbe dela. Za takšne organizacije so značilna načela profesionalnosti, strokovne avtonomije ter sodelovalne kulture« (Kamšek 2005, 50). Poudarja, da, če hočemo razvijati omenjena načela, je potrebno zaposlenim ponuditi priložnost, da o svojem delu razmišljajo bolj sistematično in strokovno bolj poglobljeno. V ta kontekst sodi letni razgovor, ki omogoča, da vsak delavec premisli o sebi, svojih prednostih in pomanjkljivostih, svojem delu, zadovoljstvu in sodelovanju.

Erčuljeva in Vodopivčeva (1999, 21) se strinjata, da je eden izmed najučinkovitejših sredstev komuniciranja med vodjo, posameznikom in delovno skupino letni razgovor. Strokovnjaki ga priznavajo kot osnovni instrument medsebojne komunikacije, preko katerega se krepijo vezi med organizacijo, posameznikom in delovno skupino.

»Z letnim razgovorom vodja spozna, kako je delavec motiviran za dosežke, kaj ga motivira. Lahko mu ponudi sodelovanje pri kaki nalogi, ga na primer spodbudi, da sprejme vodenje strokovnega aktiva, spodbudi ga za načrtovanje osebnih ciljev, na primer za napredovanje v plačne razrede ali k pisanju strokovnega članka. Izkušnje so pokazale, da so take spodbude pri sodelavcih v večini primerov naletele na pozitiven odziv« (Jančan 2009, 31).

Profil zaposlenih v vzgoji in izobraževanju je tako po številu let delovne dobe kot po stroki, ki jo obvladajo, zelo pester in raznolik. Mnenja, da imajo starejši učitelji bogate delovne izkušnje, učitelji začetniki pa veliko novega znanja, ne gre vedno jemati za nekaj samoumevnega. Kakšni posamezniki dejansko so, bi moral ravnatelj s pomočjo letnih razgovorov, opazovanja dela v razredu, spremljanja strokovnih aktivov, na konferencah in delovnih sestankih preveriti in presoditi ter ugotoviti, katere zmožnosti, znanja in spretnosti imajo njegovi zaposleni. Na osnovi ugotovljenega stanja in mnenja, ki si ga ustvari, pa v letnem razgovoru zaposlenega

spodbuditi, da se v skladu s cilji šole odloči za tisto izobraževanje, ki ga najbolj potrebuje in tako nadaljnjo strokovno pot, ki si jo najbolj želi.

Ravnateljovi dolžnosti sta skrb in motivacija zaposlenih, da si postavljajo visoke, a uresničljive cilje in si želijo dosegati visoke dosežke in nenehno poglobljati znanja, tako da lahko v kolektivu delujejo kot motivatorji in gonilna sila razvoja šole. Letni razgovori so priložnost, da se zaposlene, ki še posebno izstopajo v pozitivnem smislu, dodatno pohvali, nagradi in spodbudi za dobro delo v prihodnosti.

Hkrati pa se ravnatelji gotovo zavedajo, da v vsakem kolektivu obstajajo manj uspešni, nezadovoljni in uporniški posamezniki, pri katerih je letni razgovor primeren trenutek, ko jih vodja poskuša opomniti in prepričati, da smo vsi odgovorni za uspeh šole kot celote in da so spremembe v vedenju in delu potrebne in zelo zaželene. Pri nekaterih bodo razlike v obnašanju in odnosu do dela minimalne, pri drugih bodo spremembe opaznejše. To je še razlog več, da ravnatelj vztraja s svojim prepričevanjem in dokazovanjem, da mu je mar za vsakega posameznika, ki dela pod njegovim vodstvom.

Jančanova (2009, 33) vidi učiteljske kolektive – za razliko od proizvodnih delovnih organizacij – glede na stopnjo izobrazbe kot homogeno skupino strokovnjakov; po sposobnostih, delavnosti, pripravljenosti za uvajanje sprememb in pripravljenosti za sodelovanje na ravni organizacije pa kot zelo heterogeno. Pravi, da prav zaradi tega individualni letni razgovor ponuja priložnost, da vodja pride v stik z vsakim posameznikom, da mu da možnost za sodelovanje pri sooblikovanju ciljev organizacije, preprosto povedano, da mu omogoča vpletenost v dogajanje na šoli.

4.2 Namen in cilji letnega razgovora v šoli

Ravnatelj vpliv na učiteljev odnos do dela morda ni neposredno opažen, vendar je vodenje šole nedvomno ena najpomembnejših determinant, ki določa, kako učitelji čutijo o svojem delu. V zgodnjem obdobju kariere je ravnatelj prvi neformalni mentor novincu, ki zagotavlja trdnost in profesionalno kolegialnost. V obdobju srednje kariere učitelj pričakuje enakopraven odnos z ravnateljem – želi si biti opažen, želi si razprave, dogovarjanja, pogajanja, skratka dinamičnega odnosa usklajevanj med interesi delodajalca in lastnimi ambicijami. V poznem obdobju kariere pa učitelji z izkušnjami in svojim prepoznavnim slogom dela od ravnatelja

sicer pričakujejo manj poseganja v svoje delo, vendar še vedno želijo aktivno sodelovati v življenju šole (Muršak in drugi 2011, 42–43).

Drucker (1990, 182) za neprofitne organizacije izpostavlja, da je osnova delovnega procesa in odnosov posredovanje in predaja informacij. Neprofitne organizacije sodijo med učeče se organizacije, zato se pričakuje, da bodo informacije neovirano prehajale od zaposlenih do vodstva in obratno. Razgovor v tem pogledu predstavlja pomembno možnost učinkovitega prehajanja informacij.

Letni razgovor je sestavni del vodenja, sistematično usmerjanje zaposlenih k želeni delovni uspešnosti z natančnim definiranjem ciljev in prepoznavanjem ter razvijanjem novih zmožnosti. Pogovor o ciljih vpliva na počutje zaposlenega, intenzivira zadovoljstvo pri delu in samozavest, organizacijsko vedenje, izboljša sodelovanje, motiviranost in organiziranost dela, s tem pa vpliva tudi na delovne rezultate. Zato je pogovor o ciljih tudi del spodbujanja delovne uspešnosti (Majcen 2004, 41).

V Šoli za ravnatelje so vodjem šol svetovali, da pri letnem razgovoru izhajajo iz naslednjih podmen. Letni razgovor naj bo povezan s pogovorom po hospitaciji. Hospitacije so eden temeljnih vzvodov vodenja za učenje in tako primerna situacija za pogovor o delu. Temeljni namen razgovorov naj bi bil povezati posameznikove cilje z organizacijskimi. Tako se sodelavci vključijo v oblikovanje politike šole in postanejo soodgovorni za njeno udejanjanje. Pri letnem razgovoru vodja in zaposleni razmišljata o preteklosti, sedanjosti in prihodnosti ter ustvarjata priložnost za refleksijo. Kritičen premislek je namreč nujni pogoj za kakovostno poučevanje. Gre za razmislek in zavedanje o tem, da je potrebno razvijati znanje o lastnem poklicu. Ravnatelj, ki vodi za učenje, se tega zaveda in zaposlenim pri tem pomaga (Erčulj, 2009, 6).

Kamškova (2005, 51) izpostavi tri pomembne cilje letnega razgovora, in sicer:

- 1) motivirati zaposlene,**
- 2) vzpostaviti komunikacijo med vodjo in zaposlenimi ter**
- 3) omogočiti vodenje s cilji.**

Motivacija je volja do delovanja. Vodje poskušajo na sodelavce vplivati tako, da svojo motiviranost usklajujejo s potrebami organizacije. Organizacije, ki želijo sprostiti celoten

potencial zaposlenih, se oddaljujejo od metod poveljevanja in nadziranja ter se nagibajo k svetovanju in spodbujanju. Dolgoročna motivacija pa je samomotivacija. Samomotivirani zaposleni dobijo še večji navdih, če se jim zaupa delo v skladu z njihovo lastno iniciativo, pri čemer prevzamejo odgovornost za opravljene naloge (Heller in Hindle 1998, 290–291).

Novak (2006, 265) meni, da šola sloni na učitelju, zato je spodbujanje motivacije učiteljev pomembnejše kot spodbujanje motivacije učencev. Mislim, da je oboje enako pomembno, dejstvo je le, da smo se do sedaj ukvarjali pretežno z motivacijo učencev. Težko si je predstavljati, da nemotiviran učitelj uspešno motivira svoje učence. Pričakuje se, da so učitelji že sami po sebi visoko notranje motivirani za delo v vzgojno izobraževalnem procesu, vendar je zunanja spodbuda pomembno priznanje o kakovosti dela posameznika. Trud, ki je opažen in pohvaljen ali nagrajen s strani nekoga drugega, je pomemben zagon za nadaljnje delo.

Maslowa⁶ (1943) hierarhija motivov od fizioloških potreb do samoaktualizacije velja tudi za vse udeležence vzgojno izobraževalnih poklicev. Resman (1994, 215) pravi, da so njihova vsebina in načini zadovoljevanja pri različnih posameznikih in njihovih vlogah različni. Pomembno, a neformalno vlogo pri njihovem spodbujanju ima ravnatelj. Novak (2006, 267) pa ravno zato, ker vloga ravnatelja pri tem ni formalnopravno uzakonjena, meni, da se je ravnatelj premalo zaveda in izvaja. Dalo bi se jo okrepiti na več načinov, pri čemer na primer predlaga konference, hospitacije in letne razgovore z učitelji glede njihovih vizij in želja.

Novak (2006, 218) vidi dobro komunikacijo kot pozitivno, odprto, prožno in vživljajočo v drugega v nasprotju z nedemokratično, ki je zaprta, negativna in toga. Za razvoj demokratične komunikacije sta potrebni odprta klima in kultura ter možnost za različne vidike mišljenja.

Še vedno se premalo zavedamo strateškega pomena različnih modelov dobre komunikacije. Potrebno je prepoznati boljše modele od slabših ter uporabljati jezik sprejemanja in ne jezik zavračanja. Razlikujemo tudi med monološkim in dialoškim modelom komuniciranja, pa tudi med individualnimi in skupinskimi interesi. Skupinski interesi nas v šoli in izven nje usmerjajo k sodelovanju z drugimi, parcialni in sebični pa nas od tega odvrtačajo. Od stopnje skladnosti

⁶ Maslowa hierarhija potreb je psihološka teorija, ki jo je leta 1943 predlagal Abraham Maslow v članku Teorija človeške motivacije. Potrebe si od najnižje do najvišje sledijo v naslednjem vrstnem redu: fiziološke potrebe, potreba po varnosti, potreba po pripadanju in ljubezni, potreba po ugledu in spoštovanju, potreba po samoaktualizaciji.

interesov je odvisna stopnja kakovosti komunikacije in medsebojnih odnosov (Novak 2006, 224).

Domnevam, da je vodenje s cilji verjetno najtežja naloga ravnatelja, saj si mora najprej sam natančno razjasniti, katere cilje želi doseči in kaj mora storiti, da bo svoje sodelavce vodil do njih. Pri zastavljenih ciljih so pomembni tako tisti, ki zadevajo šolo, kot tisti, ki so vezani na odnos ravnatelja s posameznim sodelavcem. Cilji šole so najpogosteje opredeljeni v letnem delovnem načrtu. Lahko gre za en prednostni cilj, ki si ga je šola zastavila kot letni projekt ali pa za več posameznih ciljev, ki bodo uresničeni neodvisno drug od drugega. V obeh primerih je osnova za razdeljevanje nalog in aktivnosti posameznikom v organizaciji odvisna od zastavljenih ciljev, pri čemer se v največji možni meri upoštevajo strokovnost, interesi in želje zaposlenih.

Jasno opredeljen namen vodji omogoči, da bo v razgovoru samozavestnejši, bolj sproščen in osredotočen na bistvo razgovora. Odkritost in odprtost do sogovorca tudi zaposlenega spodbudi, da lažje razloži svoje ideje, namene, pomisleke in vprašanja. Koristi letnih razgovorov se kažejo v pozitivnih učinkih tako na zaposlene kot na ravnatelja (glej Tabela 4.1).

Tabela 4.1: Pozitivni učinki letnih razgovorov na pedagoške delavce in ravnatelja

NA PEDAGOŠKE DELAVCE	NA RAVNATELJA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Spodbuda za razmislek o njihovem delu; zavejo se pomanjkljivosti in uspehov v preteklem letu. ➤ Ravnatelj jim lahko pomaga rešiti težave in jih pohvali za dobro opravljeno delo. ➤ Izpostavijo se dobre strani in rezerve, ki jih še lahko izkoristijo. ➤ Motivacija, da si postavijo dosegljive cilje, ki bodo v prihodnosti pomagali k njegovi osebnosti in karierni rasti ter razvoju organizacije kot celote. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bolje spozna zaposlene, z njimi vzpostavi odnos zaupanja in jih spodbudi, da bi bili še samostojnejši, odgovornejši in iniciativnejši. ➤ Zbere informacije za načrtovanje izobraževanja zaposlenih. ➤ Na osnovi zbranih podatkov lahko oceni delovno uspešnost zaposlenega. ➤ Z oceno uspešnosti omogoči zaposlenemu napredovanje v plačne razrede.

Vir: Kamšek (2005, 51).

4.3 Priprava na prve letne razgovore

Kamškova (2005, 53) pravi, da je pomembno, da vodstvo šole o ciljih, namenu in načinu izvedbe najprej obvesti vse sodelavce. Prav tako je potrebno pripraviti enotne obrazce in/ali drugo dokumentacijo. Pri tej nalogi sodelujeta vodstvo in tajništvo šole. Pomembno je tudi, da so sodelavci vnaprej seznanjeni, kako bodo dogovori vplivali na njihovo delo, do kakšnih sprememb, ki bodo posledica letnih razgovorov, bo prišlo oziroma kakšne bodo posledice za sodelavce v zvezi z ocenjevanjem njihove delovne uspešnosti.

Menim, da na novosti zaposleni pogosto gledajo z nezaupanjem, zadržanostjo in previdnostjo. Zato je zelo pomembno, da so novi pristopi predstavljeni in vpeljani neagresivno, postopno in so zaposlenim vnaprej pojasnjeni.

Ravnateljica Silva Jančan⁷ letne razgovore izvaja že deset let in ima na tem področju tudi praktične izkušnje. Preden se je lotila letnih razgovorov, pa je opravila naslednje naloge, ki jih svetuje tudi drugim ravnateljem (Jančan v Erčulj in drugi 2009, 35–37):

1) Seznanitev sodelavcev s cilji letnih razgovorov in namero o izvedbi.

Narava dela v šoli ne dovoljuje, da se ravnatelj in strokovni delavci ne bi pogovarjali. Komunikacija poteka vsak dan, na formalnih in neformalnih srečanjih. Glede na naloge, ki jih v šoli izvajamo, so stiki bolj ali manj pogosti med vsemi ali z manjšo skupino.

Razlika med tako komunikacijo in komunikacijo na letnem razgovoru je dejstvo, da je letni razgovor ciljno usmerjen v posameznika; da je vsaj enkrat letno tema pogovora izključno zaposleni in njegova vloga v organizaciji. Ravnatelj naj bi pred prvim letnim razgovorom prepričal sodelavce, da so letni razgovori namenjeni krepitvi odnosov in zaupanja tako med vodstvom in zaposlenimi kot med sodelavci samimi. Nikakor ne sme priti do tega, da bi zaposleni začutili, da so letni razgovori namenjeni ocenjevanju, presojanju ali celo kritiziranju dela posameznika.

⁷ Silva Jančan je ravnateljica Osnovne šole Belokranjskega odreda in je začela prve letne razgovore izvajati v šolskem letu 2002/03.

Jančanova svetuje, da ravnatelj razloži sodelavcem razloge, zaradi katerih bo uvedel letne razgovore. Ti pa so lahko naslednji: utrditi želi vlogo posameznika v šoli, dogovoriti se želi z njimi za prednostne naloge, spodbujati jih želi k profesionalni rasti, spoznati želi njihova močna področja, dobiti želi pregled nad opravljenim delom, pridobiti želi njihove zamisli, motivirati jih želi za sodelovanje, spodbuditi želi zaupanje.

Ravnatelj sodelavce seznanja s pričakovanji, da se bodo zaradi letnih razgovorov izboljšali njihova uspešnost, komunikacija, počutje, zadovoljstvo, ne nazadnje pa tudi kakovost dela na šoli. Zaposlene seznanja, kdaj se bodo razgovori začeli izvajati, napove tudi, kako bodo potekali dogovori zanje, kako se bodo na letne razgovore pripravili in kje bodo potekali. Pričakovati je, da bodo celovita predstavitev izvedbenega načrta in ciljev zmanjšali neprijetne občutke ob prvem izvajanju letnih razgovorov ter prepričali zaposlene, da bodo učinki pozitivni za delo in odnose v organizaciji.

2) Izdelava načrta za letne razgovore.

Po nekajletni praksi letnih razgovorov je ravnateljica prišla do zaključka, da je najbolje, če so letni razgovori vezani na hospitacije. Že na začetku šolskega leta je torej potrebno pripraviti načrt in časovni potek hospitacij, določiti skupino učiteljev, ki bodo vključeni v letni razgovor v tekočem letu ter s tem načrtom seznaniti učitelje. Pri načrtovanju hospitacij lahko sodelujejo učitelji sami, tako da izrazijo svoje želje glede učne ure in časa izvedbe hospitacije. Ravnatelj si za hospitacijo pripravi hospitacijski list in že vnaprej opredeli, kaj bo bistvo opazovanja. Na hospitacijski list beleži svoje opažanje, mnenje in vprašanja, kar postane dobra osnova za letni razgovor.

3) Priprava vprašalnika za letni razgovor.

Vprašalnik za pripravo na letni razgovor je pripomoček, ki delavcu pomaga, da se pripravi na razgovor z vodjo. Ob premišljevanju o svojem ravnanju in poučevanju ter pri zapisovanju razmisleka o vsem tem se učitelj sooči s svojo prakso, poglobi v svoja dejanja, ovrednoti svoje delo, kritično presoja o svojem ravnanju in razmišlja o tem, kako bi spremenil poučevanje in učenje. Pogosto se zgodi, da zaposleni šele na osnovi vprašalnika začnejo poglobljeno razmišljati o svojem poslanstvu, preteklem delu, pričakovanjih do sebe in drugih. Vprašanja naj bi se nanašala na delo v preteklem šolskem letu, sedanje stanje v šoli, splošno zadovoljstvo, počutje in obremenitve ter ne nazadnje na delo v prihodnje.

4) Odločitev, s katerimi sodelavci bodo opravljeni prvi razgovori.

Prvi letni razgovor je izziv za ravnatelja in podrejenega, zato je smiselno premisliti, kdo od sodelavcev bo prvi na vrsti. Zato je primerno izbrati sodelavca, ki je ravnatelju blizu, ki si upa odkrito spregovoriti o svojem delu, ki zna korektno oceniti klimo na šoli, ki je kritičen do sebe in drugih in si upa povedati, kako je ravnatelj izpeljal razgovor.

Smiselno je, da tudi ravnatelj po prvem razgovoru oceni samega sebe, pri čemer mu lahko pomaga sodelavec, ki je sodeloval v razgovoru. Iztočnice za refleksijo so lahko izbira vprašanj, način komunikacije, vzdušje in občutki pred, med in po pogovoru, izbira prostora in časa, smiselnost in prednosti pogovora ter predlogi za spremembe.

4.4 Pregled dokumentacije

Dobra priprava na letni razgovor vključuje tudi pregled dokumentacije, ki je povezana s temami, ki bodo izpostavljene na razgovoru.

Smiselno se mi zdi, da ravnatelj začne pri **opisu delovnega mesta zaposlenega**, pri čemer je še posebno pozoren na povečan obseg dela oziroma raznolikost opravljenega dela. **Formalna izobrazba zaposlenega** je osnova za pogovor o želji ali možnosti dodatnega izobraževanja, načrtih za prihodnost, potrebi po podpori in pomoči s strani vodstva. Pomembno je tudi poznavanje **dodatnih funkcionalnih znanj** zaposlenega, ki so lahko v prihodnosti velika prednost in korist organizacije. Ravnatelj pozorno pregleda **projekte in dodatne aktivnosti**, ki jih šola izvaja. Na osnovi zbranih podatkov lažje ovrednoti dodatno delo zaposlenega ter ga primerja z drugimi. Podatke o **realizaciji načrtovanih ciljev za preteklo obdobje**, ki jih lahko ravnatelj sproti beleži oziroma zbira, uporabi za vrednotenje in ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenega. Ravnatelju bo v pomoč **kronološki potek napredovanja**, saj bosta na osnovi že doseženega z zaposlenim lahko načrtovala napredovanje v prihodnosti. Vodja lahko spodbudi in svetuje področja, na katerih se zaposleni še lahko dokaže in doseže rezultate, ki mu bodo omogočili karierni razvoj.

Mislim, da je še posebno pomembno, da je ravnatelj pozoren na **izjemne dogodke**. V šoli je to lahko uspešno zaključen projekt ali tekmovanje, nagrajeno s priznanjem. Naloga vodje je, da si take dogodke skrbno beleži in arhivira ter uporabi v primernem trenutku.

Navedena dokumentacija se morda zdi nepotreben kup papirja. Vendar bo vsaka že vnaprej zbrana informacija koristila jasno opredeljenemu namenu razgovora, skrajšala čas nepotrebnega besedičenja in usmerila pogovor v konkretne zaključke o preteklosti in načrte za prihodnost.

Za čim večjo preglednost nad stanjem v povezavi z delom posameznega zaposlenega bi bilo smiselno v njegovo osebno mapo dodati osebni list (glej Tabelo 4.2), ki bi vseboval podatke o izobrazbi, dodatnih funkcionalnih znanjih in napredovanju ter preteklih dosežkih. Obrazec bi se na osnovi opravljenih letnih razgovorov posodobil enkrat letno. To bi koristilo tudi zaposlenemu pri menjavi službe pa tudi njegovemu novemu nadrejenemu pri zaposlovanju oziroma sistematizaciji.

Tabela 4.2: Osebni list

Ime in priimek:
1. Formalna izobrazba zaposlenega:
2. Potek napredovanja: a) v plačne razrede b) v nazive
3. Delovno mesto in opis nalog:
4. Dodatna funkcionalna znanja:
5. Dosedanji dosežki:
6. Izjemni dogodki:

4.5 Čas izvedbe letnega razgovora

Obdobje, ki je namenjeno izvajanju letnih razgovorov, je odvisno od drugih obveznosti, ki jih imajo vodje in zaposleni, ter drugih predvidenih aktivnosti, ki se izvajajo na osnovi letnih razgovorov. »Posebnih pravil v zvezi s časom v letu, ko naj bi pogovore izvedli, ni. Pogovore je tako mogoče izvajati kontinuirano skozi vse leto ali pa ob določenem času v letu. V vsakem primeru pa je potrebno določiti urnik znotraj tekočega leta in z njim seznaniti sodelavce« (Kamšek 2005, 55).

»V šoli, ki ima poseben ritem dela, se tako ponuja več možnosti. Ena je obdobje pred letnim načrtovanjem, torej v februarju, marcu ali aprilu. Druga možnost je avgust, tik pred začetkom novega šolskega leta, ko se začne nov delovni cikel. Tretja možnost pa ostaja razporeditev terminov skozi vse šolsko leto« (Kamšek 2005, 55–56).

Glede na to, da sta vsebina in namen letnega razgovora v največji meri povezana s pregledom opravljenega dela v preteklem obdobju ter z načrti za prihodnost, se mi zdi najbolj smiseln čas za izvedbo letnega razgovora april, maj ali junij, ko že lahko opredelimo uspešnost opravljenih nalog in zastavljenih ciljev za iztekajoče šolsko leto, hkrati pa razmišljamo o načrtih za novo šolsko leto. Dogovori na letnih razgovorih so tudi ustrezna podlaga za oblikovanje letnega delovnega načrta šole.

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Ur. l. RS 108/2009) predvideva, da ravnatelji do 15. marca vsako leto opredelijo oceno uspešnosti za vsakega pedagoškega delavca. Če upoštevamo ta datum, se zdi smiselno letne razgovore v šoli izvajati v januarju ali februarju. Vendar pa taka datumska omejitev preprečuje, da bi bila vsebina letnega razgovora vezana na obdobje tekočega šolskega leta.

S stališča ravnateljevega načrtovanja in individualnega planiranja učiteljev bi bilo morda primernejše rok ocenjevanja prestaviti na avgust, letne razgovore pa, kot rečeno, izvesti aprila, maja ali junija. Tako bi vodje in učitelji lažje evalvirali preteklo obdobje, ki bi zajemalo skoraj celo tekoče šolsko leto in prišli do zaključkov, ki bi septembra omogočili motiviran začetek novega šolskega leta.

Pravzaprav bi lahko zaposleni znotraj strokovnih aktivov⁸ že maja pripravili načrte za posameznikove dodatne naloge in zadolžitve v prihodnjem šolskem letu ter individualne želje v povezavi z izobraževanjem. Aktivni morajo že sedaj omenjene vsebine obravnavati kot del svojih dolžnosti, ker se junija pripravlja nov letni delovni načrt. Torej bi v sklopu priprav na novo šolsko leto pripravili še del vsebine letnega razgovora. Izpolnjene obrazce bi vodja aktiva predal ravnatelju, le-ta pa bi jih lahko uporabil pri letnem razgovoru (glej Tabela 4.3).

Tabela 4.3: Pregled opravljenega dela za tekoče šolsko leto

IME IN PRIIMEK		
DODATNE NALOGE	NAČRTOVANO	IZVEDENO
DNEVI DEJAVNOSTI		
TEKMOVANJA		
INTERESNE DEJAVNOSTI		
PROJEKTI, NATEČAJI		
MEDNARODNO SODELOVANJE		
DRUGO		
IZOBRAŽEVANJE		
STROKOVNO		
OSEBNO		

Ravnatelj bi že maja oziroma junija dokaj natančno poznal želje in prioritete zaposlenih, imel bi pregled nad potrebami po dodatnih zaposlitvah, na osnovi informacij bi pripravil oceno uspešnosti učiteljev ter oblikoval smernice razvoja organizacije za prihodnje šolsko leto.

⁸ Strokovni aktiv šole obravnava problematiko predmeta oziroma predmetnega področja, usklajuje merila za ocenjevanje, daje učiteljskemu zboru predloge za izboljšanje vzgojno-izobraževalnega oziroma študijskega dela, obravnava pripombe staršev, učencev, vajencev, dijakov in študentov višjih šol ter opravlja druge strokovne naloge, določene z letnim delovnim načrtom (ZOFVI, 64. čl., Ur. l. RS 16/2007).

4.6 Prostor izvedbe razgovora

Prostor in njegova ureditev vplivata na počutje udeležencev razgovora in na njegov potek (Kavčič 2011a, 183), zato je v šoli ravnateljova pisarna le ena izmed možnih izbir. Prostor, v katerem se ravnatelj počuti domače in sproščeno, lahko zaposlenemu daje in zbuja občutek podrejenosti. Če že ravnatelj izbere svojo pisarno, naj bi izbral javni del pisarne, kamor sme vstopiti vsak delavec. To je lahko na primer konferenčna miza ali poseben kotiček za pogovore. Na razpolago pa so lahko tudi drugi, nevtralni prostori na šoli, kjer pogovor ne bo moten zaradi telefonskih klicev, trkanja in obiskov.

4.7 Vabilo na razgovor

Vabilo na razgovor je lahko ustno ali pisno, odvisno od ozračja, odnosov in kulture v organizaciji. V obeh primerih pa naj bi bilo vljudno in sproščeno. Vabilo predstavi namen razgovora, zelo priporočljivo pa je dodati tudi obrazec s temami razgovora, tako da se tudi zaposleni lahko pravočasno in v miru pripravijo.

»Sodelavca povabimo na letni razgovor teden ali dva pred načrtovanim terminom. Od vodje se pričakuje, da pojasni namen razgovora in se dogovori za primeren čas in kraj ter približno trajanje razgovora. Primerno je, da je zaposlenemu vročen tudi vprašalnik, ki ga izpolnjenega vrne do dogovorjenega roka, v vsakem primeru pa vsaj nekaj dni pred razgovorom« (Kamšek 2005, 56).

4.8 Vsebina razgovora

Ključnega pomena na letnem razgovoru je seveda vsebina. Za lažjo izvedbo razgovora in njegovo večjo kakovost je pomembno, da vodja pripravi vprašanja oziroma teme pogovora, ki so jasne, osredotočene in ciljno naravnane. Vsebina razgovora naj bi se nanašala na potek dela v preteklem obdobju, sedanje stanje in načrte v prihodnosti. Jančanova (2009, 39) predlaga sledeče iztočnice:

Za preteklo obdobje

Izhodišče razgovora je osnovna delovna obveznost zaposlenega. Zaposleni pojasni, katere naloge z veseljem opravlja in katere so mu manj ljube ter razloge za to. Dodatne zadolžitve vključujejo vodenje interesnih dejavnosti, projekte, tekmovanja, natečaje, sodelovanje z drugimi šolami in organizacijami, prireditve, razstave, daljša nadomeščanja sodelavca. Zelo pomembno je, da se izpostavijo posebni dosežki, kot so odlični rezultati na tekmovanjih, odmevne prireditve in uspešno izvedeni projekti.

Sedanje stanje

Zaposleni izrazi svoje mnenje o svojih dosežkih, ki izstopajo in bi morali biti upoštevani pri odločanju o oceni delovne uspešnosti. Vodja obrazloži svoj pogled in videnje o dosežkih zaposlenega. Pohvali dobro opravljeno delo. Prav tako pa se ne izogiba pogovoru o pomanjkljivostih in težavah, ki so lahko posledica različnih vzrokov in prav je, da se jih oba zavedata in jih poskušata odpraviti. Vodja zaposlenemu predstavi oceno letne delovne uspešnosti, zaposleni pa izrazi svoje mnenje.

Načrti za prihodnost

Zaposleni izrazi svoje želje za prihodnost glede obveznega in dodatnega dela ter izobraževanja in osebnih ciljev. Vodja izpostavi prednosti, ki jih vidi v usposobljenosti in sposobnostih zaposlenega, ter mu predstavi svoje ideje o tem, kako vidi njegov osebni razvoj in njegovo vlogo v organizaciji v prihodnosti.

4.9 Obrazec za letni razgovor

Obrazec naj bi bil sestavljen tako, da vključuje bistvene sestavine razgovora in da pri sodelavcih spodbudi premislek o njih samih in njihovem delu. Posebno pozornost gre nameniti temu, da vprašalnik ni preobsežen in da koncept pogovora ni zastavljen preširoko (Kamšek 2005, 56). Vsebina vprašalnika oziroma obrazca je odvisna od posameznega ravnatelja. Prve letne razgovore pa bodo brez podlage izkušenih kolegov verjetno težko izvedli. Ravnatelji imajo možnost upoštevati in slediti pozitivnim izkušnjam in priporočilom vodij, ki že izvajajo letne razgovore. Nekaj preizkušenih iztočnic za razgovor je predstavljenih v primeru vprašalnika za letni razgovor (glej Sliko 4.1) in v primeru obrazca za letni razgovor (glej Sliko 4.2). Obrazec oziroma vprašalnik namreč zagotavljata, da bo razgovor zasledoval cilje, ki si jih

je vodja zastavil in da bodo rezultat razgovora podatki, ki jih je vodja želel pridobiti. Že prvi opravljen letni razgovor bo izpostavil prednosti in slabosti vprašalnika; ugotovitve pa bodo lahko s pridom uporabljene pri izboljšavi le-tega, tako da bo v najboljši meri služil namenu.

Slika 4.1: Vprašalnik za letni razgovor

<p style="text-align: center;">VPRAŠALNIK ZA LETNI RAZGOVOR</p> <p>A) URESNIČEVANJE ZASTAVLJENIH CILJEV</p> <p>1. Za katere naloge ali vrste nalog ocenjujete, da ste jih posebno dobro opravili? Zakaj so bile te naloge tako dobro opravljene?</p> <p>2. Katere naloge ali vrste nalog niso bile posebno dobro opravljene? Zakaj niso bile dobro opravljene?</p> <p>B) PODROČJE DELA</p> <p>1. Ali ste si dobro razdelili delo in postavili prednostne naloge? Katere so bile ključne delovne naloge?</p> <p>2. Ali imate predloge za nove naloge, ki bi jih želeli opravljati?</p> <p>3. Ali obstajajo naloge, ki jih ne želite (več) opravljati?</p> <p>4. Ali imate predloge za izboljšanje izvajanja obstoječih nalog?</p> <p>5. Kako ocenjujete materialne razmere na vašem delovnem mestu? Imate predloge za izboljšave?</p> <p>C) STROKOVNI RAZVOJ</p> <p>1. Kakšni so vaši cilji in predlogi za naslednje leto glede na strokovni razvoj in usposabljanje?</p> <p>2. Kakšni so vaši cilji v prihodnjem letu v povezavi z napredovanjem?</p> <p>D) ODNOSI</p> <p>1. Kaj menite o delovnih odnosih med vami in kolegi?</p> <p>2. Kako ocenjujete delovne odnose med vami in vašimi nadrejenimi?</p>
--

Vir: Kamšek (2005, 65–67).

Slika 4.2: Obrazec za letni razgovor

OBRAZEC ZA LETNI RAZGOVOR	
Priimek in ime sodelavca	
Strokovna izobrazba	
Delovno mesto	
Strokovni naziv	

A) OPRAVLJENO DELO

1. Pregled glavnih nalog
2. Opravljeno izobraževanje in usposabljanje
3. Druge opravljene aktivnosti

B) KAKOVOST DELA

1. Samoocena
2. Prednosti sodelavca
3. Področja, na katerih so potrebne izboljšave

C) ODNOSI

1. Odnos s sodelavci
2. Odnos z vodjo

D) OSEBNI RAZVOJ

1. Želje sodelavca
2. Področja dela, ki sodelavca posebej zanimajo
3. Možnosti razvoja sodelavca, napredovanja

E) ZASTAVLJENI CILJI ZA PRIHODNJE OBDOBJE

1. Cilji
2. Potrebne aktivnosti
3. Roki

F) ZMOŽNOSTI, ZNANJA, KI JIH JE POTREBNO RAZVITI

1. Predlogi za izobraževanje in usposabljanje

G) PRIČAKOVANJA

1. Vodje in organizacije od sodelavca
2. Sodelavca od vodje in organizacije

Vir: Mumel (2008, 318–319).

4.10 Izvedba letnega razgovora v šoli

Vsem pripravam končno sledi tudi dejanski razgovor, ki ga lahko delimo na tri dele, in sicer na uvodni, osrednji vsebinski in zaključni del.

4.10.1 Uvodni del

Uvodni del se začne takoj, ko zaposleni vstopi v prostor, kjer se bo razgovor izvedel. Oba sogovornika dobita prvi vtis tako o drug drugem kot o splošnem vzdušju v prostoru. Ker je ravnatelj tisti, ki je sodelavca povabil na razgovor, je v veliki meri od njega tudi odvisno, kako bo pripravil razmere za razgovor. Markič (v Erčulj in drugi 2009, 55) pravi, da je usodno pomembnih prvih trideset sekund. Takrat ima vodja priložnost, da že na začetku ustvari pozitiven odnos. To je možno doseči tako z neverbalno kot z verbalno komunikacijo. Ravnatelj lahko na primer vstane, ko zaposleni vstopi, mu ponudi roko in mu da priložnost, da se udobno namesti. Prijazen nasmeh in neverbalna komunikacija z očmi sporočata prijazno dobrodošlico. Tavčar (2000, 211) svetuje, naj se pogovor začne z nekaj uvodnimi vprašanji, ki sprostijo začetno napetost in pomagajo s sogovornikom ustvariti prijeten odnos. Markič (v Erčulj in drugi 2009, 55) pa dodaja, da naj se ravnatelj nikakor ne opravičuje zaradi letnega razgovora, temveč razloži svoj namen in zaposlenemu zagotovi, da bi želel slišati tudi njegova stališča. Od uvodnega dela je odvisna sproščenost celotnega razgovora.

4.10.2 Osrednji del

Osrednji del je najpomembnejši del razgovora. Zelo pomembno vlogo pri razgovoru imajo komunikacijske veščine sogovornikov, pri čemer je velik poudarek na aktivnem poslušanju. Pri aktivnem poslušanju se poslušalec hkrati osredotoča na vsebino sogovornikovih besed in nanj v smislu tona, poudarkov, kretenj, mimike oči in obraza (Možina in drugi 2004, 179).

Markič (v Erčulj 2009, 55–57) poudarja, da je uspeh odvisen od sposobnosti vodje, da zaposlenega pripravi k temu, da iskreno izrazi svoje misli in ideje. Ker gre za razgovor dveh enakovrednih sogovornikov, naj bi imela oba na razpolago približno polovico časa. Za učinkovito vodenje razgovora ravnateljem svetuje, da se izogibajo razpravljanju o svojih izkušnjah in (ne)uspehih in se tematsko ne oddaljujejo od tem, ki zadevajo sodelavca. Izogibali naj bi se čustvenim reakcijam, tudi kadar se njihova stališča razlikujejo od mnenja sodelavcev.

Poskušali naj bi se vživeti v sodelavčev položaj, še posebno, kadar le-ta govori o težavah. Njihova naloga je, da spodbujajo sodelavca pri delu in ga motivirajo za še višje cilje in še boljše rezultate. Od vodij se pričakuje, da govorijo in odkrito povejo svoje mnenje, kar je še posebno pomembno, kadar je sogovornik bolj zaprtega značaja ali je navajen obrambnega načina komuniciranja. Kot dobri in aktivni poslušalci se lahko osredotočijo na vedenje, delo in uspeh sogovornika in ne na njihovo osebnost. Pomembno je, da se izogibajo negativnim komentarjem, ki se sprevržejo v kritiziranje, moraliziranje, očitaneje in primerjanje. Med razgovorom ohranjajo kontrolo, ker je ravnatelj tisti, ki razgovor vodi in usmerja. Ne nazadnje so odgovorni tudi, da se držijo okvirnega vsebinskega načrta razgovora in so pozorni tudi na sogovorčevo neverbalno komunikacijo, njegova neizrečena čustva, odnos in motive.

Tudi v tem delu razgovora ravnatelj določa komunikacijsko klimo, ki naj bi bila sproščena, iskrena in poštena. Sogovornik bo v skladu z razmerami sodeloval in dopolnjeval vzdušje na razgovoru. Razgovor razkrije tako dobra kot težavna področja posameznikovega dela. Ravnatelj skrbi in spretno spodbuja sogovornika, da v čim večji meri sam predlaga, kako nadaljevati delo, ki je bilo dobro opravljeno; hkrati pa doseči toliko zaupanja, da bo zaposleni lahko spregovoril tudi o pomanjkljivostih in sam predlagal možnosti za izboljšanje dela. Vsi predlogi in končni sklepi naj bi bili rezultat skupnega pogovora in dogovora.

Na splošno so uspešni razgovori med enakopravnimi sogovorniki, ki se prijazno in spoštljivo vedejo, upoštevajo stališča in interese druge strani, iščejo sodelovanje in se izogibajo zaostrovanju, ki običajno ne vodi do zastavljenega cilja. Nazornost, preprostost in konkretnost se najbolj obrestujejo. Razgovor je uspešen, če privede do zastavljenih ciljev, do dogovorov, ki so sprejemljivi za obe strani. Tak pristop vodi v sodelovanje in vzajemno pomoč pri morebitnih težavah tekom izvajanja dogovorjenih aktivnosti (Možina in drugi 2004, 180–181).

4.10.3 Zaključni del

Obrazci za izvedbo letnega razgovora so lahko pripravljene tako, da ravnatelj že sproti zapisuje predloge, mnenja in sklepe. Seveda je neprimerno, da zapisovanje zmoti potek razgovora in ustvarja nesproščeno vzdušje.

Zelo pomembno pa je, da v zaključku razgovora sogovornika jasno oblikujeta in opredelita dokončne sklepe, ki so rezultat skupnega dogovora. Potrebno je preveriti, ali vsebino sklepov

oba sogovornika razumeta enako. To je mogoče storiti tako, da oba povzameta dogovore s svojimi besedami (Kavčič 2011a, 152).

Ob koncu je primerno, da se ravnatelj sodelavcu zahvali za sodelovanje in izrazi zaupanje, da bo dogovorjeno uresničil (Kamšek, 2005, 61). Hkrati tudi sam zagotovi, da bo izpolnil svoj del dogovora. Letni razgovor naj se konča pozitivno in spodbudno.

Najbolj učinkovito je, da ravnatelj takoj pripravi poročilo o opravljenem letnem razgovoru s posameznikom, ko je vsebina še sveža in se zmanjša možnost, da bo kaj pomembnega pozabljeno ali spregledano. Tudi za poročilo si lahko ravnatelj vnaprej pripravi obrazec, ki mu bo olajšal delo in predvsem prihranil čas (glej Sliko 4.3).

Nikakor pa ne sme pozabiti takoj obvestiti vse, ki jih zadevajo spremembe, za katere se je dogovoril s sodelavci, na primer administrativno osebje, računovodjo, pomočnika ravnatelja. »Dogovorjeno in ne uresničeno je manj kot nič« (Erčulj in drugi 2009, 67).

Slika 4.3: Poročilo o letnem razgovoru

POROČILO O LETNEM RAZGOVORU	
Ime in priimek sodelavca: _____	
Šola: _____	Vodja: _____
Delovno mesto: _____	Datum: _____
Tekoče naloge: _____	
Uresničitev ciljev v preteklem obdobju – uspešnost dela: _____	
Cilji za prihodnje obdobje: _____	
Načrt za strokovni razvoj: _____	
Posebne želje: _____	
Dogovori in sklepi: _____	
Podpis ravnatelja:	Podpis sodelavca:

Vir: Kamšek (2005, 69–70).

4.11 Sklepne aktivnosti

Ob koncu vseh letnih razgovorov sledi pomembna faza, ki je naloga nadrejenih, ki so vodili razgovore. Opraviti je treba analizo in sintezo ter pripraviti povratno informacijo za zaposlene.

4.11.1 Analiza letnega razgovora

Po opravljenih vseh letnih razgovorih ravnatelj premisli, kako uspešno so bili izvedeni in vsebinsko ter organizacijsko analizira izvedene postopke. Ni nujno, da je razgovor dosegel svoj namen in zastavljene cilje. Analiziranje in ocenjevanje je najboljša pot do izboljšanja. Ocenjuje lahko vodja in/ali zaposleni že ob koncu razgovora ali po njem (Mumel 2008, 245). Vodja naj poskuša odgovoriti na nekaj vprašanj, ki se nanašajo na splošno uspešnost letnih razgovorov, prednosti in slabosti razgovorov, vzdušje in počutje na razgovoru, ustreznost zastavljenih vprašanj in obravnavanih vsebin, pozornost pri poslušanju sogovornika, razumljivost in razumljenost vprašanega in povedanega, spremembe za nadaljnje razgovore, pridobljene informacije in dosežen namen (Majcen 2004a, 74–75).

Ena izmed možnosti je, da ravnatelj izpolni anketo za ocenjevanje razgovora (glej Sliko 4.4) in tako oceni učinkovitost izvedbe. Za večjo zanesljivost rezultatov pa lahko podoben vprašalnik izpolnijo tudi zaposleni, ki prirejene trditve ocenijo s svojega stališča.

Slika 4.4: Anketa za ocenjevanje razgovora

Trditev	Da (5)	Delno (3)	Ne (1)
1. Na razgovor se vselej temeljito pripravim: izročim vabilo in vprašalnik, določim ustrezen čas in prostor, postavim si cilj in premislim, kako bi ga dosegel.			
2. Poskrbim, da med razgovorom ni motečih dejavnikov.			
3. Med razgovorom skušam čim več spraševati in dejavno poslušati, govoriti pa le toliko, kolikor je zares potrebno.			
4. Kar mi sogovornik pripoveduje, vselej kritično pretehtam in preverim, saj lahko iste besede ljudje različno razumemo.			
5. V razgovoru vedno začnem z odprtimi, poizvedujočimi vprašanji; zaprta vprašanja so primerna šele za konec, ko je že vse razjasnjeno.			
6. S sogovornikom želim predvsem sodelovati, zato se izogibam vsemu, kar bi jih izzvalo, žalilo, spravljal v sum in dvome; raje hvalim in spodbujam kot grajam.			
7. Med razgovorom imam vselej pred očmi tri sestavine: uvod, jedro in sklep; vsaki posvečam primerno pozornost in čas.			
8. Raje dokazujem z dejstvi kot prepričujem; ugovore poslušam in nanje odgovarjam zmerno in argumentirano.			
9. Med razgovorom si vedno delam kratke zapiske, po razgovoru pa zapis uredim in shranim.			
10. Po razgovoru ocenim izvedbo razgovora in izdelam načrt za prihodnost: izvršiti je potrebno dogovore, spremljati dogovorjene aktivnosti, pripraviti dokumentacijo.			
Navodilo: vsak odgovor »da« šteje pet točk, vsak »deloma« tri točke in vsak »ne« eno točko. Seštejte točke in seštevek delite z deset. Če je rezultat pod štiri, temeljito premislite, kaj boste nemudoma izboljšali.			

Vir: Povzeto in prirejeno po Možina in drugi (2004, 200).

4.11.2 Sinteza letnega razgovora

Dolžnost vodje je pripraviti predlog sprememb ali dopolnil, ki bodo vključeni v letni delovni ali razvojni načrt. Tudi najuspešnejši dogovor je slab, če dogovorjenega ne uresničujemo. To pa pomeni skrbno spremljanje in usmerjanje dogovorjenih nalog in aktivnosti, pri čemer je velika prednost, če so cilji merljivi (Možina in drugi 2004, 182). Če je mogoče dosežke objektivno meriti, je mnogo lažje izvesti ocenjevanje in zagovarjati oceno delovne uspešnosti, kot če gre za osebne občutke in subjektivne ocene.

Mislim, da je s pomočjo analize in sinteze letnih razgovorov ravnatelju olajšano delo pri oblikovanju letnega delovnega načrta, saj tako dejavnosti kot izvajalci izhajajo iz predlogov, ki so jih na letnem razgovoru podali sodelavci ali pa so bili rezultat pričakovanj tako vodje kot zaposlenih. Doseženi cilji, ki jih opredeli in izpostavi letni razgovor, pa – po mojem mnenju – predstavljajo dobre objektivne iztočnice, ki bodo ravnatelju olajšale tudi ocenjevanje delovne uspešnosti posameznikov v organizaciji.

Zelo verjetno se bo tekom letnih razgovorov zvrstila cela množica novih idej in dobrih zamisli. Sinteza le-teh bo temelj seznama možnih sprememb, ki bodo vplivale na izboljšanje delovanja šole. Ravnateljeva naloga je, da oblikuje program, ki bo vključeval aktivnosti, nosilce, terminski načrt in pričakovanja, program pa predstavil zaposlenim kot predlog načrtovanih dejavnosti, o katerih se bodo skupaj dokončno odločili in jih potrdili.

4.11.3 Povratne informacije

Zadnja, a ne najmanj pomembna sklepna aktivnost vodje je, da pripravi sintezo opravljenih letnih razgovorov v smislu relevantnih podatkov za nadaljnje delo kolektiva in akcijskega načrta za prihodnost. »S sintezo vseh idej je potrebno seznaniti vse zaposlene in jim posredovati najpomembnejše zamisli, ki so se porodile na letnih razgovorih« (Kamšek 2005, 61). Po prvem opravljenem letnem razgovoru je še posebno pomembno, da ravnatelj nameni nekaj časa pogovoru o splošnem vtisu opravljenih razgovorov in tudi sam prisluhne povratnim informacijam s strani zaposlenih. Prav njihove ugotovitve utegnejo osvetliti pozitivne in negativne strani letnega razgovora na njihovi šoli in pripomoči k izboljšanju izvedbe v prihodnje.

O splošnih ugotovitvah, spoznanjih in predlogih sprememb vodja obvesti vse zaposlene. Temu lahko nameni poseben sestanek ali eno izmed pedagoških konferenc. Če obstajajo individualni dogovori med ravnateljem in določenim zaposlenim, ga je vodja dolžan o tem obvestiti in mu posredovati obljubljeni informacije na individualnem sestanku, saj ne bi bilo smiselno, da se o vsebini posameznega razgovora poroča in razpravlja pred vsemi sodelavci.

Odločitev za izvajanje letnih razgovorov pomeni hkrati tudi odločitev za vodenje s cilji⁹, kar se tudi na področju vzgoje in izobraževanja v prihodnosti vse bolj pričakuje. Rezultati bodo postali bolj merljivi, delo posameznikov in šole kot celote pa bolj usmerjeno v skupno in točno določeno smer razvoja.

4.12 Ključne pridobitve za šolo

Letni razgovor pri zaposlenih spodbuja in razvija zmožnost samoocenjevanja, diagnosticiranja njihovih šibkih in močnih področij, s tem pa lažjo opredelitev dodatnih zadolžitvev ter ustrežnejše načrtovanje karijerne in izobraževalne poti posameznika.

V 31. členu Zakon o osnovni šoli (Ur. l. RS 81/2006) določa, da je letni delovni načrt obvezen dokument šole, zato je smiselno, da se podatki pridobljeni tekom letnih razgovorov – še posebno tisti, ki se nanašajo na naloge, zadolžitve in cilje v prihodnosti – uporabijo pri pripravi predloga letnega delovnega načrta za prihodnje šolsko leto, ki ga nato na pedagoški konferenci potrdi učiteljski zbor.

Domnevam, da strokovno opravljene letni razgovori pripomorejo k boljši in učinkovitejši komunikaciji ter izmenjavi informacij med vodstvom in zaposlenimi. Pričakovati je izboljšanje kulture dialoga, bolj sproščeno komuniciranje in prijetno delovno vzdušje, ki bo delo posameznikov v šoli povežalo v skupno prizadevanje za uresničevanje načrtov v korist celotne organizacije.

⁹ Temeljna ideja metode vodenja s cilji je, da vrhni menedžment zapiše poslovne cilje, potem pa po ravneh menedžmenta navzdol vsak menedžer zase določi letne cilje, ki bodo prispevali k ciljem podjetja, ti cilji pa so potem tudi merilo uspešnosti posameznega menedžerja. Pri tem ne gre le za to, kakšen cilj si bomo postavili, temveč tudi za to, kako bomo dosegli rezultate (Hartle v Svetlik in drugi 2009, 419).

V organizaciji, kot je šola, kjer je močno poudarjeno delo z ljudmi in je nagrajevanje v obliki denarne stimulacije praktično zanemarljivo, je pomemben iskren odnos med ravnateljem in pedagoškimi delavci, katerih motivacija v največji meri sloni na pohvali za dobro opravljeno delo. Letni razgovor je priložnost, da se izpostavijo odlično izvedene zadolžitve. Še bolje je, da je pohvala poleg besed izražena predvsem z dejanji, ki dokazujejo, da je bilo prizadevno delo opaženo; na primer, da vodja zaposlenemu zaupa pomembnejše naloge, prisluhne njegovim željam, tako v povezavi s stroko kot z zasebnim življenjem in je na sploh dovzeten za njegove potrebe.

Delodajalci, ki mislijo, da svoje delavce lahko motivirajo samo z denarjem, se motijo. Nadpovprečne delavce motivira možnost, da lahko sodelujejo pri nečem velikem, da ustvarjajo spremembe, da prispevajo svoj delež, da se izkažejo (Kim 2001, 51).

Menim, da bo letni razgovor ravnatelju omogočil vpogled v načrte zaposlenih v povezavi z napredovanjem in izobraževanjem. S takimi podatki bo ravnatelju lažje slediti kariernemu razvoju pedagoškega delavca, hkrati pa ga bo lahko tudi na tem področju usmerjal glede na cilje in strategijo šole, torej v korist posameznika in šole kot celote.

Kljub temu, da letni razgovori niso neposredno povezani z ocenjevanjem delovne uspešnosti, pa so lahko podlaga tudi za to pomembno obveznost ravnatelja. Teme letnega razgovora, ki se nanašajo na konkretno delo in naloge, zastavljene in dosežene cilje, izjemne dosežke, pa tudi na težave pri uresničevanju nekaterih načrtov ter vzroki zanje so ravnatelju lahko v veliko pomoč pri opredeljevanju delovne uspešnosti zaposlenih. Prvič zato, ker se na razgovoru jasno opredelijo izstopajoči dogodki, in drugič, ker jih ima zaposleni možnost komentirati tudi s svojega stališča.

5 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

5.1 Opredelitev ocenjevanja delovne uspešnosti

Grote (2002, 1) opredeli ocenjevanje delovne uspešnosti kot formalno obliko vrednotenja kakovosti dela posameznika znotraj neke organizacije. Običajno je, da postopek vodi nadrejeni, tako da se na osnovi izpolnjenega ocenjevalnega obrazca o rezultatih pogovori z zaposlenim. Dessler (2003, 241) dodaja, da se ocenjevanje nanaša na tekoče in/ali preteklo delo zaposlenega glede na vnaprej določene standarde dela. Postopek ocenjevanja torej vključuje določanje delovnih standardov, ocenjevanje izvedbe dela glede na standarde in povratno informacijo zaposlenemu, ki naj bi delovala kot motivacija, da se odpravijo pomanjkljivosti ali ohrani nadpovprečna delovna vnema.

Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti je skupek metod, ki zajemajo načrtovanje in vrednotenje posameznikovega dela. Osnova za ocenjevanje delovne uspešnosti je letni razgovor na katerem se opredelijo delovni cilji in standardi obnašanja ter posameznikovi dosežki znotraj dogovorjenih okvirov. Še zdaleč pa pri razgovorih o delovni uspešnosti ne gre samo za načrtovanje dela in povratne informacije. V vsebino razgovora sodijo tudi pogovor o plači in napredovanju, izobraževanju in poklicnem razvoju zaposlenega. Menedžerji se lahko odločijo vse tematike obravnavati v enem razgovoru ali pa ločijo letni (razvojni) in ocenjevalni razgovor (Boxall in Purcell 2011, 216).

Armstrong (v Armstrong in Murlis 1998, 4) poudari, da so se v preteklosti pri ocenjevanju delovne uspešnosti upoštevali predvsem delovni rezultati. V sodobnih organizacijah pa se pri ocenjevanju vse bolj poudarja celovitost delovnega učinka, ki se izraža s pridobljenim in uporabljenim znanjem, spretnostmi in kompetencami.

Uhan meni, da »splošno opredeljen pojem uspešnosti ne zagotavlja njenega ugotavljanja in vrednotenja. Za ugotavljanje uspešnosti za namene vrednotenja (uspešnega) dela moramo uspešnost opredeliti bolj določno in tudi sistematično. Določiti oziroma opredeliti moramo oblike uspešnosti, načine ugotavljanja uspešnosti, zlasti osnove in merila, s katerimi vrednotimo uspešnost in potem le-te preoblikovati v oblike nagrajevanja za (delovno) uspešnost« (Uhan 2000, 54).

Zupanova opozarja, da izraz **ocenjevanje uspešnosti** v sodobni literaturi vse pogosteje zamenjuje poimenovanje **sistem zagotavljanja uspešnosti**. »Poudarek torej ni več na tem, kako bomo ocenili uspešnost, in na tej podlagi sprejeli določene odločitve oziroma ukrepe, temveč kako bomo zagotovili proces nenehnega izboljševanja uspešnosti zaposlenih« (v Svetlik in drugi 2009, 413).

Ocenjevanje delovne uspešnosti je eden izmed najbolj kompleksnih postopkov ravnanja s človeškimi viri. Če izvedba ni premišljena in dobro organizirana, ocenjevanje ne doseže svojega namena, kar lahko posledično vpliva na zmanjšanje motivacije in zaupanja, namesto da bi tovrstni razgovori delovali motivacijsko in v korist posameznikov in organizacije (Boxall in Purcell 2011, 216).

Dobro organizirani in načrtovani razgovori o delovni uspešnosti pa zagotavljajo vrsto pozitivnih posledic. Vodja dobi vpogled v opravljeno delo in informacije o zaposlenih, ki so določena dela opravili. Spodbudna komunikacija o pričakovanjih in rezultatih ustvarja pogoje za nove ideje in izboljšave delovnega procesa. Posredovanje jasnih in doslednih informacij o delu zaposlenih poveča produktivnost. Javna pohvala dobro opravljenega dela spodbuja delovno vnemo. Dvosmerna komunikacija razjasni pričakovanja in cilje, ki jih zaposleni posledično lažje doseže ali celo preseže. Dosledno izvajanje ocenjevalnih razgovorov prepreči nejasnosti in zaplete glede kakovosti opravljenega dela. Izvajanje strokovnega ocenjevalnega razgovora zagotavlja profesionalni napredek in povečuje vodstveno odgovornost (Moglia 1997, 46).

Ker ima sistem merjenja in ocenjevanja uspešnosti velik vpliv na medsebojne odnose zaposlenih – še posebno med nadrejenimi in podrejenimi – in na delovno moralo v organizaciji (Kavčič 2011b, 117) menim, da je k ocenjevanju potrebno pristopiti preudarno in odgovorno.

5.2 Namen ocenjevanja delovne uspešnosti

Dosežki in uspeh spadajo med najbolj zadovoljujoče rezultate posameznikovega dela in prizadevanja. Doseganje zastavljenih ciljev in kritično vrednotenje le-teh zagotavljata osebno in profesionalno rast ter posledično večjo motivacijo za delo, kreativnost in inovativnost (Moglia 1997, 11).

Ugotavljanje delovne uspešnosti je sistematičen postopek ocenitve vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so vezane na delovno mesto. Merilo delovne uspešnosti je, preprosto rečeno, primerjava ciljev in rezultatov, saj se rezultat, kot imenujemo stanje, ki smo ga dosegli, in cilj lahko ujemata ali pa tudi ne. Z merjenjem delovne uspešnosti vodstvo pridobi veliko informacij o tem, kako dobro so bili izbrani kadri, kako se strokovno in osebnostno razvijajo in kakšne aktivnosti so potrebne za izboljšanje uspešnosti (Lipičnik v Dimovski in drugi 2009, 157).

Nagrajevanje delovne uspešnosti kot rezultat različnih sposobnosti in zavzetosti zaposlenih je pomemben del celovitega sistema plač in nagrajevanja ter spodbujanja notranje motivacije zaposlenih. Možnosti za to je veliko, osnovna zahteva pa je, da je želja in cilj vodstva in zaposlenih uspeh in da se v skladu s tem gradi kultura, kjer se uspešnost ceni, napake pa obravnavajo kot priložnost za izboljšave (Dimovski in drugi 2009, 72).

Spremljanje učinkovitosti in izvedbe dela ter ocenjevanje delovne uspešnosti so menedžerska sredstva, ki zagotavljajo boljše rezultate pri posameznikih, delovnih skupinah in v organizaciji kot celoti. Delujejo na osnovi dogovorjenih delovnih okvirov, zastavljenih ciljev in pričakovanj. V takem sistemu naj bi se zaposleni zavedali svojih prioritet, vedeli natančno, kaj je njihovo delo, k čemu morajo stremeti in kako njihovo delo prispeva k dosežkom organizacije. Tako stanje se oblikuje v odkritem, pozitivnem in konstruktivnem razgovoru med vodjo in zaposlenimi, katerega rezultat je skupno strinjanje o dogovorih, ki bodo vplivali na dobro opravljeno delo (Armstrong 1991, 379).

Upravljanje in spremljanje delovnih procesov temeljita na prepričanju, da vse, kar zaposleni počnejo na delovnem mestu, vpliva na doseganje skupnih ciljev organizacije. Pomembno je, kaj zaposleni delajo, kako delo opravljajo oziroma kako se pri delu vedejo in kakšne rezultate dosegajo (Armstrong 2006, 144). Spremljanje dela je mnogo širši pojem kot ocenjevanje delovne uspešnosti, vendar se lahko ocenjevanje izpelje iz navedenih elementov, ki sestavljajo celovitost dela posameznega zaposlenega.

Namen ocenjevalnih pogovorov je predvsem povratna informacija o uspešnosti in dogovor o kratkoročnih ukrepih, ki bi uspešnost lahko še izboljšali. Hkrati lahko z ocenjevalnimi pogovori zberemo ocene o vseh sodelavcih, ki so potem podlaga za odločitve o, na primer,

dodatku za uspešnost, napredovanju ali usposabljanju oziroma izobraževanju (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 447).

Ocenjevanje delovne uspešnosti je dobra osnova za oblikovanje individualnih delovnih načrtov, za pogovor o ključnih uspehih in neuspehih ter razlogih zanje, za odločitve o variabilnem delu plače in napredovanjih, za načrtovanje izobraževanja in strokovnega usposabljanja (Boxall in Purcell 2011, 144–145).

Grote (2002, 4–5) navaja, da ocenjevanje delovne uspešnosti znotraj organizacije izpolnjuje vrsto različnih ciljev. Eden izmed pglavitnih ciljev je povratna informacija zaposlenim glede opravljenega dela in doseganja zastavljenih ciljev. Zaposleni so natančno seznanjeni, kako uspešni so bili v preteklem letu in lahko na osnovi tega izboljšajo svoje delovanje znotraj organizacije, če je to potrebno. Rezultat ocenjevanja in individualnega pogovora je celostni vpogled v opravljeno delo posameznika. Zaposleni natančno ve, kje so njegove šibke točke in kaj lahko pri svojem delu izboljša. V primeru, da se zaposleni ne izkaže dovolj, je naloga vodje, da mu to na primeren način tudi pove. Armstrong (v Armstrong in Murlis 1998, 5) dodaja, da ocenjevanje in pogovor o tem omogočata komunikacijo med vodjo in zaposlenim ter vzpostavljata vez med njunimi pričakovanji glede izvedbe dela, tako da je le-ta v skladu z vrednotami in cilji organizacije.

Dessler (2003, 241) meni, da ocenjevanje delovne uspešnosti izpolni štiri pomembne cilje. Ocena opravljenega dela zagotavlja informacije, na podlagi katerih se vodje odločijo o napredovanju in višini plače. Ocenjevanje pomeni tako za vodjo kot za zaposlenega podrobnejšo analizo opravljenega dela in vpogled v dosežene cilje. Poleg tega je ocenjevanje delovne uspešnosti v veliko pomoč pri oblikovanju kariernega načrta, saj se v postopku razkrijejo pomanjkljivosti in prednosti, ki pomembno vplivajo na strokovni razvoj zaposlenega. Ne nazadnje pa ocenjevanje kot menedžersko orodje pripomore k izboljšanju izvedbe dela in doseganju zastavljenih ciljev celotne organizacije.

Ocenjevanje je pogosto močen motivacijski faktor za zaposlene, da se maksimalno izkažejo pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Omogoča razumevanje, kaj je pričakovan rezultat in predvsem, kaj je boljše od povprečja. Biti povprečen pa je gotovo nekaj, čemur se večina zaposlenih izogiba. Izkazalo se je, da je postavljanje ciljev dobra podlaga za uspešno izvajanje nalog; še posebno, če so cilji merljivi oziroma dokazljivi. Ocenjevanje je zasnovano tako, da

spodbuja zaposlene k doseganju ciljev in čim večji učinkovitosti posameznika (Grote 2002, 6). Motivacija kot posledica ocenjevanja in nagrajevanja vpliva na vse zaposlene, ne glede na izobrazbo, funkcijo in položaj pod pogojem, da so zaposleni seznanjeni s kriteriji in merili, ki bodo vplivali na oceno in nagrado. Pomembno je tudi, da vodja zagotavlja nepristranskost in iskrenost do vseh zaposlenih in dosledno izvaja tako ocenjevanje kot nagrajevanje glede na sposobnosti in prispevek posameznika (Armstrong in Murlis, 1998, 5–6).

Ocenjevanje pa ni zgolj mehanizem, ki analizira delo zaposlenega, ampak pomaga vodji dobro opraviti delo mentorja in svetovalca, tako da lahko vsi skupaj doprinesejo k razvoju, dosežkom in uspešnosti organizacije. Ocenjevanje poudari področja, kjer je mentorstvo bolj potrebno in usmeri vodje, da na teh področjih odigrajo aktivnejšo vlogo svetovalca. Organizacija na osnovi ocenjevanja dobi vpogled, na katerih področjih in v katerih oddelkih ima močno intelektualno podlago in nasprotno, katera področja so precej šibka. Na ta način lahko vodje planirajo kadrovanje in razvoj svojih kadrov v prihodnosti (Grote 2002, 6–7).

Že pri letnem razgovoru, ko se določijo glavni cilji, lahko posameznik presodi, katera znanja in katere spretnosti bo potreboval za doseg teh ciljev. To je ustrezna podlaga za načrtovanje individualnega izobraževanja in pridobivanja veščin. Tudi ta načrt naj bi se določil že vnaprej. Tako je poskrbljeno za intelektualno rast posameznika in organizacije.

Končno pa ocenjevanje omogoča tudi izboljšanje delovanja celotne organizacije. Sistem ocenjevanja poveže vodje z vsakim posameznikom, tako da so vsi dobro seznanjeni s pričakovani organizacije in so hkrati na osnovi svojih dosežkov tudi ocenjeni. Če je vsem jasno, kaj so pričakovani rezultati in je zaposleni sproti seznanjen z uspešnostjo svojega dela, je zelo verjetno, da se bo to obrestovalo pri napredku in uspehu organizacije (Grote 2002, 7).

Kavčič (2011a, 117) poudarja, da zaposleni želijo uradno povratno informacijo o uspešnosti svojega dela v organizaciji. Povratna informacija pa je, z vidika nadrejenega, sredstvo vplivanja na vedenje sodelavcev v prihodnosti. Ocena uspešnosti je tudi potrebna podlaga za odločitve o njihovem nadaljnjem usposabljanju, za pošten sistem plačevanja, napredovanja in tudi sankcioniranja.

5.3 Spremljanje delovne uspešnosti

5.3.1 Načini ugotavljanja delovne uspešnosti

Načini ugotavljanja delovne uspešnosti se razlikujejo od organizacije do organizacije. Izbira je odvisna od vrste in oblike dela, števila zaposlenih, časovnega okvira, ki ga imajo vodje na razpolago in drugih individualnih prednosti in pomanjkljivosti. Ne glede na izbrani način ugotavljanja delovne uspešnosti pa je pomembno, da menedžerji ocenjevanje in nagrajevanje uskladijo s skupnimi cilji, poslovno strategijo in vizijo svojih organizacij, tako da si lahko od izbranega postopka obetajo učinkovitost, napredek in uspeh.

Kavčič pravi, da ima nadrejeni pri ocenjevanju tri možnosti: lahko ocenjuje lastnosti ali vedenje ali rezultate. Če organizacija želi spodbujati kulturo, ki ceni zaposlene, kakršni so, potem bo izbrala ocenjevanje njihovih lastnosti. Če želi kulturo, ki bo poudarjala spoštovanje pravil, potem bo izbrala vedenje. Če želi razviti kulturo, ki bo cenila, koliko zaposleni naredijo, bo izbrala sistem merjenja rezultatov (Kavčič 2011a, 117). Menim, da v stroki vzgoje in izobraževanja velja združiti vse tri vidike ocenjevanja in se tako najbolj približati dejanski »vrednosti« posameznika.

»Pri ugotavljanju delovne uspešnosti delavca, delovno povezane skupine delavcev ali kolektiva delavcev ločimo neposredno in posredno ugotavljanje rezultatov. Neposredno ugotavljanje uspešnosti pomeni upoštevanje učinkov, ki se kažejo in uresničujejo na delovnem področju osebka, katerega delovno uspešnost ugotavljamo« (Uhan 2000, 77). Primer neposrednega ugotavljanja delovne uspešnosti bi bilo za pedagoškega delavca lahko, na primer, število osvojenih priznanj na tekmovanju iz znanja, za katerega je učitelj pripravljaj učence.

»Posredno ugotavljanje uspešnosti pomeni ugotavljanje rezultatov, ki se izražajo zunaj delovnega osebka, vendar so ti osebki bolj ali manj tesno povezani z aktivnostjo osebka, katerega delovno uspešnost posredno izvajajo« (Uhan 2000, 77). Primer posrednega ugotavljanja delovne uspešnosti za pedagoškega delavca bi bilo lahko, na primer, ugotavljanje učinkovitosti nove ideje, ki jo je zaposleni predlagal za izboljšanje organizacije dela na šoli. Ideja je lahko za šolo koristna, lahko pa se izkaže, da stroški uvajanja novosti presegajo njeno vrednost.

»Delovno uspešnost lahko merimo ali pa ocenjujemo. Glavna razlika med merjenjem in ocenjevanjem je v merilu, s katerim merimo oziroma ocenjujemo. Če je enota mere natančno določena in imamo orodje, s katerim merimo, govorimo o merjenju. Če orodja nimamo, govorimo o ocenjevanju« (Rejc v Svetlik in drugi 2009, 432).

Glede na to, s čim primerjamo doseženo, poznamo tri skupine metod spremljanja delovne uspešnosti:

1) Primerjava dosežkov s cilji. Ta metoda zahteva, da se na začetku obdobja postavijo merljivi cilji, na koncu obdobja pa se ugotavljajo doseženi rezultati in se doseženo primerja s postavljenimi cilji (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 432).

Moglia (1997, 15) izpostavi, da je pri nekaterih delovnih mestih opravljeno delo res težje merljivo, vendar poudari, da je v takih primerih toliko bolj pomembno, da se delo kot celota razdeli na ključne odgovornosti. Te so osnova za določitev posameznih merljivih ciljev.

2) Primerjava dosežkov s standardi oziroma pričakovanji. Če se uporablja ta metoda, je potrebno opredeliti želeno oziroma pričakovano uspešnost in nato pri posamezniku oceniti, do kakšne mere je izpolnil pričakovanja. Za oceno delovne uspešnosti se glede na standarde in pričakovanja uporabljajo različne tehnike ocenjevanja, najpogosteje pa ocenjevalne lestvice. »Prednost tega pristopa je, da lahko s pravilnim oblikovanjem meril in ocenjevalnih lestvic dobro povežemo vedenje zaposlenih z uspešnostjo (posebej pri vedenjskih lestvicah) in na ta način delavec dobi kakovostno povratno informacijo o tem, kaj bi lahko izboljšal pri svojem delu« (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 432).

3) Primerjava dosežkov med delavci. Pri tej metodi gre za primerjavo med delavci na podlagi skupne ocene uspešnosti posameznikov (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 432). Osnova te metode so različni tipi rangiranja, na primer razvrščanje zaposlenih po uspešnosti od najbolj do najmanj uspešnega, pri čemer Dessler svetuje, da vodja najprej oblikuje seznam zaposlenih, nato pa določi najbolj uspešnega in najmanj uspešnega pri ocenjevanju lastnosti, zadolžitvi ali delu (Dessler 2003, 245–247). Primerjanje po parih¹⁰, zagotavlja nekoliko večjo natančnost

¹⁰ Pri primerjavi v parih se vodja za vsak par delavcev odloči, kdo od obeh je boljši (Zupan 2009, 432).

ocenjevanja in predvideva primerjavo vsakega zaposlenega z vsemi ostalimi. Možni sta tudi metoda lupljenja¹¹ in metoda razvrstitve¹².

5.3.2 Merjenje/ocenjevanje uspešnosti

Ljudje v ugotavljanju uspešnosti pogosto vidijo psihološko oviro, saj proces deluje subjektivno. V javnosti je tudi uveljavljeno mnenje, da se tisto, česar ne moremo meriti, pač ocenjuje. Pa vendar Lipičnik (1998, 109) meni, da je subjektivno ocenjevanje skoraj enako objektivnemu merjenju, če le upoštevamo vsa pravila, ki veljajo za metodo ocenjevanja. Razlika je le v tem, da je napaka pri ocenjevanju večja kot pri merjenju. K zmanjševanju tovrstnih napak pa prispeva izurjenost ocenjevalcev.

Pogoj za učinkovito ocenjevanje so predhodno zastavljeni cilji, ki so natančno določeni, merljivi in primerljivi, osredotočeni na izvedbo in pričakovane rezultate, realni in dosegljivi ter časovno in finančno opredeljeni (Moglia 1997, 16–17). Sami postopki vrednotenja dela naj bi zagotavljali dosegljive cilje, transparentna merila in ocenjevalne lestvice ter ustrezne ocenjevalne periode za vse akterje (Kuharič 2002, 67).

Uhan pravi, da pri ugotavljanju uspešnosti na vseh ravneh uporabljamo osnove in merila, pri čemer moramo med obema razlikovati in jih tudi ločeno uporabljati. »Z osnovami se opisno določijo sestavine (elementi, prvine) po katerih se ugotavlja delovni prispevek delavcev k ustvarjanju oziroma povečanju dohodka, ki ga dosega pri opravljanju posameznih ali skupnih del (opravil) v organizaciji« (Uhan 2000, 82). V pedagoškem procesu dohodek zamenja dodana vrednost, katere rezultat je izboljšanje rezultatov dela in uspešnosti šole kot celote.

»Z merili se določijo količinski podatki in kazalniki, s katerimi se ugotavlja, meri, vrednoti in izkazuje izpolnjevanje posameznih osnov oziroma obseg in vrsta prispevkov delavca pri delu« (Uhan 2000, 83). Anteričeva (2005, 15) dodaja, da je pri oblikovanju meril, ki izhajajo iz ciljev, potrebno biti pozoren predvsem na to, da so jasna in razumljiva, da lahko zaposleni nanje vplivajo in da ne povzročajo dodatnega »administriranja«.

¹¹ Pri metodi lupljenja se najprej opredeli najboljšega, nato najslabšega, potem drugega najboljšega in drugega najslabšega delavca in tako naprej (Zupan 2009, 432).

¹² Pri metodi razvrstitve se vnaprej določijo kategorije uspešnosti, na primer 15 % visoko nadpovprečnih, 20 % nadpovprečnih, 30 % povprečnih, 20 % podpovprečnih in 15 % zelo podpovprečnih delavcev (Dessler 2003, 247).

Kot bomo videli v nadaljevanju, obstoječ sistem ugotavljanja delovne uspešnosti pedagoških delavcev in javnih uslužbencev, ki je opredeljen z Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Ur. l. RS 51/2008), nima opredeljenih meril.

Uhan (2000, 99) poudarja, da je za ugotavljanje delovnega rezultata in delovnega prispevka delavcev, kjer ni merskih enot za zagotavljanje merjenja količine in kakovosti dela ob upoštevanju tudi drugih karakteristik za ugotavljanje delovnega prispevka, potrebno določiti takšna merila, ki bodo omogočala ocenjevanje opravljenih delovnih nalog, ugotavljanje delovnih rezultatov in delovnih prispevkov delavcev. To je potrebno obravnavati kot poseben način merjenja delovnih rezultatov in delovnega prispevka z ocenjevanjem izvršenih delovnih nalog.

5.3.3 Postopek ocenjevanja

V organizacijah, kjer je ocenjevanje pomemben del napredka, izboljšanja in rasti, je postopek izveden v štirih korakih.

Korak 1: Načrtovanje dela in nalog

Na začetku ocenjevalnega obdobja se vodja in zaposleni pogovorita o ciljih in aktivnostih, merilih ocenjevanja in dolžini ocenjevalnega obdobja. Zaposleni tako razume, kaj se od njega pričakuje, in se seznanj z merili, na podlagi katerih bo vodja spremljal in ocenil njegovo delovno uspešnost (Zupančič 2005, 51). Gruban pravi, da vodja in zaposleni izvedeta “uvodni letni razgovor”, na katerem skupaj v enournem pogovoru opredelita poglobljene cilje, ki naj bi jih sodelavec uresničil, določita ključne odgovornosti in preučita t.i. kritične kompetence, ki jih sodelavec potrebuje za uresničitev pričakovanj. Na kratko: opredelita **kaj** – cilji, naloge, vloga, odgovornosti – naj bi sodelavec uresničil, istočasno pa poiščeta odgovore tudi na vprašanje **kako** – kompetence oziroma ustrezna vedenja (Gruban 2005a, 3). V prvi korak sodi tudi opredelitev plana izobraževanja in razvoja posameznika (Grote 2002, 1).

Moglia (1997, 6) svetuje, da vodja in zaposleni skleneta pisni dogovor o izvedbi dela, v katerem specificirata cilje, ki naj bi bili doseženi v zastavljenem časovnem obdobju. V okvir dogovora spadajo: analiza delovnega mesta in zahteve, ki jih le-to prinaša; identifikacija prioritarnih ciljev; akcijski načrt s časovno opredelitvijo posameznih nalog; zagotovitev

predanosti s strani zaposlenega in dosledno spremljanje izvedbe zadolžitev, da bodo dosežki upravičili pričakovanja.

Korak 2: Izvedba dela in nalog

V drugem koraku se odvija proces vodenja, motiviranja, usmerjanja in treninga sodelavca ter tekoče reševanje ali odstranjevanje ovir za večjo delovno uspešnost (letni razgovor torej traja celo leto in ni, kot zmotno sklepajo nekateri, enkratni letni dogodek). Vsaj enkrat kvartalno pa bi morala vodja in sodelavec skupaj pregledati tudi uresničevanje zastavljenega načrta (Gruban 2004).

Korak 3: Ocenjevanje delovne uspešnosti

Tretja faza je obdobje ocenjevanja (bolje povedano – analize) delovne uspešnosti. Ko se približuje ta čas, je smiselno, da oba – vodja in sodelavec sam – sočasno pripravita svoje videnje preteklega ocenjevalnega obdobja in bodočih razvojnih potreb. Prav samoocena izvajalca lahko v marsičem omili težave kasnejše izpeljave zaključnega ocenjevalnega dela letnega razgovora (Gruban 2004).

Vodja je dolžan zbrati relevantne podatke o opravljenih ključnih nalogah in odgovornostih zaposlenega. Nato, glede na zastavljene cilje in končne rezultate, oceni delovno uspešnost. Pred ocenjevalnim razgovorom si vodja ustvari širšo sliko, tako da pri vsakem zaposlenem upošteva njegovo delovno usposobljenost, novo pridobljena znanja, izkušnje, posebne spretnosti, ki jih obvlada, preteklo delo in uspešnost (Moglija 1997, 53).

Korak 4: Pregled opravljenega dela

Vodja in zaposleni se srečata na sestanku, ki naj bi trajal približno eno uro. S pomočjo ocenjevalnega obrazca pregledata uspešnost opravljenih nalog in doseganje zastavljenih ciljev. Na koncu sestanka se dogovorita za datum ponovnega srečanja, ko bosta vnovič zastavila naloge in cilje za novo obdobje (Grote 2002, 2).

Spremljanje realizacije akcijskega načrta, ki sta ga vodja in zaposleni skupaj oblikovala, je nujno, sicer sistem spremljanja učinkovitosti dela izgubi svoj pomen. Če vodja ne spremlja načrtovanih aktivnosti, se ne bo nič spremenilo. Če pa bo zaposleni vedel in videl, da vodja spremlja opravljeno delo, je zelo verjetno, da se bo resnično potrudil (Zupančič 2005, 52).

5.4 Metode in ocenjevalne lestvice

Za izbiro ustrezne metode ocenjevanja delovne uspešnosti ni pravila. Model ocenjevanja je odvisen od okoliščin, ki izhajajo iz vrste organizacije, organizacijske kulture in klime, števila zaposlenih, raznolikosti delovnih mest, logističnih zmožnosti (razpoložljivost časa, ljudi in sredstev), predhodnih izkušenj in drugih posebnosti (Armstrong in Murlis 1998, 111–112).

Uhan (2000, 110) vidi prednost ocenjevanja v nizkih stroških za njegovo izvedbo. Največja slabost ocenjevanja pa je v možnosti (pre)velikega subjektivnega, pristranskega vpliva na realnost ocen, presoje. Zato naj bi bila v polni meri uporabljena temeljna izhodišča in načela za ocenjevanje: izbrana primerna metoda in na podlagi izbrane metode izoblikovan ustrezen ocenjevalni model ter uporabljen primeren postopek presoje in razvrščanja.

Med metodami, ki jih ocenjevalec lahko izbere, Zupanova (v Svetlik in drugi 2009, 433–437) navaja sledeče: zbiranje objektivnih podatkov na podlagi merjenja¹³, fizično opazovanje¹⁴, označevalni sistem¹⁵, ocenjevalne lestvice¹⁶ (številčne, grafične, opisne). Med opisnimi lestvicami so med najzanesljivejšimi vedenjsko sidrane ocenjevalne lestvice, pri katerih na lestvici označimo vedenje, ki je značilno za delavca. Ocenjevalec lahko izbira med metodo kritičnih dogodkov¹⁷, dnevnikom¹⁸, opisnim poročilom¹⁹ in ocenjevalnim centrom²⁰. Ne glede na izbrano metodo zbiranja podatkov Mihaličeva (2006, 236–237) svetuje, da vodja s pomočjo izbora indikatorjev za ocenjevanje meri naslednje elemente: inovativnost zaposlenega, samostojnost pri delu, odgovornost, strokovnost pri delu, samoiniciativnost, kakovost opravljenega dela, kvantiteto opravljenega dela, komunikativnost, natančnost pri delu, organiziranost, prilagodljivost spremembam, vztrajnost, zahtevnost do sebe, zahtevnost do drugih, ambicioznost, discipliniranost, etičnost in profesionalnost, kolegialnost in motiviranost.

¹³ Gre za podatke o proizvedenih enotah, prodanih enotah, porabi materiala, ankete o zadovoljstvu uporabnikov in evidenco pohval in pritožb (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 433).

¹⁴ Beleženje različnih podatkov, na primer koliko telefonskih klicev nekdo opravi, koliko časa porabi za brskanje po internetu (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 433).

¹⁵ Seznam sestavljajo oblike vedenja (na primer prihaja točno na delo), pridevnike (na primer prijazen) ali opise trditev (na primer ima veliko strokovnega znanja) (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 433–234).

¹⁶ Ocenjevalne lestvice ponudijo ocenjevalcu več možnih ocen, ki kažejo na stopnjevanje uspešnosti. Pri številčnih ocenjevalnih lestvicah vsak element uspešnosti ocenimo s številkami; pri grafičnih lestvicah označimo oceno delavca na daljici ali v okvirčku; pri opisnih lestvicah pa vsak element uspešnosti opišemo z različnimi opisi, ki odražajo stopnje uspešnosti (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 434–435).

¹⁷ Ocenjevalec zapisuje dogodke in oblike vedenja, ki so zelo pozitivno ali zelo negativno vplivali na uspešnost (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 437).

¹⁸ Ocenjevalec kronološko beleži dogodke in vedenja, ki vplivajo na uspešnost (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 437).

¹⁹ Ocenjevalec opiše delavčeve prednosti in slabosti ter priporočene izboljšave (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 437).

²⁰ Ocenjevanje vedenja posameznika z različnimi testi, igrami, vlogami, simulacijami in situacijskimi nalogami (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 437).

Najstarejša in najpogosteje uporabljena metoda zbiranja podatkov za oceno uspešnosti je ocenjevalna lestvica (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 234). Pomembno je, da je ocenjevanje osnovano na organizirani presoji z uporabo vnaprej pripravljenih lestvic. V uporabi so različne tehnike rangiranja delovnih rezultatov. Ena izmed najpogosteje uporabljenih tehnik je tudi pri nas postala točkovna metoda (Uhan 2000, 116).

Ocenjevalni model za uporabo v konkretnem delovnem procesu mora biti prilagojen posebnostim delovnega procesa in okolju, kjer naj se ocenjevanje delovnih rezultatov uporabi. Zato ni splošnega modela, ki bi ga bilo mogoče uporabiti kjerkoli, ampak mora biti ocenjevalni model za vsak primer uporabe primerno prirejen. Prilagajanje (adaptacija) ocenjevalnega modela poteka v dveh zaporednih fazah:

- 1) izbor in vrednotenje karakteristik (sestavlin) delovnega rezultata,*
- 2) izbor, opis in vrednotenje stopenj za vsako izmed izbranih karakteristik (Uhan 2000, 116).*

Izbrane karakteristike so lahko na primer delovni učinek, kakovost dela, strokovnost, zanesljivost, sodelovanje, itn. Vsaki karakteristiki se pripiše določena vrednost, tako da je vrednost vseh karakteristik na primer 100. Nato je za vsako izbrano karakteristiko potrebno določiti ustrezno število stopenj in vsako stopnjo opisati in ovrednotiti (Uhan 2000, 117–118).

Armstrong (v Armstrong in Murlis 1998, 115) se strinja, da je ključnega pomena pri oblikovanju ocenjevalnih lestvic izbira karakteristik dela in definiranje le-teh ter vrednotenje posamezne postavke. Kot možno variacijo izpostavi sledeče karakteristike in njihove vrednosti glede na njihovo relativno pomembnost: znanje in spretnosti kot vložek v delo (33,33 %), odločanje (11,11 %), kompleksnost dela (11,11 %), odnosi (11,11 %) in odgovornost kot rezultat dela (33,33 %).

Večina ocenjevalnih lestvic je tri-, štiri- ali pet stopenjskih. Vsako stopnjo je potrebno tudi opredeliti. Lestvica je lahko opredeljena:

- s stopnjami pogostosti, ki se nanašajo na določen tip vedenja, npr.: vedno, običajno, pogosto, včasih, nikoli;
- s stopnjami, ki opredelijo primerjavo s pričakovanji, npr.: zelo nadpovprečno, nadpovprečno, povprečno, podpovprečno, zelo podpovprečno;

- s stopnjami, ki opisujejo opravljene naloge, npr.: izjemno, zelo dobro, dobro, slabo, neuspešno;
- s stopnjami, ki so opredeljene numerično, npr.: 5, 4, 3, 2, 1 (Grote 2002, 156-159).

Najboljši pristop je uporaba različnih lestvic za različna področja ocenjevanja. Za ocenjevanje in ugotavljanje pogostosti pojavljanja nekega tipa vedenja pri posamezniku glede na to, kaj se od zaposlenih v organizaciji pričakuje, je najboljša lestvica s stopnjami pogostosti. Za ocenjevanje osnovnih nalog in dolžnosti je najboljša lestvica s stopnjami, ki opisujejo opravljene naloge. V delu, kjer se ocenjujejo doseženi cilji, je boljše lestvica s stopnjami, ki primerjajo opravljeno delo s pričakovanji. Pravzaprav je edina lestvica, ki ne bi smela biti pravilo, numerična. Le-ta pri ljudeh povzroča nelagodje, ker je neosebna in jih kategorizira v numerične razrede, hkrati pa ustvarja lažen vtis natančnosti (Grote 2002, 160). V izbranem primeru je lestvica opredeljena s stopnjami, ki se nanašajo na primerjavo opravljenega dela s pričakovanji (učinek dela) oziroma s stopnjami, ki opisujejo opravljene naloge (kakovost dela); vsaka stopnja pa je tudi ovrednotena s pripadajočim številom točk (glej Tabela 5.1).

Tabela 5.1: Primer opisa stopenj

	1. stopnja	2. stopnja	3. stopnja	4. stopnja	5. stopnja
	0 točk	15 točk	30 točk	45 točk	60 točk
Učinek dela (60 točk)	nižji od povprečja	pogosto nižji od povprečja	povprečen	pogosto nad povprečjem	vedno nad povprečjem
	0 točk	10 točk	20 točk	30 točk	40 točk
Kakovost dela (40 točk)	pretežno neprimerna	občasno neprimerna	normalna kakovost	pogosto nadpovprečna	vedno nadpovprečna

Vir: Uhan (2000, 118).

Dessler meni, da je grafična ocenjevalna lestvica najbolj preprosta in popularna tehnika ocenjevanja delovne uspešnosti. Na ocenjevalni seznam uvršča kakovost dela, produktivnost, znanje in spretnosti, zanesljivost, razpoložljivost in neodvisnost. Omenjene dejavnike, vsakega posebej, opredeli na lestvici od 60 do 100, pri čemer ocena pod 60 pomeni nezadovoljivo opravljeno delo, med 60 in 70 zadovoljivo, vendar so potrebne izboljšave, med 70 in 80 dobro, med 80 in 90 zelo dobro in med 90 in 100 odlično ali izjemno dobro. Seštevek vseh točkovanih dejavnikov je končna ocena delovne uspešnosti zaposlenega (Dessler 2003, 244). Mislim, da je

uporabno, če je na ocenjevalnem obrazcu predviden tudi prostor za komentarje in zaznamke, saj zaposleni pričakuje, da bo vodja točkovanje in skupno oceno tudi utemeljil.

Stopnje na lestvicah so pogosto precej široko zastavljene, zato je zelo pomembno, da vodja jasno razloži vsako postavko vprašalnika in opredeli oceno. Tako ima tudi zaposleni možnost strinjanja ali ugovora ter razlage s svojega stališča. Jasen in iskren pogovor tudi prepreči slabo voljo in možnost, da se vodja in zaposleni nista povsem razumela in uskladila svojih pogledov na opravljeno delo.

5.5 Ovire uspešnega ocenjevanja

Nekateri objektivni, še bolj pa subjektivni elementi ovirajo učinkovito izvedbo ocenjevanja delovne uspešnosti. Vodje naj bi se vsaj poskušali izogniti nekaterim potencialnim pastem, ki preprečujejo realnost in nepristranskost ocenjevanja. V nadaljevanju je obravnavanih nekaj najpogostejših ovir, ki se jim vodje s premišljenostjo in predpripravo lahko izognejo.

Nejasni kriteriji. Kadar ocenjevanje temelji na kriterijih, ki so preveč splošni, je velika možnost, da jih bodo različni ocenjevalci različno razumeli. Prav tako pa nenatančni kriteriji ne izražajo dovolj natančno razlik v delovni uspešnosti med posameznimi zaposlenimi. Uspešno ocenjevanje lahko ovira tudi posvečanje vsebinam, ki za doseganje ciljev niso pomembne in so težko merljive in dokazljive (Moglia 1997, 56).

Halo efekt. Strokovnjaki opredeljujejo halo efekt kot vpliv ocenjevalčevega splošnega mnenja o posamezniku in njegovih predhodnih ocenah. Če na primer pri sodelavcu strogo ocenijo neko pomanjkljivost, jim tudi pri ostalih lastnostih pripišejo slabšo oceno, kot bi si jo zaposleni dejansko zaslužil (Dessler 2003, 254).

Težnja k povprečju. Nekateri ocenjevalci zelo težko dajejo diferencirane ocene bodisi različnim posameznikom ali istim posameznikom na različnih dimenzijah. Tako vsi ocenjevani dobijo povprečne ocene, kar gotovo ni znak uspešnega in učinkovitega ocenjevanja (Svetlik 1991, 19).

Predsodki. Če imajo ocenjevalci močne predsodke, na primer do drugega spola, mladih, drugih nacionalnosti, religij in podobno, to lahko značilno vpliva na ocene, ki jih posameznim zaposlenim namenijo (Moglia 1997, 56).

Časovna distanca. Še posebno kadar se pri ocenjevanju uporabljajo metode s poudarkom na subjektivnem ocenjevanju, na ocene močno vplivajo dogodki, ki so časovno blizu datumu ocenjevanja (Svetlik 1991, 19).

Občutek nepripadnosti. Pogosto se zgodi, da tako vodja kot zaposleni nista vključena v oblikovanje vizije, načrtovanje, postopke organizacije, zato ne čutita dovolj močne pripadnosti organizaciji. Vodje niso vedno strokovno usposobljeni in izobraženi za učinkovito izvajanje postopka ocenjevanja. Ideje zaposlenih so zapostavljene, njihovi predlogi za izboljšave v organizaciji pa so preslišani. Posledica navedenega obnašanja zmanjšuje pripadnost organizaciji in zavzetost za opravljanje nalog v korist le-te (Svetlik 1991, 19).

Prenašanje slabih novic. Vodje neradi zaposlenim sporočajo slabe novice. To so ljudje, s katerimi morajo tesno sodelovati in s katerimi so lahko tudi v tesnejših osebnih odnosih. Razumljivo je, da se zaposleni težko soočijo z dejstvom, da niso tako dobri in uspešni kot sami mislijo, da so. Negativna sporočila spodbudijo obrambne reakcije in nenaklonjenost, če ne celo sovražnost. Posledično ima ocenjevanje zelo negativen prizvok in izgubi namen pozitivne povratne informacije (Grote 2002, 9).

Negativne posledice. Tako vodje kot zaposleni vedo, da slaba ocena vpliva na kariero posameznika. Vodje se zavedajo dokončnosti ocene, ko je ta zabeležena v osebni mapi zaposlenega. Dejansko stanje se lahko razlikuje od zapisa v poročilu ravno iz razloga, ker vodja okleva ali ne želi zapisati vseh negativnih podrobnosti v povezavi z vedenjem in delom sodelavca (Svetlik 1991, 19).

Menim, da je napake in pomanjkljivosti ocenjevanja potrebno zmanjšati na najmanjšo možno raven. To je mogoče doseči z izbiro ustrezne metode ocenjevanja, ki bo primerna namenu, značilnostim dela v določeni organizaciji in ciljem, ki jih v organizaciji zasledujemo. Prav tako pa je pomembno, da se ocenjevalci ustrezno pripravijo, informirajo in izobražujejo o poteku ocenjevanja, da bodo možnost napak, nejasnosti in nerazumevanja postopkov odpravili že pred izvedbo ocenjevanja.

5.6 Obrazec za ocenjevanje delovne uspešnosti

Oblika in vsebina obrazcev za ocenjevanje delovne uspešnosti se razlikujeta od organizacije do organizacije. Kljub temu pa se Grote (2002, 135–140) in Dessler (2003, 244–248) strinjata in svetujeta, da ocenjevalni obrazec vsebuje nekaj ključnih elementov, in sicer:

Bistvene kompetence, znanje in spretnosti za organizacijo. Kompetence, ki so bistvene za organizacijo, naj bi imel vsak posameznik, ki je zaposlen v neki organizaciji. Z izrazom kompetence so mišljeni tako vedenje, spretnosti, tehnično znanje, strokovno znanje kot tudi potrebne osebne lastnosti in sposobnosti.

Kompetence, povezane z delovnim mestom oz. določeno poklicno skupino. Znotraj organizacij lahko posamezna delovna mesta združimo v t.i. »poklicne družine« ali poklicne skupine. Glede na zahteve, ki jih ima vodstvo do določene poklicne skupine, se določijo kompetence, ki so pomembne za to skupino zaposlenih.

Produktivnost opredeljuje obseg in učinkovitost izvedbe dela v vnaprej določenem časovnem obdobju.

Ključne odgovornosti in zanesljivost. Ključne odgovornosti so povezane s pričakovanji, ki jih ima vodstvo do posameznika. Če ima organizacija dobro izdelan sistem del in nalog posameznika, je le-ta seznanjen z njimi, še preden prevzame odgovornosti na nekem delovnem mestu oziroma sodijo k opisu njegovega delovnega mesta. Z dobrim opisom del in nalog si lahko torej vodja pomaga tudi pri ocenjevanju delovne uspešnosti, tako da oceni izvedbo del in nalog, ki so pripisane posamezniku kot osnovne in ključne odgovornosti.

Projekte in cilje pri katerih gre za osebne dejavnosti, ki jih posameznik izbere za svoje dodatne zadolžitve in niso del obveznih nalog in dolžnosti. Smiselno bi bilo, da si dodatne aktivnosti posameznik izbere glede na lastne interese, ki pa morajo biti povezani s pričakovanji organizacije. Vodja lahko pri letnem razgovoru predlaga nekatere dejavnosti, ki bodo v obojestransko korist.

Samostojnost se nanaša na obseg dela in nalog, ki jih je zaposleni sposoben opraviti samostojno, to pomeni, da nadzor in pomoč nadrejenega nista potrebna ali sta minimalna.

Razpoložljivost na delovnem mestu vključuje predvsem točnost prihoda na delo, obseg odmorov in splošno prisotnost na delu.

Dosežke in kritične dogodke vodja tekom leta beleži na ocenjevalni obrazec. Tak način sprotnega in doslednega spremljanja opravljenega dela zagotavlja, da bo vodja lahko argumentirano in objektivno predstavil izjemne dosežke ali na drugi strani zelo slabo opravljeno delo posameznikov.

5.7 Pogovor o delovni uspešnosti

Pogovor o delovni uspešnosti je sklepno dejanje celotnega postopka ocenjevanja. Zaradi občutljivosti obravnavane tematike se je nanj potrebno dobro pripraviti.

Naloga vodje je, da pripravi dokumentacijo, povezano z izvedbo dela ocenjevanega posameznika. To ne pomeni samo končni zapis in razlago ocene, temveč tudi dokumentacijo, ki bo razlago in oceno podkrepila in opravičila. Še posebno pomemben je obrazec, s katerim sta vodja in zaposleni na začetku ocenjevalnega obdobja določila naloge in obveznosti ter se strinjala o zastavljenih ciljeh (Grote 2002, 114). Osnovo pogovora torej predstavlja zapis o delovni uspešnosti, ki ga je vodja pripravil s pomočjo tekom leta zbranih podatkov; svoje pa lahko doda tudi samoocenjevalni obrazec zaposlenega.

Čas in kraj pogovora pravzaprav nista ključnega pomena, vendar naj bi bil zaposleni pravočasno obveščen o dogodku, da ima možnost strinjanja ali nestrinjanja z izbiro kraja in časa pogovora, predvsem pa, da je seznanjen, koliko časa bo namenjenega pogovoru (Grote 2002, 115). Zupanova (v Svetlik in drugi 2009, 445) dodaja, da je pomembno, da se dogodek odvija v sproščenem in pozitivnem ozračju, kar je verjetno najlažje doseči v nevtralnem okolju.

Grote (2002, 116) svetuje, da zaposleni še pred pogovorom prejme kopijo ocene in njene razlage, da si lahko ustvari mnenje o vsebini ter se pripravi na pogovor. Tiho, nezbrano branje ocene pred šefom gotovo ni najboljši začetek sestanka. Vzdušje za zaposlenega postane napeto, stresno in nelagodno. Seveda ni potrebe, da se zaposleni dneve pred sestankom pripravlja na pogovor. Oceno si lahko prebere nekaj ur prej, kar zadostuje za sprostitev ozračja na sestanku.

To je tudi čas, ko lahko vodja pridobi oceno, ki jo je zase napisal zaposleni, jo prebere in vključi v razlago skupne ocene uspešnosti dela.

Zelo pomemben je uvod v sestanek, ki naj bi bil sestavljen iz pozdrava, poudarka o tem, kako pomemben je pogovor za vodjo, opredelitve trajanja pogovora ter kratko predstavitev poteka. Otvoritvena poved nato usmeri pogovor v tirnice dejanskega namena sestanka med vodjo in zaposlenim (Grote 2002, 119). Tudi Zupanova (v Svetlik in drugi 2009, 445) se strinja, da je pogovor najprimerneje začeti s sproščenim klepetom in šele nato preiti na vsebino povratne informacije.

Moglia (1997, 65) in Zupančičeva (2005, 52) izpostavita, da lahko vodja razgovor začne s pohvalo, ki temelji na dejstvih oziroma tako, da poudari izrazito pozitivne dosežke zaposlenega v obravnavanem ocenjevalnem obdobju. Druga možnost pa je, da najprej zaposlenemu prepusti opredelitev in povzetek njegovih delovnih dosežkov, kar mu daje določeno mero svobode pri poteku razgovora.

Medtem ko je pohvala lahko javna, naj bo negativna povratna informacija zaposlenemu posredovana na zasebni ravni. Nanaša se na vedenje in ne na osebnost, saj je vedenje tisto, ki ga lahko spremenimo in ima vpliv na uspešnost. Tako je kritika konstruktivnejša in zmanjša neprijetna čustva, ki jih graja nedvomno vzbudi. Zaseben pogovor prav tako ponuja možnost, da se razčistijo izpostavljena dejstva in predvidijo ukrepi izboljšave, kar je tudi glavni namen negativne povratne informacije (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 446).

Za spodbudnega se je izkazal pristop, pri katerem vodja začne in zaključi pogovor s pozitivnim mnenjem, tudi če je vmes sodelavcu potrebno sporočiti negativne informacije. Pozitivni zaključek pomeni, da vodja zaposlenemu ponudi pomoč in podporo pri dogovorjenih dejavnostih za izboljšavo ali pri reševanju problemov, ki ovirajo njegovo uspešnost (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 445).

Mislím, da je pomembno, da v pogovoru enakopravno sodelujeta oba udeleženca. Pogovor se ne sme razviti v monolog, temveč konstruktiven dialog, katerega cilj je obojestransko strinjanje o končni oceni delovne uspešnosti. Od vodje se pričakuje, da pojasni svoje ugotovitve in razloži, kako je do njih prišel. Zaposleni se bo na povedano verjetno odzval oziroma podal svoje mnenje ter razčistil posamezne nejasnosti.

Dessler (2003, 263–264) izpostavi nekaj predlogov, ki zagotavljajo učinkovit ocenjevalni pogovor. Vodja naj bo neposreden in jasen v smislu pogovora o objektivnih podatkih, ki se nanašajo na opravljeno delo. Pogovor naj ne postane osebni in usmerjen v osebnost zaposlenega. Osebni kritiki in primerjavi z drugimi zaposlenimi se je mogoče izogniti tako, da se delovni rezultati primerjajo s standardi in zastavljenimi cilji. V ocenjevalnem pogovoru ima besedo tudi zaposleni, kar pomeni, da poda svojo razlago, mnenje in argumente. Vodja ga usmerja in spodbuja z odprtimi vprašanji ter aktivno posluša sogovornika. Ne nazadnje pa se od vodje pričakuje, da bo zaposleni po pogovoru jasno vedel, kaj počne prav in na katerih področjih se pričakuje izboljšanje.

Na koncu ocenjevalnega razgovora je, v izogib nejasnostim in dvoumnostim primerno, da vodja povzame sklepe in dogovore ter omogoči zaposlenemu, da jih komentira, kaj vpraša in doda še kak predlog. Vodja se zahvali za konstruktivno sodelovanje in poudari pomembnost predanosti prihodnjim ciljem (Moglija 1997, 79).

5.8 Učinkovitost ocenjevanja/zagotavljanja delovne uspešnosti

Svetlik (1991, 1) pravi, da je ocenjevanje delovne uspešnosti prvi korak k uspešnemu vodenju. Vodja, ki ne zna, ne more ali noče oceniti, kolikšen je prispevek vsakega podrejenega k rezultatom organizacije, je izgubil kontrolo nad svojo delovno silo.

Tudi Grote (2002, 226) se strinja, da je ocenjevanje delovne uspešnosti najmočnejše orodje, ki ga ima vodja na razpolago, da lahko usmerja delo zaposlenih, tako da stremijo k uspehu ter skupaj zagotovijo uresničevanje strateških ciljev, vizije in poslanstva svoje organizacije.

Kuharič (2004, 66) pravi, da sta motivacijska vrednost in učinkovitost sistema ocenjevanja precej odvisni od pogostosti ocenjevanja. Kratko ocenjevalno obdobje povzroča veliko razprav o delovni uspešnosti in plačah ter posledično nervozo in nepotrebne zamere med sodelavci, veliko diferenciacijo ocen med zaposlenimi in razmeroma veliko administrativnega dela. Predolgo časovno obdobje pa zmanjšuje diferenciacijo med zaposlenimi pri plačah in ne zagotavlja dolgotrajnega motivacijskega naboja v kolektivu.

Za dejansko učinkovitost celotnega postopka ocenjevanja delovne uspešnosti ali boljše rečeno zagotavljanja uspešnosti Zupanova (v Svetlik in drugi 2009, 419) opredeljuje naslednje nujne sestavine:

- določanje ciljev in načrtovanje aktivnosti, da bi dosegli cilje;
- izvajanje aktivnosti za doseganje ciljev;
- podpora doseganju ciljev, ki vključuje pomoč, svetovanje, reševanje problemov itn.;
- spremljanje uspešnosti in povratne informacije (vključno z letnim razgovorom) in
- ukrepi, kot so nagrajevanje, napredovanje, načrtovanje razvoja posameznika na podlagi informacij, pridobljenih v zaokroženem procesu ocenjevanja delovne uspešnosti.

Zelo veliko vlogo pri zagotavljanju uspešnosti zaposlenih ima vodja. »Odlično uspešnost je namreč mogoče doseči predvsem takrat, ko vodja ustvari delovno okolje, v katerem se zaposleni lahko razvijajo« (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 420). Nujni pogoji za uspešnost so, da vodja delavcem zagotavlja vsa potrebna sredstva in pogoje za delo (na primer: materialna sredstva in znanje, ustrezne podatke, dobre sodelavce). Zna načrtovati delo, voditi, spremljati uspešnost in nagraditi svoje sodelavce. Zna dobro usmerjati, razporejati in usklajevati delo, hkrati pa tudi motivirati, komunicirati, svetovati, pomagati sodelavcem in reševati konflikte. Posluša zaposlene in jim postavlja vprašanja, s katerimi odkrije njihove močne in šibke točke, načrte za prihodnost in predvsem predloge za izboljšanje delovnega procesa in rezultatov. V primernih trenutkih izreče pohvalo ali priznanje za vidne dosežke. Delovno vzdušje gradi na prijaznih odnosih, zaupanju in iskrenosti. Vse opisane aktivnosti so med seboj enakovredne, saj celoten proces ne more biti učinkovit, če je šibek katerikoli člen. »Pri proučevanju, kako dobro slovenski menedžerji odigrajo opisane vloge, je najpogostejši rezultat, da so precej dobri pri načrtovanju in tudi vodenju, manj pa pri spremljanju uspešnosti in še manj pri nagrajevanju. Morda prav zato, ker prepogosto razmišljajo le o možnostih, ki jih nudi plačni sistem, ne pa tudi o različnih nagradah, ki jih lahko vodja z malo ustvarjalnosti samostojno uporablja pri svojem delu« (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 421–422).

Uspešne organizacije, usmerjene v prihodnost, se zavedajo, da imajo v organizaciji ključno vlogo zaposleni, njihovo znanje in ustvarjalnost. Le zaposleni, ki se počuti kot pomemben tvorni del organizacije, lahko pripomore k njeni uspešnosti, zato je povezovanje plač z delovno uspešnostjo ena od značilnosti, ki jo poskušajo uspešne organizacije čim bolj uveljaviti v plačnih modelih. Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti z jasno opredeljenimi merili zmanjša subjektivnost ocenjevanja in poveča preglednost merjenja v smislu transparentnosti,

pravičnosti in obvladljivosti. Le s podporo najvišjega vodstva, z jasno opredeljenimi merili in pravili, usposobljenostjo in strokovnostjo vodij ter informacijsko podporo je lahko model spremljanja delovne uspešnosti, nagrajevanja in napredovanja učinkovit, optimalno objektivno in pošten (Stupan 2009, 44).

6 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI PEDAGOŠKIH DELAVCEV V OSNOVNI ŠOLI

Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih v vzgoji in izobraževanju in s tem posledično napredovanje pedagoških delavcev v plačne razrede sta se spremenila, ko je Vlada Republike Slovenije 27. 9. 2007 sprejela nov Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Ur. l. RS 108/2009), ki mu je 8. 5. 2008 sledila še Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Ur. l. RS 51/2008), ki je začela veljati 24. 5. 2008. Pred tem datumom je za napredovanje zaposlenih v vzgoji in izobraževanju veljal Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vrtcih ter osnovnem in srednjem šolstvu v plačilne razrede (Ur. l. RS 41/1994).

Za učinkovito izvedbo ocenjevanja delovne uspešnosti mora ravnatelj poznati in spremljati delo zaposlenih. »V zavodu z visoko izobrazbeno strukturo je potrebno odgovorno spremljati delo strokovnih delavcev, za kar je potrebno uporabiti ustrezen instrumentarij« (Oblak in Jereb 2008, A48). Način spremljanja dela zaposlenega pa je prepuščen posameznemu ravnatelju in je v pristojnosti njegovih odločitev.

Vertikalno napredovanje z manj odgovornega na odgovornejše delovno mesto je v dejavnosti vzgoje in izobraževanja zelo omejeno, ker je napredovalna lestvica kratka – učitelj, pomočnik ravnatelja, ravnatelj. Horizontalno napredovanje pa se uresničuje s pridobivanjem novih znanj in ustvarjalnostjo in poteka dvotirno – v plačne razrede in v nazive. V prvem primeru je to pristojnost ravnatelja, o nazivu pa odloči služba ministrstva. Napredovanja imajo poleg motivacijskega učinka tudi finančni učinek pri plači. Zelo pomembno je torej, da ravnatelj pozna notranje in zunanje motivatorje, ki jih vključuje v dejavnosti skupine in posameznika ter glede na subjektivno naravo ocenjevanja upošteva pravila, ki veljajo za tako ocenjevanje in določene kriterije (Oblak in Jereb 2008, A48).

6.1 Opis sistemov napredovanja v plač(il)ne razrede

6.1.1 Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vrtcih ter osnovnem in srednjem šolstvu v plačilne razrede

Pogoji za napredovanje na delovnem mestu, ki jih opredeljuje 9. člen Pravilnika o napredovanju zaposlenih v vrtcih ter osnovnem in srednjem šolstvu v plačilne razrede (v nadaljevanju: Pravilnik) (Ur. l. RS 41/1994)²¹, so: dodatna funkcionalna znanja; interdisciplinarna usposobljenost delavca za opravljanje del na različnih delovnih mestih v okviru poklica; samostojnost in zanesljivost pri delu; ustvarjalnost in nadpovprečna delovna uspešnost, izkazana v daljšem času.

Posamezni kriteriji v okviru predpisanih pogojev se ovrednotijo s točkami oziroma s pisno oceno. 10., 11., 12. in 13. člen podrobno opredeljuje kriterije posameznega zgoraj navedenega pogoja. Spodnja tabela (glej Tabelo 6.1) povzema nekaj primerov.

Tabela 6.1: Merila ocenjevanja delovne uspešnosti po Pravilniku o napredovanju zaposlenih v vrtcih ter osnovnem in srednjem šolstvu v plačilne razrede

POGOJ	PRIMER KRITERIJA	TOČKOVANJE
1. Dodatna funkcionalna znanja	magisterij	150 točk
2. Interdisciplinarna usposobljenost	mentorstvo	20–50 točk
3. Samostojnost in zanesljivost pri delu	samostojno opravljanje dela, brez strokovne pomoči in brez potrebe po preverjanju tega dela	25 točk
4. Ustvarjalnost	prevod ali recenzija strokovnega članka ali knjige	20–40 točk
5. Nadpovprečna delovna uspešnost, izkazana v daljšem času	/	/

Vir: Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vrtcih ter osnovnem in srednjem šolstvu v plačilne razrede (1994, 10.–13. čl.).

²¹ Predpis se je ob sprejemu imenoval "Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vrtcih ter osnovnem in srednjem šolstvu v plačilne razrede", s Pravilnikom o spremembah in dopolnitvah pravilnika o napredovanju zaposlenih v vrtcih ter osnovnem in srednjem šolstvu v plačilne razrede (Ur. l. RS 66/1996) pa je bil naslov spremenjen v "Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vrtcih in šolah v plačilne razrede".

15. člen Pravilnika pravi, da »zaposleni v tarifnih skupinah VII. do IX. lahko napreduje za en plačilni razred, če doseže skupno najmanj 100 točk po kriterijih iz 10., 11., 12. ali 13. člena tega pravilnika in je najmanj povprečno uspešen« (Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vrtcih ter osnovnem in srednjem šolstvu v plačilne razrede 1994).

6.1.2 Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede

Napredovanje osnovnošolskih učiteljev v plačne razrede urejata Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS) (Ur. l. RS 108/2009) in Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (v nadaljevanju: Uredba) (Ur. l. RS 51/2008). Drugi odstavek 17. člena Zakona o sistemu plač v javnem sektorju namreč pravi: »Postopek in način preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje po tem zakonu se za javne uslužbence v organih državne uprave, v upravah lokalnih skupnosti, v pravosodnih organih, v javnih zavodih in drugih uporabnikih proračuna določi z uredbo vlade« (Ur. l. RS 108/2009).

ZSPJS predvideva napredovanje javnih uslužbencev vsaka tri leta, pogoje za napredovanje pa določa prvi odstavek 17. člena, ki pravi: »Pogoj za napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred je delovna uspešnost, izkazana v napredovalnem obdobju. Delovna uspešnost se ocenjuje glede na naslednje elemente: rezultati dela; samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela; zanesljivost pri opravljanju dela; kvaliteta sodelovanja in organizacija dela ter druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela« (Ur. l. RS 108/2009).

Uredba določa, da se posamezni kriteriji v okviru predpisanih elementov ovrednotijo s točkami od 1 do 5. V Prilogi III so podrobneje opredeljeni elementi uspešnosti javnega uslužbenca (glej Tabela 6.2). V Prilogi III je posameznemu kriteriju dodana še razlaga, strokovnost je na primer razložena kot »izvajanje nalog zlasti v skladu z veljavnimi standardi oziroma s pravili stroke« (Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. Priloga III. 2008).

Tabela 6.2: Merila ocenjevanja delovne uspešnosti po Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede

ELEMENT	KRITERIJI	TOČKOVANJE
1. Rezultati dela	<ul style="list-style-type: none"> - strokovnost - obseg dela - pravočasnost 	1–5
2. Samostojnost, ustvarjalnost, natančnost	<ul style="list-style-type: none"> - natančna navodila in potreba po nadzoru - nove ideje in koristne pobude - pogostost napak in kakovost dela 	1–5
3. Zanesljivost	<ul style="list-style-type: none"> - izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti - popolnost in točnost prenosa informacij 	1–5
4. Kakovost sodelovanja in organizacija dela	<ul style="list-style-type: none"> - medsebojno sodelovanje in skupinsko delo - odnos do sodelavcev - prenosa znanja in mentorstvo - organizirana in načrtovana izraba delovnega časa glede na vsebino nalog in postavljene roke - prilagoditve nepredvidenim situacijam 	1–5
5. Druge sposobnosti	<ul style="list-style-type: none"> - interdisciplinarnost - odnos do uporabnikov storitev - komuniciranje - drugo (glede na stroko) 	1–5
		SKUPAJ: 1–5

Vir: Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (2008, Priloga III).

Preverjanje izpolnjevanja pogojev se izvede na osnovi treh letnih ocen delovne uspešnosti. Osnova za letno oceno so navedeni elementi, ki jih mora ravnatelj upoštevati pri obrazložitvi in določitvi skupne ocene delovne uspešnosti. Ravnatelj je dolžan vsako leto do 15. marca vse zaposlene obvestiti o oceni delovne uspešnosti. Ocenjevalna lestvica je opredeljena s petimi ocenami (glej Tabelo 6.3).

Tabela 6.3: Ocenjevalna lestvica delovne uspešnosti javnih uslužbencev

OCENA	POMEN	TOČKOVANJE
Odlična	Odlično opravljeno delo, to je visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja.	5
Zelo dobra	Zelo dobro opravljeno delo, to je nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja.	4
Dobra	Dobro opravljeno delo, to je v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja.	3
Zadovoljiva	Zadovoljivo opravljeno delo, to je delno pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja.	2
Nezadovoljiva	Nezadovoljivo opravljeno delo, to je v celoti pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja.	Se ne točkuje.

Vir: Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (2008, 2. čl).

Drugi odstavek 5. člena Uredbe določa, da za en plačni razred napredujejo tisti javni uslužbenci, ki v napredovalnem obdobju dosežejo: ob prvem in drugem napredovanju najmanj 11 točk; ob tretjem in četrtem najmanj 12 točk; ob petem najmanj 13 točk; ob nadaljnjih napredovanjih najmanj 14 točk. Tretji odstavek istega člena pa določa, da javni uslužbenci, ki izpolnjujejo predpisane pogoje, lahko napredujejo za največ dva plačna razreda, če ob prvem napredovanju dosežejo najmanj 14 točk, ob nadaljnjih napredovanjih pa 15 točk.

6.2 Primerjava plačilnega in plačnega sistema

Namen Vlade je bil poenotiti sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in napredovanja v plačne razrede za vse javne uslužbence. Vidič povzema, da so se reprezentativni sindikati javnega sektorja in predstavniki vlade oziroma delodajalca po več let trajajočih pogajanjih dogovorili o novem plačnem sistemu, katerega temeljni cilj je odpraviti plačna nesorazmerja med posameznimi poklici in dejavnostmi javnega sektorja in bolj transparentno določiti razmerja med njimi (Vidič 2008, 54). Teoretično je bila naloga sicer uspešno opravljena, vendar so se v praksi hitro pokazale pomanjkljivosti novega sistema. Množica javnih uslužbencev namreč vključuje veliko različnih poklicev, ki tako po strokovnosti kot po opisu del in nalog, ki iz njih izhajajo, nimajo nič skupnega in se težko primerjajo med sabo.

Praksa je v nekaterih primerih tudi pokazala, »da se delovna uspešnost ocenjuje le zaradi določitve ocene, ki je podlaga za napredovanje in zadostitve predpisu, zanemarjata pa se oba druga cilja ocenjevanja, ki zagotavljata informiranost vodje in podrejenega o potrebnih izboljšavah in o tem, na katerih področjih so potrebne spremembe za boljše poslovanje organizacije in razvoj zaposlenega« (Vidič 2008, 55).

Tabela 6.4: Podobnosti in razlike pogojev in kriterijev plačilnega in plačnega sistema

PLAČILNI SISTEM	PLAČNI SISTEM
Vključuje zaposlene v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah.	Vključuje vse javne uslužbence.
Opremljen je s petimi pogoji napredovanja.	Opremljen je s petimi elementi napredovanja.
Ne zajema pogojev oz. kriterijev: <ul style="list-style-type: none"> - rezultati dela, - obseg dela, - pravočasnost, - natančnost, - kvaliteta sodelovanja in organizacija dela, - odnos do uporabnikov storitev, - komuniciranje. 	Ne zajema elementa oz. kriterija: <ul style="list-style-type: none"> - dodatna funkcionalna znanja.
Delitev pogojev na opredeljene kriterije.	Delitev elementov na splošne kriterije.
Kriteriji so opredeljeni s točkami.	Kriteriji niso opredeljeni s točkami.
Ocenjevanje se izvaja na tri leta.	Ocenjevanje se izvaja enkrat na leto.
Upošteva točke iz naslova različnih oblik dodatnega usposabljanja in izobraževanja.	Izkazana delovna uspešnost na podlagi ocen je edini pogoj za napredovanje.
Ne omogoča napredovanja v plačilne razrede znotraj naziva.	Omogoča napredovanje v plačne razrede znotraj naziva.
/	Ob napredovanju v višji naziv na istem delovnem mestu se že doseženi plačni razredi v nazivu pred napredovanjem prenesejo v novo pridobljeni naziv.

Vir: Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vrtcih ter osnovnem in srednjem šolstvu v plačilne razrede (1994) in Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (2008).

Tudi Uhan je mnenja, da je »težko navesti kriterij (za negospodarstvo), ki bi hkrati enako učinkovito deloval v zdravstvu, šolstvu, državnih uradih ali muzeju« (Uhan 2000, 135). Skoraj nemogoče je torej pričakovati, da bo za vse javne uslužbence veljal enak sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in napredovanja v plačne razrede. S primerjavo obeh sistemov sem izpostavila nekaj podobnosti in razlik (glej Tabelo 6.4).

Mislim, da imata oba sistema napredovanja svoje prednosti in pomanjkljivosti. Vseeno pa se mi zdi, da so kriteriji plačnega sistema preveč splošno zastavljeni in predvsem niso ovrednoteni. To je sicer prednost za poenotenje ocenjevanja delovne uspešnosti in napredovanje vseh javnih uslužbencev, vendar dela le-teh ne moremo enačiti.

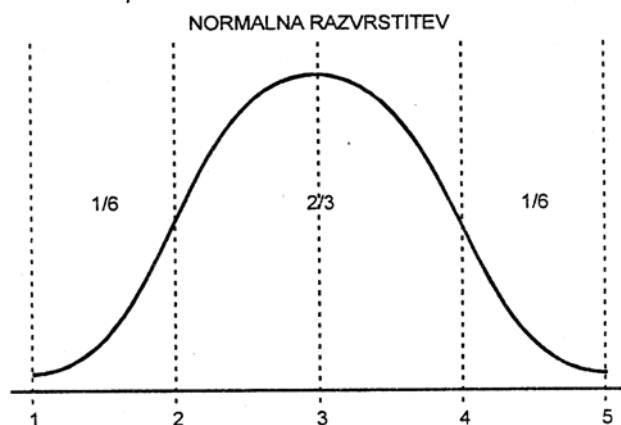
Menim, da tak sistem daje neomejeno moč in samostojnost vodjem, da po lastni presoji ocenijo delo posameznikov v svoji delovni skupini. Ocena delovne uspešnosti in napredovanje nista več odvisna od večinoma objektivnih dejstev, temveč od bolj ali manj subjektivnega odnosa med vodjo in zaposlenimi. V rokah menedžersko nepodkovanega vodje lahko nov plačni sistem postane orodje manipulacije, moči in celo izsiljevanja.

Plačni sistem tudi ne predvideva, koliko zaposlenih je lahko ocenjenih s posamezno oceno, kar teoretično pomeni, da lahko ravnatelj vsem učiteljem pripiše oceno odlično. To razvrstitev delo res uspešnih učiteljev in hkrati skoraj izniči odgovornost manj prizadevnih. Prav tako je s takim načinom ocenjevanja nepravična primerjava z učitelji na drugih šolah, ki so lahko za manj dela prejeli enako ali celo višjo oceno.

»Število delavcev, ki dosegajo večji ali manjši delovni rezultat oziroma učinek od normalnega, se v obe smeri postopoma enakomerno zmanjšuje. Ta pojav je tem bolj izrazit, čim večja je skupina delavcev, za katero se ugotavlja doseganje delovne uspešnosti in čim bolj se uveljavlja delovanje zakona velikih števil« (Uhan 2000, 101).

Slika 6.1 kaže, da približno dve tretjini delavcev dosegata povprečne rezultate, ki so pogojno rečeno (približno) enaki pričakovanim rezultatom. Šestina delavcev naj bi dosegala podpovprečne rezultate, prav tolikšen delež delavcev pa nadpovprečne rezultate (učinke).

Slika 6.1: Normalna razporeditev storilnosti



Vir: Uhan (2000, 102).

Po prepričanju Uhana (2000, 105) so lahko premajhne razlike v ocenah posledica preozkih lestvic za ocenjevanje ali napačno ocenjevanje. V primerih, ko se ocene razlikujejo le za 5 do 10 % ali še manj, je velika možnost, da se bodo v organizaciji ustvarile razmere, ki bodo izzvale neprimerno vzdušje, jezo na eni strani, na drugi strani pa prej slabše kot boljše delovne učinke, predvsem pa bodo razlike v oceni oziroma odsotnost le-teh povsem nespodbudne.

Kralj (1999, 173–174) zagovarja sprotno ocenjevanje. Pravi, da je en del merljiv s plani, normami in standardi, vendar je potrebno ocenjevati tudi celotno delo sodelavca, ki ni vedno konkretno merljivo. Tudi za ta del ocenjevanja pa je potrebno razviti metode in merila.

Mihaličeva (2006, 242) pravi, da morajo biti mehanizmi napredovanja v organizaciji natančno definirani in transparentni. Zahtevajo se zlasti zelo jasna in objektivna merila oziroma kriteriji napredovanja. Zaposleni naj bi natančno vedeli, kaj morajo doseči, katera znanja in druge kompetence morajo pridobiti in kakšno kvaliteto dela morajo doseči, da bodo lahko napredovali. Zaposleni pričakujejo, da bodo znotraj organizacije imeli vsi enake realne možnosti za napredovanje, če dosežejo definirane kriterije in če se trudijo uvrstiti med najboljše, najsposobnejše in najkompetentnejše sodelavce.

7 EMPIRIČNI DEL

7.1 Metode dela in ciljna skupina

V pedagoških kolektivih v izbranih dveh osnovnih šolah sem izvedla empirično raziskavo. Anketni vprašalnik je izpolnilo 86 pedagoških delavcev. Vprašanja so bila zasnovana kot trditve, do katerih se je posamezen pedagoški delavec opredelil in izrazil svoje mnenje.

Ciljni populaciji sta bili pedagoški delavci v Osnovni šoli Polhov Gradec, kjer se letni razgovori ne izvajajo, in pedagoški delavci v Osnovni šoli Dobrova, kjer jih izvajajo. Vsebina vprašalnikov se je nanašala na možnost izvajanja letnih razgovorov v šoli oziroma na dejansko izvajanje le-teh, na ocenjevanje delovne uspešnosti in zadovoljstvo s plačnim in plačilnim sistemom napredovanja. Ugotovitve naj bi mi pomagale potrditi ali ovreči hipoteze, ki sem jih postavila na začetku magistrskega dela.

Populacija vprašanih je bila sicer majhna, vendar je pomembna prednost, da so v anketnem vprašalniku sodelovali vsi pedagoški delavci v izbranih dveh šolah. Vsi sodelujoči so že izkusili obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti na način, kot ga izvaja ravnatelj šole. Ugotovitve raziskave torej temeljijo na dveh kolektivih, ki predstavljata majhni, a zaokroženi celoti znotraj velike množice zaposlenih v vzgoji in izobraževanju. Izbira dveh populacij pa je tudi omogočila primerjavo mnenj med tistimi zaposlenimi, ki imajo izkušnje z letnimi razgovori in mnenjem tistih, ki te izkušnje nimajo.

7.2 Opis merskega inštrumenta

Anketni vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. Prvi del (I) sestavlja 18 trditev, ki predvidevajo, da se bodo anketiranci opredelili glede letnih razgovorov v osnovni šoli, ocenjevanja delovne uspešnosti in plačilnega ter plačnega sistema napredovanja.

Anketirani pedagoški delavci so imeli za merjenje posamezne trditve na voljo lestvico od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila »Sploh se ne strinjam« in 5 »Popolnoma se strinjam«.

Vprašanja od 1 do 11 se nanašajo na izvajanje letnega razgovora v šoli, njegove učinke, vsebino, prednosti in slabosti ter možnost, da bi del razgovora o delovnih dosežkih posameznika postal pomemben podatek in podlaga za ocenjevanje delovne uspešnosti. Vprašanja od 12 do 18 se nanašajo na obstoječ način ocenjevanja delovne uspešnosti pedagoških delavcev in mnenje o sistemu napredovanja v plačilne oziroma plačne razrede. Analiza odgovorov in ugotovitve naj bi potrdile ali ovrgle postavljene hipoteze.

V drugem delu (II) so anketiranci odgovorili na štiri vprašanja odprtega tipa. Pričakovala sem, da bodo odgovori vsebinsko podkrepili moja lastna razmišljanja v magistrskem delu.

7.3 Analiza primerov OŠ Polhov Gradec in OŠ Dobrova

Osnovna šola Polhov Gradec poleg matične šole združuje tudi učence in učitelje dveh podružničnih šol. V imenovani šoli se letni razgovori ne izvajajo, zato sem skupini anketirancev posredovala anketni vprašalnik A (glej Prilogo A). V raziskavi je sodelovalo vseh 44 pedagoških delavcev.

V Osnovni šoli Dobrova pa se je ravnatelj z uvedbo novega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti odločil, da bo izvajal tudi letne razgovore. Za pridobitev podatkov sem uporabila anketni vprašalnik B (glej Prilogo B). Sodelovalo je vseh 42 pedagoških delavcev te šole.

7.3.1 Obstoječe izvajanje ocenjevanja delovne uspešnosti v OŠ Polhov Gradec

V času pisanja magistrskega dela je bilo ocenjevanje delovne uspešnosti na način, kot ga določa Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Ur. l. RS 51/2008), izvedeno štirikrat in sicer v šolskih letih 2008/09, 2009/2010, 2010/11 in 2011/12. Ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti je sicer Priloga I omenjene Uredbe, vendar gre za povsem splošen obrazec, ki predvideva skupno utemeljitev ocene glede na kriterije ocenjevanja v povezavi s pričakovanji na delovnem mestu. Vrednotenje posameznega kriterija ni opredeljeno, zato je ravnateljem prepuščeno, da sami oblikujejo lestvice ocenjevanja. Ravnateljica v Osnovni šoli Polhov Gradec si je pomagala z metodo opisnega poročila, ki mu je dodala skupno oceno delovne uspešnosti (glej Sliko 7.1).

Slika 7.1: Primer ocenjevalnega lista

OCENJEVALNI LIST
za oceno delovne uspešnosti javnega uslužbenca v ocenjevalnem obdobju

Podatki o javnem uslužbencu:

Ime in priimek javnega uslužbenca:	
------------------------------------	--

Ocena javnega uslužbenca: ODLIČNO

Leto ocenjevanja: 2010

V obdobju od 01.01.2010 do 31.12.2010 je javni uslužbenec dosegel sledeče število točk: 5

SKUPNA UTEMELJITEV OCENE (glede na kriterije ocenjevanja, v povezavi s pričakovanji na delovnem mestu)

rezultati dela
Zaposleni je po strokovnosti, obsegu dela in pravočasnosti glede veljavnih standardov oziroma pravili stroke, količine dela in predvidenih rokov opravil zaupane delovne naloge in zadolžitve odlično, to je visoko nad pričakovanji.

samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela
Po samostojnosti, ustvarjalnosti in natančnosti glede na navodila in nadzorovanje, razvijanje novih uporabnih idej in dajanje koristnih pobud in predlogov pri opravljanju dela in zadolžitve je odličen, to je visoko nad pričakovanji.

zanesljivost pri opravljanju dela
Dogovorjene delovne obveznosti in zanesljivost v smislu popolnega in točnega prenosa informacij izpolnjuje odlično, to je visoko nad pričakovanji.

kvaliteta sodelovanja in organizacija dela
V smislu kvalitete medsebojnega sodelovanja, odnosa do sodelavcev, prenosa znanja in mentorstva ter organiziranega in načrtovanega izkoriščanja delovnega časa glede na vsebino nalog in postavljenih rokov je delo zaposlenega odlično, to je visoko nad pričakovanji.

druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela
Glede interdisciplinarnega dela v smislu povezovanja znanja različnih delovnih področij, odnosa do uporabnikov storitev, komunikacij zlasti pisnega in ustnega izražanje, ustvarjanja notranjega in zunanjega socialnega omrežja in izvajanja drugih nalog, značilnih za stroko, je delo zaposlenega odlično, to je visoko nad pričakovanji.

Vir: OŠ Polhov Gradec (2011).

Opisno poročilo je sicer ena najenostavnejših metod, s katerimi ocenjevalec opiše delavčeve prednosti in slabosti ter priporočene izboljšave (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 237). Vendar pa bi za izčrpno poročilo za vsakega posameznika ravnatelj porabil veliko časa. Vnaprej pripravljene vzorci pa ne zagotavljajo prikaza dejanskega stanja uspešnosti zaposlenih. Uspešno delo in prizadevanje posameznikov se izgubi med splošnim opisom posameznega

kriterija, manj prizadevno delo pa se pogosto opredeli kot povprečen rezultat. Tak način ocenjevanja ne more zagotoviti izboljšanja dela posameznikov, še manj pa napredek organizacije kot celote.

Ravnatelji bi si lahko pripravili podrobnejše ocenjevalne lestvice, vendar je zaradi podobne narave dela pedagoških delavcev v osnovnih šolah po vsej Sloveniji smiselno razmišljati o skupnem obrazcu ocenjevanja delovne uspešnosti, ki bo imel predvsem poenoteno vrednotenje posameznega kriterija.

7.3.2 Značilnosti obeh populacij

V OŠ Polhov Gradec so anketiranci vprašalnik izpolnili na ocenjevalni konferenci, in sicer učitelji 1. in 2. triade 25. januarja 2011; učitelji 3. triade pa 26. januarja 2011. Pedagoškim delavkam na porodniškem dopustu je bil vprašalnik posredovan z elektronsko pošto. Razdeljenih je bilo 44 vprašalnikov in vsi so bili tudi vrnjeni. Populacijo sestavlja 39 žensk in 5 moških (glej Tabela 7.1).

V OŠ Dobrova je bil vprašalnik razdeljen na pedagoški konferenci 3. marca 2011. S pomočjo ravnateljve spodbude je vprašalnik izpolnilo in vrnilo vseh 42 zaposlenih. Populacijo sestavlja 40 žensk in 2 moška (glej Tabela 7.2).

Tradicionalno v poklicu učitelja še vedno prevladujejo ženske, kar izkazuje obe obravnavani populaciji. V OŠ Polhov Gradec je 88,6 %, v OŠ Dobrova pa 95,2 % žensk.

Tabela 7.1: Spol anketirancev v OŠ Polhov Gradec

Spol				
	Frekvenca	Odstotek (%)	Veljavni odstotek (%)	Kumulativni odstotek (%)
Vrednost moški	5	11,4	11,4	11,4
ženske	39	88,6	88,6	100,0
skupaj	44	100,0	100,0	

Tabela 7.2: Spol anketirancev v OŠ Dobrova

		Spol			
		Frekvenca	Odstotek (%)	Veljavni odstotek (%)	Kumulativni odstotek (%)
Vrednost	moški	2	4,8	4,8	4,8
	ženske	40	95,2	95,2	100,0
	skupaj	42	100,0	100,0	

V OŠ Polhov Gradec je večina pedagoških delavcev stara od 30 do 39 let, in sicer 56,8 %. Najmanjši odstotek je tistih, ki so stari 50 let in več, in sicer samo 6,8 % (glej Tabela 7.3).

Tudi v OŠ Dobrova je starostna struktura podobna. Največ zaposlenih je starih med 30 in 39 let, in sicer 57,1 %; delež zaposlenih, ki so stari 50 let in več pa znaša 9,5 % (glej Tabela 7.4).

Tabela 7.3. Starost anketirancev v OŠ Polhov Gradec

		Starost			
		Frekvenca	Odstotek (%)	Veljavni odstotek (%)	Kumulativni odstotek (%)
Vrednost	20–29	8	18,2	18,2	18,2
	30–39	25	56,8	56,8	75,0
	40–49	8	18,2	18,2	93,2
	50 in več	3	6,8	6,8	100,0
	skupaj	44	100,0	100,0	

Tabela 7.4: Starost anketirancev v OŠ Dobrova

		Starost			
		Frekvenca	Odstotek (%)	Veljavni odstotek (%)	Kumulativni odstotek (%)
Vrednost	30–39	24	57,1	57,1	57,1
	40–49	14	33,3	33,3	90,5
	50 in več	4	9,5	9,5	100,0
	skupaj	42	100,0	100,0	

Trenutno je pričakovana izobrazba za izpolnjevanje pogojev na delovnem mestu učitelja v osnovni šoli VII. stopnja izobrazbe, zato je bilo pričakovati, da ima večina zaposlenih zahtevano stopnjo izobrazbe. V OŠ Polhov Gradec je 79,5 % takih, ki imajo končano visoko strokovno oziroma univerzitetno izobrazbo. Odstopanje je samo pri mladem učitelju, ki še ni dokončal študija, ali pa starejših učiteljih, ki so se zaposlovali z ustrežno višjo izobrazbo (glej Tabela 7.5).

V OŠ Dobrova delež zaposlenih z visoko strokovno oziroma univerzitetno izobrazbo znaša 78,6 %. Dva delavca pa sta zaključila tudi magisterij (glej Tabela 7.6).

Tabela 7.5: Izobrazba anketirancev v OŠ Polhov Gradec

		Izobrazba			
		Frekvenca	Odstotek (%)	Veljavni odstotek (%)	Kumulativni odstotek (%)
Vrednost	srednja (V. stopnja)	1	2,3	2,3	2,3
	višja (VI. stopnja)	8	18,2	18,2	20,5
	visoka strokovna in univerzitetna (VII. stopnja)	35	79,5	79,5	100,0
	skupaj	44	100,0	100,0	

Tabela 7.6: Izobrazba anketirancev v OŠ Dobrova

		Izobrazba			
		Frekvenca	Odstotek (%)	Veljavni odstotek (%)	Kumulativni odstotek (%)
Vrednost	višja (VI. stopnja)	7	16,7	16,7	16,7
	visoka strokovna in univerzitetna (VII. stopnja)	33	78,6	78,6	95,2
	magisterij ali več (VIII. stopnja)	2	4,8	4,8	100,0
	skupaj	42	100,0	100,0	

V Sloveniji 18.129 predmetnih in razrednih učiteljev opismenjuje in usposablja osnovnošolce za pridobivanje splošnih in uporabnih znanj. Med pedagoškim osebjem v osnovnih šolah je 15.819 oziroma 87,3 % žensk in 2.310 oziroma 12,7 % moških (Statistični urad RS 2010). V

OŠ Polhov Gradec je odstotek zaposlenih po spolu primerljiv s slovenskim povprečjem; v OŠ Dobrova pa je odstotek moških za slabih 8 % nižji od slovenskega povprečja.

V Sloveniji je starostna struktura učiteljev v osnovnih šolah sledeča: 1.619 (8,9 %) je starih 20–29 let, 5.813 (32,1 %) 30–39 let, 5.709 (31,55 %) 40–49 let in 4.973 (27,43 %) nad 50 let (Statistični urad RS 2010). V OŠ Polhov Gradec je v primerjavi s slovenskim povprečjem učiteljski kader zelo mlad, saj je 75 % zaposlenih mlajših od 40 let. V OŠ Dobrova pa mlajših od 30 let sploh ni.

V Sloveniji ima 365 (2,0 %) osnovnošolskih učiteljev končano srednješolsko izobrazbo, 5.898 (32,5 %) višjo, 10.934 (60,3 %) visoko strokovno ali univerzitetno in 660 (3,6 %) specializacijo ali magisterij (Statistični urad RS 2010). Obravnavani šoli izstopata od slovenskega povprečja po precej nižjem odstotku zaposlenih z višjo izobrazbo in sicer za več kot 14 % in po višjem odstotku zaposlenih z visoko strokovno in univerzitetno izobrazbo in sicer za več kot 18 %.

7.3.3 Opis in interpretacija rezultatov

Rezultati prvega dela (I) predstavljajo posamezne trditve ali sklope trditve, ki so povezani s konceptualnim modelom odvisne in neodvisne spremenljivke ter vmesnimi spremenljivkami oziroma z domnevami o letnem razgovoru in ocenjevanju delovne uspešnosti. Pri analizi podatkov sem izpostavila vrednost aritmetične sredine, ki izkazuje povprečno vrednost ocene posamezne trditve in vrednost standardnega odklona, ki pove, kako razpršene so bile vrednosti znotraj populacije ali posledično, kako enotni so bili anketiranci pri odgovorih na posamezno vprašanje. Zbirnik rezultatov za obe šoli je v Prilogah C in Č.

Trditve 1 povzema mnenje pedagoških delavcev o tem, ali se jim sploh zdi smiselno v osnovni šoli izvajati letni razgovor. Populaciji se razlikujeta po tem, da ravnateljica v OŠ Polhov Gradec ne izvaja letnih razgovorov, ravnatelj v OŠ Dobrova pa jih. Zanimivo je, da se pedagoški delavci v obeh šolah dokaj enotno strinjajo, da v letnem razgovoru vidijo koristi in so pozitivno naravnani do tovrstne krepitev odnosa med ravnateljem in zaposlenimi. V OŠ Polhov Gradec je trditev ocenjena z visoko povprečno oceno, ki znaša 4,45 s standardnim odklonom 0,901. Značilno je, da v OŠ Dobrova ni nihče trditve ocenil z manj kot 3, povprečna ocena pa znaša 4,19 s standardnim odklonom 0,804 (glej Tabela 7.7).

Tabela 7.7: Rezultati ocenjevanja smiselnosti letnega razgovora v OŠ

Opisna statistika – OŠ Polhov Gradec

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečna ocena	Standardni odklon
A1 V osnovni šoli bi bilo smiselno vpeljati redni letni razgovor med ravnateljem in zaposlenimi.	44	1	5	4,45	0,901
Skupaj N	44				

Opisna statistika – OŠ Dobrova

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečna ocena	Standardni odklon
A1 V osnovni šoli je redni letni razgovor med ravnateljem in zaposlenimi smiseln in koristen.	42	3	5	4,19	0,804
Skupaj N	42				

Trditve 2, 3 in 4 se nanašajo na vlogo letnega razgovora pri postavljanju osebnih in poklicnih ciljev pedagoških delavcev. Pedagoški delavci v OŠ Polhov Gradec so na zastavljene trditve odgovarjali z visoko povprečno oceno. Pri anketirancih v OŠ Dobrova je opaziti nižjo stopnjo strinjanja z danimi trditvami, vendar povprečna ocena še vedno izkazuje pretežno strinjanje (glej Tabela 7.8).

Tabela 7.8: Rezultati ocenjevanja vloge letnega razgovora pri osebnih in poklicnih ciljih

Opisna statistika – OŠ Polhov Gradec

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečna ocena	Standardni odklon
A2 Na letnem razgovoru bi se lahko pogovarjal/-a tudi o želenem kariernem razvoju (izobraževanje in napredovanje).	44	1	5	4,55	0,791
A3 Letni razgovor bi mi omogočil sodelovanje pri sprejemanju odločitev in oblikovanju osebnih ciljev.	44	1	5	4,09	0,960
A4 Letni razgovor bi mi omogočil sodelovanje pri sprejemanju odločitev in oblikovanju ciljev šole.	44	1	5	4,07	0,950
Skupaj N	44				

Opisna statistika – OŠ Dobrova

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečna ocena	Standardni odklon
A2 Na letnem razgovoru se lahko pogovarjam tudi o želenem kariernem razvoju (izobraževanje in napredovanje).	42	3	5	4,14	0,783
A3 Letni razgovor mi omogoča sodelovanje pri sprejemanju odločitev in oblikovanju osebnih ciljev.	42	1	5	3,45	1,131
A4 Letni razgovor mi omogoča sodelovanje pri sprejemanju odločitev in oblikovanju ciljev šole.	42	1	5	3,48	1,131
Skupaj N	42				

Pri odgovoru na drugo trditev so anketiranci podali svoje mnenje o tem, ali bi letni razgovor zanje predstavljal možnost pogovora o osebnem kariernem razvoju, pri čemer sta še posebno izpostavljena izobraževanje in napredovanje. V tem sklopu je bila ta trditev najboljše ocenjena; v OŠ Polhov Gradec s povprečno oceno 4,55, v OŠ Dobrova pa s 4,14. Razpršenost odgovorov ni velika (vrednost standardnega odklona je 0,791 v OŠ Polhov Gradec in 0,783 v OŠ Dobrova). V OŠ Dobrova ni nihče trditve ocenil z manj kot 3.

Tretja in četrta trditev sta merili mnenje o tem, ali bi letni razgovor omogočil sodelovanje pri oblikovanju osebnih ciljev oziroma ciljev šole. V OŠ Polhov Gradec sta bili obe trditvi v povprečju ocenjeni s precej visoko povprečno oceno: s 4,09 oziroma 4,07. Pri ocenjevanju obeh trditvev so bili anketiranci dokaj enotni, saj standardna odklona znašata 0,960 pri tretji in 0,950 pri četrti trditvi. Iz danih odgovorov je razvidno, da zaposleni od letnega razgovora pričakujejo, da bi jim omogočil aktivno udeležbo pri predlogih za osebni razvoj in razvoj organizacije. V OŠ Dobrova so 3. in 4. trditev ocenili z nižjo povprečno oceno, in sicer s 3,45 oziroma 3,48, pa tudi standardni odklon kaže na večje razhajanje mnenj, saj pri obeh trditvah znaša 1,131.

Trditve 5, 6, 7 in 8 so merile vlogo letnega razgovora pri komunikaciji in ustvarjanju zaupanja med ravnateljem in zaposlenimi. Sodeč po rezultatih (glej Tabelo 7.9) anketiranci menijo, da letni razgovor lahko ustvari pogoje za izboljšanje komunikacije in povečanje zaupanja med ravnateljem in zaposlenimi. Tako ozračje na šoli pa dovoljuje, da se zaposleni lahko iskreno pogovorijo tudi o težavah pri delu.

Rezultati analize odgovorov na trditvi 5 in 6 so pokazali, da pedagoški delavci OŠ Polhov Gradec v letnem razgovoru vidijo priložnost tudi za pogovor o težavah pri delu, pri čemer pričakujejo spodbuden nasvet s strani vodstva. Anketiranci so na trditev 5 odgovarjali precej enotno (standardni odklon je 0,734) in z visoko povprečno oceno, ki znaša 4,30. Tudi pedagoški delavci OŠ Dobrova s povprečno oceno 3,95 izkazujejo strinjanje z dano trditvijo, vendar je mnenje bolj razpršeno, kar kaže standardni odklon 1,168.

Trditev 7 je merila vlogo letnega razgovora pri komunikaciji in odnosu med ravnateljem in zaposlenimi. Povprečni oceni sta visoki tako v OŠ Polhov Gradec (4,23 s standardnim odklonom 0,743) kot tudi v OŠ Dobrova (4,07 s standardnim odklonom 0,906).

Podobno so se anketiranci odzvali tudi na trditev 8, ki izpostavi stopnjevanje zaupanja zaradi obojestranske zavezanosti k uresničevanju sklenjenih dogovorov. Povprečna ocena v OŠ Polhov Gradec je 4,25, standardni odklon pa 0,719.

Povprečna ocena anketirancev v OŠ Dobrova, ki znaša 4,24, potrjuje, da zaposleni letni razgovor sprejemajo kot uspešen način komunikacije z ravnateljem, kar krepi medsebojno zaupanje. Odgovori so bili precej enotni, saj je standardni odklon 0,906.

Tabela 7.9: Rezultati ocenjevanja vloge letnega razgovora pri komunikaciji, odnosih in zaupanju

Opisna statistika – OŠ Polhov Gradec

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečna ocena	Standardni odklon
A5 Na letnem razgovoru bi se lahko pogovoril/-a o težavah in jih s pomočjo vodje poskusil/-a rešiti.	44	3	5	4,30	0,734
A6 Med letnim razgovorom bi težko govoril/-a o težavah pri delu.	44	1	5	2,70	1,025
A7 Letni razgovor bi vplival na vzpostavitev boljše komunikacije in izboljšanje odnosov med vodjo in zaposlenimi.	44	2	5	4,23	0,743
A8 Uresničevanje dogovorov, ki bi bili sklenjeni na letnem razgovoru, bi povečali zaupanje med ravnateljem in zaposlenimi.	44	3	5	4,25	0,719
Skupaj N	44				

Opisna statistika – OŠ Dobrova

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečna ocena	Standardni odklon
A5 Na letnem razgovoru se lahko pogovorim o težavah in jih s pomočjo vodje poskusim rešiti.	42	1	5	3,95	1,168
A6 Med letnim razgovorom težko govorim o težavah pri delu.	42	1	4	2,36	1,284
A7 Letni razgovor vpliva na vzpostavitev boljše komunikacije in izboljšanje odnosov med vodjo in zaposlenimi.	42	2	5	4,07	0,973
A8 Uresničevanje dogovorov, ki so bili sklenjeni na letnem razgovoru, povečajo zaupanje med ravnateljem in zaposlenimi.	42	2	5	4,24	0,906
Skupaj N	42				

Vlogo letnih razgovorov pri motivaciji zaposlenih je merila trditev 9. Povprečna ocena je pri anketirancih iz OŠ Polhov Gradec nekoliko nižja kot pri predhodnih odgovorih in znaša 3,73 s standardnim odklonom 0,973. V OŠ Dobrova je bila trditev ocenjena s podobno povprečno oceno 3,69, standardni odklon pa je nekoliko višji in znaša 1,297. Rezultati pa vseeno kažejo,

da anketiranci letni razgovor vidijo tudi kot orodje motivacije za doseganje ciljev na delovnem mestu (glej Tabela 7.10).

Tabela 7.10: Rezultati ocenjevanja vloge letnega razgovora pri motivaciji

Opisna statistika – OŠ Polhov Gradec

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečna ocena	Standardni odklon
A9 Letni razgovor bi me motiviral pri delu in doseganju ciljev.	44	1	5	3,73	0,973
Skupaj N	44				

Opisna statistika – OŠ Dobrova

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečna ocena	Standardni odklon
A9 Letni razgovor me motivira pri delu in doseganju ciljev.	42	1	5	3,69	1,297
Skupaj N	42				

Z 10. trditvijo sem preverjala, ali zaposleni letni razgovor dojemajo kot stresen dogodek. Odgovori so potrdili, da ne (glej Tabela 7.11). Pedagoški delavci, ki letnega razgovora še niso izkusili, so lahko samo predvidevali, kako bi se na takem srečanju počutili. Kljub vsemu so se večinoma strinjali, da jim razgovor ne bi predstavljal posebnega stresa in nelagodja. Povprečna ocena pedagoških delavcev v OŠ Polhov Gradec je 2,82, standardni odklon pa 1,167. Tudi zaposleni v OŠ Dobrova so s povprečno oceno 1,64 dokaj enotno (standardni odklon 0,906) potrdili, da letni razgovor v običajnih razmerah ni stresen dogodek.

Tabela 7.11: Rezultati ocenjevanja vloge letnega razgovora na stresnost

Opisna statistika – OŠ Polhov Gradec

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečna ocena	Standardni odklon
A10 Letni razgovor bi bil zame zelo stresen dogodek.	44	1	5	2,82	1,167
Skupaj N	44				

Opisna statistika – OŠ Dobrova

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečna ocena	Standardni odklon
A10 Letni razgovor je zame stresen dogodek.	42	1	5	1,64	0,906
Skupaj N	42				

Z 11. trditvijo sem preverjala, ali pedagoški delavci letni razgovor vidijo kot izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti. Povprečni oceni v obeh šolah izražata šibko strinjanje, pri

čemer so bolj prepričljivi in enotni pedagoški delavci v OŠ Dobrova (glej Tabela 7.12). Povprečna ocena v OŠ Polhov Gradec je 3,39 s standardnim odklonom 0,993. Zanimivo je, da trditev v OŠ Dobrova ni dobila nižje ocene od 3, povprečna ocena pa je 3,67 s standardnim odklonom 0,754.

Tabela 7.12: Rezultati ocenjevanja vloge letnega razgovora pri ocenjevanju delovne uspešnosti

Opisna statistika – OŠ Polhov Gradec

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečna ocena	Standardni odklon
A11 Del letnega razgovora, o uresničevanju zastavljenih ciljev in dosežkih, bi lahko bil izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti.	44	1	5	3,39	0,993
Skupaj N	44				

Opisna statistika – OŠ Dobrova

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečna ocena	Standardni odklon
A11 Del letnega razgovora, o uresničevanju zastavljenih ciljev in dosežkih, je lahko izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti.	42	3	5	3,67	0,754
Skupaj N	42				

Povprečna ocena trditve 12, ki opredeljuje mnenje pedagoških delavcev o subjektivnosti trenutnega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti, je 3,77. Odgovori so sicer nekoliko bolj razpršeni, saj standardni odklon znaša 1,008, vendar se večina anketirancev v OŠ Polhov Gradec vseeno strinja, da je sistem subjektiven. V OŠ Dobrova povprečna ocena, ki znaša 2,86, kaže ravno nasprotno. Pedagoški delavci pa se tudi bolj razhajajo v mnenju do obravnavane trditve, saj je standardni odklon 1,241 (glej Tabela 7.13).

Tabela 7.13: Rezultati ocenjevanja subjektivnosti sistema ocenjevanja delovne uspešnosti

Opisna statistika – OŠ Polhov Gradec

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečna ocena	Standardni odklon
A12 Obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se mi zdi subjektiven.	44	1	5	3,77	1,008
Skupaj N	44				

Opisna statistika – OŠ Dobrova

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečna ocena	Standardni odklon
A12 Obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se mi zdi subjektiven.	42	1	5	2,86	1,241
Skupaj N	42				

Trditvi 13 in 14 sta merili mnenje pedagoških delavcev o vsebini sistema ocenjevanja. V OŠ Polhov Gradec je bila povprečna ocena trditve 13 3,66, standardni odklon pa 1,055. Večina anketirancev bi si torej želela, da bi bilo ocenjevanje vsebinsko natančneje opredeljeno. V OŠ Dobrova so glede tega manj prepričljivi. Povprečna ocena je dokaj nizka, in sicer 3,12 (standardni odklon 1,055). Bolj enotni so bili odgovori pri trditvi 14, pri kateri je bila v OŠ Polhov Gradec povprečna ocena 4,32, razpršenost pa 0,909; v OŠ Dobrova pa 4,36 s standardnim odklonom 0,727. Prevladuje torej mnenje, da sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ne bi smel posploševati dela vseh javnih uslužbencev in jih ocenjevati po enakih kriterijih (glej Tabelo 7.14).

Tabela 7.14: Rezultati ocenjevanja vsebinske pomanjkljivosti sistema ocenjevanja

Opisna statistika – OŠ Polhov Gradec

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečna ocena	Standardni odklon
A13 Obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se mi zdi vsebinsko premalo natančno opredeljen.	44	1	5	3,66	1,055
A14 Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ne bi smel biti enak za vse javne uslužbence.	44	2	5	4,32	0,909
Skupaj N	44				

Opisna statistika – OŠ Dobrova

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečna ocena	Standardni odklon
A13 Obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se mi zdi vsebinsko premalo natančno opredeljen.	42	1	5	3,12	1,131
A14 Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ne bi smel biti enak za vse javne uslužbence.	42	3	5	4,36	0,727
Skupaj N	42				

Tudi pri naslednji trditvi so vprašani pedagoški delavci dokaj enotni, saj je povprečna ocena v OŠ Polhov Gradec zelo visoka 4,66, standardni odklon pa je najnižji med vsemi odgovori in znaša 0,568. Podobno, a nekoliko manj enotno, so mnenje izrazili tudi v OŠ Dobrova s povprečno oceno 4,12 in standardnim odklonom 1,152 (glej Tabelo 7.15). Pedagoški delavci se večinoma strinjajo, da bi bilo zaradi narave dela v šoli ocenjevanje delovne uspešnosti potrebno prilagoditi šolskemu letu, ki se začne septembra in konča avgusta.

Tabela 7.15: Rezultati ocenjevanja časovne neprilagojenosti ocenjevanja delovne uspešnosti

Opisna statistika – OŠ Polhov Gradec

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečna ocena	Standardni odklon
A15 Ocenjevanje delovne uspešnosti bi moralo biti vezano na šolsko in ne na koledarsko leto.	44	3	5	4,66	0,568
Skupaj N	44				

Opisna statistika – OŠ Dobrova

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečna ocena	Standardni odklon
A15 Ocenjevanje delovne uspešnosti bi moralo biti vezano na šolsko in ne na koledarsko leto.	42	1	5	4,12	1,152
Skupaj N	42				

Zadnje tri trditve so se nanašale na splošno mnenje pedagoških delavcev o obstoječem in predhodnem sistemu napredovanja v plač(il)ne razrede in posredno o ocenjevanju delovne uspešnosti. Rezultati so predstavljeni v Tabeli 7.16.

Trditev 16, ki opredeljuje mnenje o trenutnem sistemu napredovanja, je bila v OŠ Polhov Gradec med vsemi trditvami ocenjena z najnižjo povprečno oceno 2,45 (standardni odklon 0,999). Isto trditev so v OŠ Dobrova ocenili s povprečno oceno 2,90 (standardni odklon 1,100). Rezultati torej kažejo, da pedagoški delavci na splošno s sedanjim sistemom napredovanja v plačne razrede niso zadovoljni.

Trditev 17, ki opredeljuje mnenje o prejšnjem sistemu napredovanja, je bila v obeh šolah ocenjena z nekoliko višjo povprečno oceno, in sicer v OŠ Polhov Gradec s 3,55 (standardni odklon 0,820), v OŠ Dobrova pa s 3,45 (standardni odklon 1,173).

Zadnja trditev povzema stališče pedagoških delavcev o sistemu ocenjevanja in napredovanja. Povprečna ocena v OŠ Polhov Gradec je dosegla vrednost 3,95, pri čemer je opazna razpršenost odgovorov, saj standardni odklon znaša 1,011. Podobno so se odzvali zaposleni v OŠ Dobrova s povprečno oceno 3,86 in standardnim odklonom 1,117.

Tabela 7.16: Rezultati ocenjevanja splošnega mnenja o sistemih napredovanja v plač(il)ne razrede

Opisna statistika – OŠ Polhov Gradec

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečna ocena	Standardni odklon
A16 Všeč mi je sedanji sistem napredovanja v plačne razrede, ki temelji na oceni delovne uspešnosti, ki jo opredeli ravnatelj.	44	1	5	2,45	0,999
A17 Všeč mi je bil prejšnji sistem napredovanja v plačilne razrede, ko so se kriteriji točkovali oziroma so bili ovrednoteni.	44	1	5	3,55	0,820
A18 Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in način napredovanja v plačne razrede bi bilo za pedagoške delavce potrebno spremeniti.	44	1	5	3,95	1,011
Skupaj N	44				

Opisna statistika – OŠ Dobrova

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečna ocena	Standardni odklon
A16 Všeč mi je sedanji sistem napredovanja v plačne razrede, ki temelji na oceni delovne uspešnosti, ki jo opredeli ravnatelj.	42	1	5	2,90	1,100
A17 Všeč mi je bil prejšnji sistem napredovanja v plačilne razrede, ko so se kriteriji točkovali oziroma so bili ovrednoteni.	42	1	5	3,45	1,173
A18 Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in način napredovanja v plačne razrede bi bilo za pedagoške delavce potrebno spremeniti.	42	1	5	3,86	1,117
Skupaj N	42				

V drugem delu vprašalnika (II) so bila zastavljena štiri vprašanja odprtega tipa, na katera so zaposleni odgovarjali zelo različno, kar je bilo tudi pričakovati. Povzela bom nekatere rezultate, ki so izstopali.

V OŠ Polhov Gradec, kjer se letni razgovori ne izvajajo, so se pedagoški delavci najpogosteje odločili, da bi bilo le-te smiselno izvajati maja (12 odgovorov). V OŠ Dobrova sicer izvajajo letni razgovor marca, vendar pedagoški delavci predlagajo april (6 odgovorov) ali maj (7 odgovorov).

Pedagoški delavci menijo, da se maja že zaključujejo učiteljeve obveznosti vezane na pouk in dodatne dejavnosti (tekmovanja, projekti, natečaji itd.), večina zastavljenih ciljev je uresničena, hkrati pa niti ravnatelj niti učitelji še niso obremenjeni z obveznostmi ob zaključku šolskega

leta. Prav tako se april in maj pedagoškimi delavci zdita primerna tudi za načrtovanje osebnih ciljev za prihodnje šolsko leto in usklajevanje le-teh s cilji šole.

Glede ocenjevanja delovne uspešnosti največ anketirancev v OŠ Polhov Gradec meni, da bi ga bilo smiselno izvesti junija (15 odgovorov), ko se zaključijo vse obveznosti pedagoških delavcev in se lahko opredelijo rezultati dela in dosežki posameznika v šolskem letu.

Zanimivo je, da so podobnega mnenja tudi v OŠ Dobrova. Največ anketirancev bi za izvajanje ocenjevanja delovne uspešnosti izbralo junij (16 odgovorov), ker menijo, da je ob koncu šolskega leta, ki za pedagoške delavce pomeni zaključeno celoto, primerno analizirati in ovrednotiti delo preteklega leta.

7.3.4 Ugotovitve deskriptivne analize

Glede na dejstvo, da je v Sloveniji v osnovni šoli zaposlenih 18.129 učiteljev (Statistični Urad RS 2010), sta populaciji v izbranih osnovnih šolah zelo majhni. Prednost pa je, da so se v obeh šolah v raziskavo vključili vsi pedagoški delavci in predstavljajo mnenje dveh zaključenih celot.

Namen ankete ni bil posplošiti mnenje zaposlenih v dveh osnovnih šolah na populacijo pedagoških delavcev v Sloveniji, pač pa s študijo dveh primerov priti do zaključkov, relevantnih za podkrepitev postavljenih hipotez.

V prilogah C in Č so zbrani rezultati obeh obravnavanih šol. Na podlagi analiz lahko zaključim, da se pedagoški delavci v obeh šolah strinjajo, da so letni razgovori med ravnateljem in zaposlenimi smiselni in zaželeni. Povprečna ocena, ki je to preverjala, je bila na obeh šolah med najvišjimi.

Manj so bili odgovori prepričljivi v povezavi z letnim razgovorom kot izhodiščem za ocenjevanje delovne uspešnosti, pri čemer so anketiranci izrazili strinjanje, vendar s precej nizko povprečno oceno.

V povezavi z letnim razgovorom v OŠ Dobrova najvišje povprečne ocene (nad 4) izkazujejo strinjanje s trditvami o kariernem razvoju, izboljšanju komunikacije in odnosov ter zaupanjem.

Podobno je v OŠ Polhov Gradec, kjer poleg navedenih z nadpovprečnimi ocenami izstopajo še trditve o sooblikovanju osebnih in skupnih ciljev.

Rezultati kažejo, da se v obeh šolah močno strinjajo, da sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ne bi smel biti enak za vse uslužbence. Prav tako tudi večina meni, da bi moralo biti ocenjevanje vezano na šolsko in ne na koledarsko leto.

Glede sistemov napredovanja pedagoških delavcev v plač(il)ne razrede je opaziti zadržanost do obeh sistemov, se pa skupno mnenje nagiba k temu, da bi bilo model ocenjevanja in napredovanja potrebno spremeniti.

7.4 Preverjanje hipotez

Da bi lahko potrdila ali ovrgla hipoteze, sem želela ugotoviti, kakšna je povezanost med trditvami oziroma kako in ali so določene spremenljivke med seboj povezane. To sem ugotavljala z izračunom Pearsonovega koeficienta korelacije²². Še posebno me je zanimalo, kako so stališča anketiranih do letnega razgovora povezana s stališči do ocenjevanja delovne uspešnosti. V tem delu statistične analize sem združila rezultate obeh populacij pedagoških delavcev.

V raziskavi je sodelovalo skupno 86 pedagoških delavcev: 44 iz OŠ Polhov Gradec (51,2 %) in 42 iz OŠ Dobrova (48,8 %). Kar 91,9 % je bilo žensk, moških pa 8,1 %. Večina pedagoških delavcev je bila stara od 30 do 39 let (57 %). Manj je bilo pedagoških delavcev med 40. in 49. letom (25,6 %), nato tistih od 20 do 29 let (9,3 %), najmanj pa je bilo starih 50 let ali več (8,1 %). Največ anketirancev je imelo visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo (79,1 %). Zaključeno višjo šolo je imelo 17,4 % vprašanih, 2,3 % magisterij ali več, najmanj pa zaključeno zgolj srednješolsko izobrazbo (1,2 %).

Trditve o pomenu letnih razgovorov med ravnatelji in pedagoškimi delavci so anketiranci ocenjevali na lestvici od 1 do 5, kjer je ocena 1 pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5

²² Pearsonov korelacijski koeficient meri korelacijsko linearno povezanost med dvema spremenljivkama. Zavzema lahko vrednosti na intervalu od -1 do 1. O pozitivni linearni povezanosti govorimo, če se z večanjem vrednosti ene spremenljivke večja tudi vrednost druge spremenljivke, o negativni pa, če se z manjšanjem vrednosti ene spremenljivke večja vrednost druge (Ferligoj, 2005).

pa da se zelo strinjajo. Vidimo lahko, da so povprečne vrednosti pri trditvah večinoma dokaj visoke – okoli 4 (glej Tabela 7.17).

Tabela 7.17: Rezultati ocenjevanja pomena letnega razgovora v OŠ

	N	Povprečje	Stand. odklon
V osnovni šoli bi bilo smiselno vpeljati redni letni razgovor med ravnateljem in zaposlenimi	86	4,33	,860
Na letnem razgovoru bi se lahko pogovarjal-a tudi o želenem kariernem razvoju (izobraževanje in napredovanje)	86	4,35	,808
Letni razgovor bi mi omogočil sodelovanje pri sprejemanju odločitev in oblikovanju osebnih ciljev	86	3,78	1,089
Letni razgovor bi mi omogočil sodelovanje pri sprejemanju odločitev in oblikovanju ciljev šole	86	3,78	1,078
Na letnem razgovoru bi se lahko pogovoril-a o težavah in jih s pomočjo vodje poskusil-a rešiti	86	4,13	,980
Med letnim razgovorom bi težko govoril-a o težavah pri delu	86	2,53	1,165
Letni razgovor bi vplival na vzpostavitev boljše komunikacije in izboljšanje odnosov med vodjo in zaposlenimi	86	4,15	,861
Uresničevanje dogovorov, ki bi bili sklenjeni na letnem razgovoru, bi povečali zaupanje med ravnateljem in zaposlenimi	86	4,24	,811
Letni razgovor bi me motiviral pri delu in doseganju ciljev	86	3,71	1,136
Letni razgovor bi bil zame zelo stresen dogodek	86	2,24	1,197
Del letnega razgovora, o uresničevanju zastavljenih ciljev in dosežkih, bi lahko bil izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti	86	3,52	,891

Tudi stališča glede delovne uspešnosti so anketiranci ocenjevali na lestvici od 1 do 5 (glej Tabela 7.18). Glede sistema ocenjevanja delovne uspešnosti so anketiranci bolj deljenih mnenj (povprečje okoli 3), v povprečju pa se strinjajo, da sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ne bi smel biti enak za vse javne uslužbence (4,34) in da bi moral biti vezan na šolsko in ne na koledarsko leto (4,40).

Tabela 7.18: Rezultati ocenjevanja stališč o sistemu ocenjevanja delovne uspešnosti

	N	Povprečje	Stand. odklon
Obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se mi zdi subjektiven	86	3,33	1,212
Obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se mi zdi vsebinsko premalo natančno opredeljen	86	3,40	1,120
Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ne bi smel biti enak za vse javne uslužbence	86	4,34	,820
Ocenjevanje delovne uspešnosti bi moralo biti vezano na šolsko in ne na koledarsko leto	86	4,40	,937
Všeč mi je sedANJI sistem napredovanja v plačne razrede, ki temelji na oceni delovne uspešnosti, ki jo opredeli ravnatelj	86	2,67	1,068
Všeč mi je bil prejšnji sistem napredovanja v plačilne razrede, ko so se kriteriji točkovali oziroma so bili ovrednoteni	86	3,50	1,003
Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in način napredovanja v plačne razrede bi bilo za pedagoške delavce potrebno spremeniti	86	3,91	1,059

Iz Tabele 7.19 je razvidno, da se med smiselnostjo letnih razgovorov in ocenjevanjem delovne uspešnosti ($r_{xy} = 0,312$, $p < 0,05$) oziroma komunikacijo med ravnateljem in pedagoškimi

delavci ($r_{xy} = 0,374$, $p < 0,05$) kaže srednje močna pozitivna povezanost. Bolj ko se pedagoški delavci strinjajo, da so letni razgovori med ravnateljem in zaposlenimi smiselni, bolj se tudi strinjajo, da je letni razgovor lahko izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti in da bi se z njegovo pomočjo lahko izboljšala komunikacija in zaupanje med ravnateljem in njimi. Prvo hipotezo lahko potrdim.

Povezanost se kaže tudi med osebnimi in poklicnimi cilji ter motivacijo po letnem razgovoru ($r_{xy} = 0,556$, $p < 0,05$). Bolj ko bi si pedagoški delavci na letnih razgovorih postavljali optimalne osebne in poklicne cilje, bolj bi jih to motiviralo pri delu in doseganju zastavljenih ciljev. Drugo hipotezo lahko potrdim.

Tabela 7.19: Pearsonov korelacijski koeficient med neodvisno in odvisno spremenljivko ter intervenirajočimi spremenljivkami

	V osnovni šoli bi bilo smiselno vpeljati letni razgovor med ravnateljem in zaposlenimi.	Osebn in poklicni cilji	Med letnim razgovorom bi težko govoril/-a o težavah pri delu.	Zaupanje in komunikacija	Letni razgovor bi me motiviral pri delu in doseganju ciljev.	Del letnega razgovora, o uresničevanju zastavljenih ciljev in dosežkih, bi lahko bil izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti.
V osnovni šoli bi bilo smiselno vpeljati letni razgovor med ravnateljem in zaposlenimi.	1					
Osebn in poklicni cilji	0,428*	1				
Med letnim razgovorom bi težko govoril/-a o težavah pri delu.	0,094	-0,324*	1			
Zaupanje in komunikacija	0,374*	0,568*	-0,396*	1		
Letni razgovor bi me motiviral pri delu in doseganju ciljev.	0,254*	0,556*	-0,246*	0,545*	1	
Del letnega razgovora, o uresničevanju zastavljenih ciljev in dosežkih, bi lahko bil izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti.	0,312*	0,317*	-0,125	0,321*	0,257*	1

* povezanost je statistično značilna pri stopnji, manjši od 0,05.

Tabela 7.20 izpostavlja korelacijo med odvisno spremenljivko (ocenjevanjem delovne uspešnosti) in pomanjkljivostmi sistema ocenjevanja. Med potrebo po spremembi sistema za ocenjevanje delovne uspešnosti in posploševanjem pri ocenjevanju delovne uspešnosti se kaže srednje močna pozitivna povezanost ($r_{xy} = 0,375$, $p < 0,05$). Bolj ko se pedagoški delavci strinjajo, da sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ne bi smel biti enak za vse javne

uslužbence, bolj se strinjajo, da bi se morala spremeniti sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in način napredovanja v plačne razrede. Tretjo hipotezo lahko potrdim.

Tabela 7.20: Korelacija med odvisno spremenljivko in pomanjkljivostmi sistema ocenjevanja

	Obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se mi zdi subjektiven.	Obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se mi zdi vsebinsko premalo natančno opredeljen.	Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ne bi smel biti enak za vse javne uslužbence.	Ocenjevanje delovne uspešnosti bi moralo biti vezano na šolsko in ne na koledarsko leto.	Všeč mi je sedanji sistem napredovanja v plačne razrede, ki temelji na oceni delovne uspešnosti, ki jo opredeli ravnatelj.	Všeč mi je bil prejšnji sistem napredovanja v plačilne razrede, ko so se kriteriji točkovali oziroma so bili ovrednoteni.	Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in način napredovanja v plačne razrede bi bilo za pedagoške delavce potrebno spremeniti.
Obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se mi zdi subjektiven.	1						
Obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se mi zdi vsebinsko premalo natančno opredeljen.	0,546*	1					
Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ne bi smel biti enak za vse javne uslužbence.	0,208	0,340*	1				
Ocenjevanje delovne uspešnosti bi moralo biti vezano na šolsko in ne na koledarsko leto.	0,341*	-0,061	0,161	1			
Všeč mi je sedanji sistem napredovanja v plačne razrede, ki temelji na oceni delovne uspešnosti, ki jo opredeli ravnatelj.	-0,508*	-0,521*	-0,343*	-0,176	1		
Všeč mi je bil prejšnji sistem napredovanja v plačilne razrede, ko so se kriteriji točkovali oziroma so bili ovrednoteni.	0,029	-0,147	0,222*	0,063	0,011	1	
Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in način napredovanja v plačne razrede bi bilo za pedagoške delavce potrebno spremeniti.	0,455*	0,667*	0,375*	-0,105	-0,527*	-0,022	1

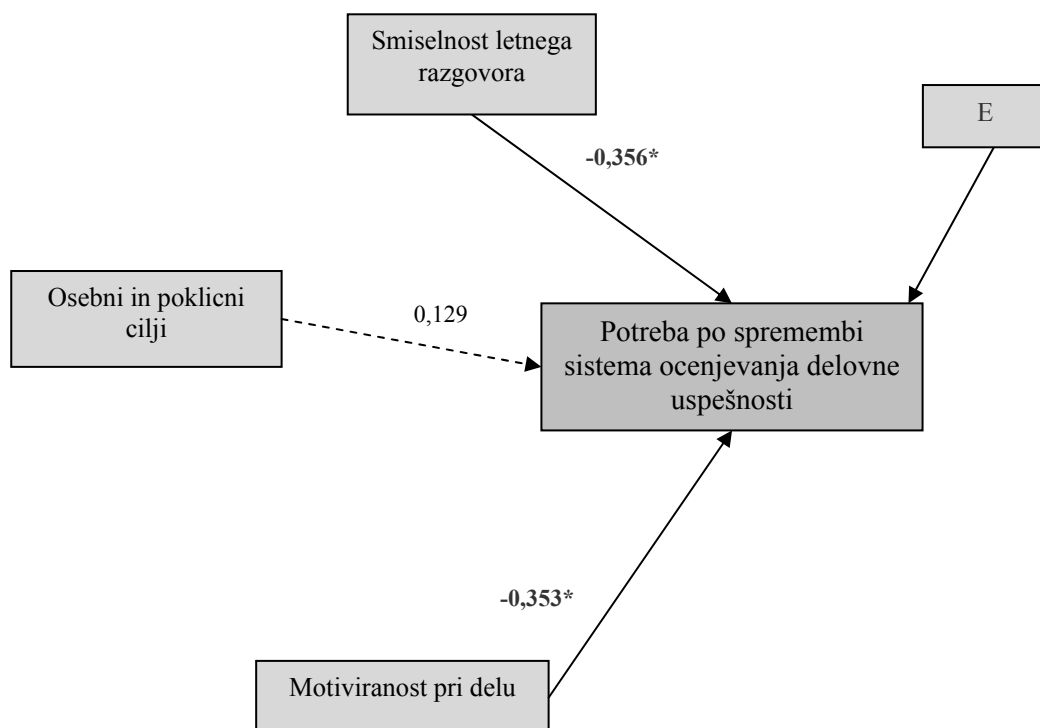
* povezanost je statistično značilna pri stopnji, manjši od 0,05.

Negativna povezanost se kaže med subjektivnostjo ocenjevanja delovne uspešnosti in zadovoljstvom z obstoječim sistemom napredovanja v plačne razrede ($r_{xy} = -0,508$, $p < 0,05$). Bolj ko pedagoški delavci menijo, da je obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti subjektiven, manj jim je všeč sedanji sistem napredovanja v plačne razrede, ki temelji na oceni delovne uspešnosti, ki jo opredeli ravnatelj. Tudi četrto hipotezo lahko potrdim.

Za preverjanje zadnje hipoteze sem uporabila multiplo linearno regresijo, s katero sem preverila vpliv neodvisne spremenljivke (letni razgovor) in dveh intervenirajočih spremenljivk (osebni in poklicni cilji ter motiviranost pri delu) na odvisno spremenljivko (potreba po spremembi sistema ocenjevanja delovne uspešnosti). Regresijska funkcija nam kaže, kakšen bi bil vpliv neodvisne in intervenirajočih spremenljivk na odvisno, če razen teh ne bi bilo nobenih drugih vplivov. E pa je člen napake, ki mu včasih rečemo tudi motnja ali disturbanca (Ferligoj, 2005).

Vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno je predstavljen v regresijskem modelu (glej Sliko 7.2). Regresijski koeficienti na premicah kažejo šibek negativni vpliv dveh neodvisnih spremenljivk (-0,356 in -0,353) na odvisno.

Slika 7.2: Regresijski model



* stopnja značilnosti manjša od 0,05.

Rezultati analize torej kažejo, da vsaj ena neodvisna spremenljivka statistično značilno linearno vpliva na pomembnost potrebe po spremembi sistema ocenjevanja delovne uspešnosti ($F = 7,890$, $p < 0.05$).

Tabela 7.21: Rezultati multiple linearne regresije

	Potreba po spremembi sistema ocenjevanja delovne uspešnosti		
	b*	Standardna napaka	t
Smiselnost letnega razgovora	-0,356	0,132	-2,696**
Osebni in poklicni cilji	0,129	0,156	0,829
Motiviranost pri delu	-0,353	0,109	-3,234**
<i>F-test</i>	7,890*		
<i>R²</i>	0,196		

* nestandardni regresijski koeficienti (b).

** stopnja značilnosti, manjša od 0,05.

V tabeli 7.21 vidimo, da na odvisno spremenljivko vplivata le dve neodvisni spremenljivki, in sicer »smiselnost letnega razgovora« ter »motiviranost pri delu« ($p < 0.05$). Iz rezultatov lahko sklepamo, da manj ko so pedagoškim delavcem smiselni in koristni letni razgovori in manj ko bi bili motivirani po letnem razgovoru, bolj se strinjajo s spremembo sistema ocenjevanja delovne uspešnosti. Ker na odvisno spremenljivko »potrebo po spremembi sistema ocenjevanja delovne uspešnosti« vplivata samo dve neodvisni spremenljivki, in sicer »smiselnost letnega razgovora« in »motiviranost pri delu«, ne pa tudi tretja »osebni in poklicni cilji«, bom peto hipotezo zavrnila.

7.5 Analiza pogovorov z ravnateljema

Vprašanja, na podlagi katerih je bil izveden intervju z ravnateljema izbranih šol, so navedena v prilogi D. Ravnatelj OŠ Dobrova, gospod Viljem Kovačič, izvaja letne razgovore z zaposlenimi, odkar je v veljavi Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, ko je ocena postala odgovornost in pristojnost ravnateljev. Vsaka ocena mora imeti pisno obrazložitev, zato jo je s pomočjo predhodno opravljenega pogovora z zaposlenim mogoče smiselno opredeliti in argumentirati. Ravnatelj letne razgovore opravi do 15. marca z vsakim zaposlenim, tako da sovpadajo z vročitvijo ocene delovne uspešnosti. Razgovor izkoristi tudi

zato, da pridobi relevantne podatke o nalogah, zadolžitvah, načrtih in željah zaposlenih, ki jih lahko uporabi pri oblikovanju letnega delovnega načrta šole za prihodnje šolsko leto.

Ravnateljica OŠ Polhov Gradec, gospa Albina Jerman Slabe, letnih razgovorov še ne izvaja, čeprav v takem načinu komuniciranja z zaposlenimi vidi veliko prednosti in razmišlja o uvedbi le-teh v prihodnosti. Dejstvo je, da so dobro opravljene in učinkovite letni razgovori zahtevna naloga, ki je časovno in logistično za ravnatelja precejšen zalogaj. Še posebno za prve letne razgovore je potreben poglobljen pristop in veliko predpriprave s strani vodstva. Gre za proces, ki je zelo oseben in za katerega je že predhodno potrebna velika mera zaupanja med ravnateljem in zaposlenim, sicer odgovori in dogovori nimajo relevantne teže.

Oba ravnatelja se zavedata, da Zakon o javnih uslužbencih (Ur. l. RS 63/2007) predvideva, da vodja spremlja delo zaposlenih in o tem vsaj enkrat letno izvede z njim razgovor. Način, čas in ostale podrobnosti pa niso določene in so prepuščene vodjem. Oba ravnatelja menita, da si vsak vodja letni razgovor predstavlja in opravlja po svoje. Glede na izmenjavo izkušenj na srečanjih ravnateljev nekateri letni razgovor opravijo v sklopu hospitacij, drugi v času izročitve letne ocene, tretji sploh ne. Na srečanjih ravnateljev sicer vse pogosteje priporočajo izvajanje letnih razgovorov z zaposlenimi, vendar je dejanska izvedba še vedno prepuščena posameznemu ravnatelju. Prav tako ni ravnateljem potrebno dokazovati, da so letni razgovor izvedli in – še manj – kako in s kom so ga izpeljali.

Ravnatelja se tudi strinjata, da je nujno potrebno imeti stik z zaposlenimi v smislu komunikacije, ki ni povezana z ocenjevanjem dela. Z individualnim pogovorom bi ravnatelj dobil vpogled v delo in cilje zaposlenih. Le tako bi lahko razvojni pogovor služil kot podlaga za razvojni načrt šole in posameznika. Ravnatelja sta mnenja, da bi se morali na državni ravni poenotiti, ali je izvajanje letnih razgovorov obvezno ali ne, kdaj naj bi se izvajali in začrtati vsebinski okvir, ki bi bil enake za vse. Dobro bi bilo, da bi imeli ravnatelji toliko manevrskega prostora, da bi izvedbo prilagodili situaciji v posamezni šoli.

Največjo prednost letnega razgovora ravnatelj OŠ Dobrova vidi v izboljšanju komunikacije med njim in zaposlenimi, povečanju zaupanja in željo zaposlenih, da čim bolje opravijo načrtovane naloge ter uresničijo cilje, ki so si jih zadali. Ravnateljica OŠ Polhov Gradec dodaja, da mora biti vodja odprt in dostopen za predloge zaposlenih, še posebno za tiste, ki

potencialno prinašajo izboljšave. Ravnatelj, ki zna prisluhnuti, bo s pomočjo refleksije zaposlenih ocenil tudi svoje delo in povratne informacije uporabil tudi za svojo osebno rast.

Ravnatelj OŠ Dobrova meni, da je pozitivna stran obstoječega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti predvsem v tem, da je ocenjevanje v ravnateljevi pristojnosti, saj je to oseba, ki ima vpogled v delo zaposlenih in je kot nadrejeni kompetenten, da to delo tudi oceni. Največjo pomanjkljivost pa ravnatelj vidi v tem, da je sistem v celoti nastavljen tako, da je od posameznega ravnatelja odvisno, kako ga bo izvedel in izkoristil. To pa pomeni, da se vrednotenje kriterijev od šole do šole razlikuje. Posledica tega je neprimerljivost in neenotnost ocenjevanja učiteljev med šolami. Mnenje ravnatelja je, da mu nič ne preprečuje, da bi vse učitelje ocenil z oceno odlično, kar pa povsem razvrednoti delo najboljših in najbolj prizadevnih učiteljev.

Ravnateljica OŠ Polhov Gradec je do obstoječega sistema ocenjevanja dokaj kritična. Pravi, da bi morali biti kriteriji ovrednoteni in poenoteni za celotno mrežo slovenskih osnovnih šol. Njeno mnenje je, da se nekateri ravnatelji dokaj objektivno znajdejo znotraj predlaganih kriterijev, žal pa sistem dopušča veliko mero subjektivnosti in s tem povezane manipulacije s strani vodstva. Ravnatelji se trudijo ločiti med kakovostjo dela na eni strani in osebnostjo zaposlenega ter odnosom z njim na drugi strani.

Oba ravnatelja se strinjata, da časovno sistem ocenjevanja ni usklajen z delom v šoli. Ravnatelj OŠ Dobrova poudarja, da se ravnatelji zadnje dni v februarju ukvarjajo predvsem z zaključnim računom, zato 15. marec nikakor ne ustreza kot končni datum vročitve ocene vsem zaposlenim. Prav tako poudarja, da so vsa druga poročila, ki jih mora ravnatelj pripraviti, vezana na šolsko leto.

Ravnateljica OŠ Polhov Gradec dodaja, da ocenjevalno obdobje, vezano na koledarsko leto, za delo osnovnošolskih učiteljev ni primerno, saj so vse dejavnosti vezane na šolsko leto in se zaključijo konec junija oziroma najkasneje avgusta. Meni, da bi bilo bolje, če bi se ocenjevanje prilagodilo delu v šoli in bi se ocene na primer vročile do konca avgusta. V takem primeru bi letne razgovore ravnatelj lahko opravil aprila. Možno bi bilo tudi, da si ravnatelj in pomočnik ravnatelja letne razgovore razdelita in bi jih vsak opravil s polovico zaposlenih, vendar ima to tudi negativno stran. Nekateri zaposleni bi lahko dobili vtis, da ravnatelju niso dovolj

pomembni, da bi sam opravil pogovor z njimi. Prav tako pa v takem primeru ravnatelj ne bi imel vpogleda v delo, napredek in želje vsakega posameznika.

Ravnateljja se tudi strinjata, da so hospitacije pomemben del odnosa med ravnateljem in zaposlenimi in bi morale biti sestavni del vsaj letnega razgovora, če ne tudi ocenjevanja delovne uspešnosti.

Ob zaključku pogovora sta oba ravnateljja poudarila, da obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti učiteljev ne izkazuje dejanskega stanja uspešnosti ali neuspešnosti posameznika. Ravnatelj OŠ Dobrova je razočaran, da je vlada skrčila vse bonitete, s katerimi je ravnatelj lahko nagrajeval dobro opravljeno delo zaposlenih, z obstoječim sistemom napredovanja pa se je tudi povsem izničila razlika med res prizadevnimi učitelji in učitelji, ki opravljajo zgolj svojo osnovno dolžnost. Sprašuje se, kako naj motivira 40-letno delavko, ki že ima naziv svetnice in je že dosegla najvišji plačni razred. Dejstvo je, da tak učitelj več kot polovico svoje delovne dobe ne more več napredovati.

Ravnateljica OŠ Polhov Gradec meni, da je prejšnji sistem ocenjevanja in napredovanja v plačilne razrede preveč temeljil na zbiranju točk, pridobljenih z dodatnim strokovnim izobraževanjem in izvajanju aktivnosti, ki niso bile v sklopu pouka. Povsem zanemarjen pa je bil vidik ravnatelja. Ustreznejši sistem ocenjevanja ravnateljica vidi v kombinaciji obeh sistemov, pri čemer bi bil del učiteljevih aktivnosti natančno ovrednoten, drugi del pa bi izhajal iz ravnateljjeve ocene dela in odnosa do dela. Le-ta pa bi tudi morala imeti argumentirano osnovo, za kar bi bila primerna kombinacija hospitacij in letnega razgovora. Ta del bi bil bolj osebni in subjektiven, vendar osnovan na verodostojno pridobljenih podatkih, ki bi se zbirali v osebni mapi posameznika.

8 PREDLOG UČINKOVITEJŠEGA OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI V OSNOVNI ŠOLI

8.1 Terminski načrt izvedbe

Za uspešno izvedene letne razgovore, ocenjevanje delovne uspešnosti, dober izkoristek časa, pa tudi za lažjo organizacijo drugih obveznosti je vodji v pomoč vnaprej pripravljen dober načrt. Ravnatelj bi moral aktivnosti v povezavi z razvojem svojega kadra načrtovati že na začetku šolskega leta. Naloge bi si morale slediti v sistematičnem zaporedju, potekati bi morale postopoma, temeljito in čim bolj objektivno. Na večini šol ravnatelju pomaga tudi pomočnik ravnatelja, zato bi lahko prevzel nekaj zadolžitev, še posebno organizacijskih, administrativnih, lahko pa tudi vsebinskih.

Način in kakovost dela pedagoških delavcev je možno opazovati in oceniti na t.i. hospitacijah, ki jih je ravnatelj tekom leta dolžan opraviti. To je dobra osnova za pogovor o delu posameznika. Ker hospitacije niso časovno opredeljene, jih je možno prilagoditi drugim ravnateljevim obveznostim. Tudi letni razgovor je časovno prilagodljiv do te mere, da omogoči izvedbo z vsemi zaposlenimi in da je usklajen z ocenjevanjem delovne uspešnosti. Delovna uspešnost pa je pogojena z ocenjevanjem zaključenega delovnega obdobja, kar je v šoli gotovo šolsko leto.

Glede na teoretske opredelitve, predloge anketirancev in lastno mnenje predlagam, da si letni razgovori in ocenjevanje delovne uspešnosti v osnovni šoli sledijo v prikazanemu časovnemu zaporedju (glej Tabelo 8.1).

Tabela 8.1: Terminski načrt za izvedbo letnih razgovorov in ocenjevanja delovne uspešnosti

DATUM	DEJAVNOST	IZVAJALEC
15. 9.	Priprava terminskega načrta hospitacij	pomočnik ravnatelja
1. 10.–15. 3.	Izvedba hospitacij	ravnatelj
15. 3.	Priprava terminskega načrta razgovorov	pomočnik ravnatelja
31. 3.	Vročitev pisnega vabila z vprašalnikom	pomočnik ravnatelja
1. 4.	Začetek razgovorov (npr.: 1 zaposleni na dan)	ravnatelj
31. 5.	Zaključek razgovorov	ravnatelj
30. 6.	Priprava sinteze in povzetka letnih razgovorov ter predstavitev poročila na zaključni pedagoški konferenci	ravnatelj
15. 8.	Priprava obvestil o oceni delovne uspešnosti	ravnatelj
20. 8.–31. 8.	Obveščanje zaposlenih o oceni delovne uspešnosti	ravnatelj

8.2 Kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti

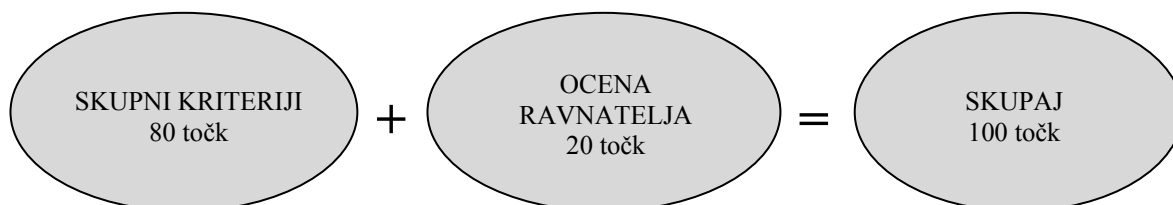
V izobraževalnem procesu se delovna uspešnost meri kvalitativno. Ocenjevanje uspešnosti posameznega učitelja na osnovni šoli zahteva od ravnatelja precej izkušenj in veliko mero intuicije poleg upoštevanja vseh pravnih predpisov, ki urejajo to področje. »Pri delu si seveda lahko pomaga z najrazličnejšimi orodji. Uporaba ekspertnega sistema bi povečala korektnost ocenjevanja, ker se s to metodo zmanjšajo negativni vplivi subjektivnosti ocenjevalca« (Oblak in Jereb 2008, A 48).

Ena najzahtevnejših nalog pri pripravi na ocenjevanje je določitev kriterijev. Uhan opozarja, da je potrebno pri oblikovanju in delovanju sistema ocenjevanja delovne uspešnosti upoštevati nekatera strokovna merila in njihova zaporedja. Najprej je potrebno kriterije oblikovati in jih opredeliti v aktih. Kriteriji morajo biti sprejemljivi, enostavni in razumljivi, pri čemer je za zaposlene spodbudno, če imajo možnost sodelovanja pri pripravi kriterijev in jih tudi demokratično sprejmejo. Merila je potrebno uporabljati v praksi, ker le tako lahko motivirajo zaposlene, skupine in kolektiv k doseganju vnaprej določenih ciljev. Merila je potrebno izpopolnjevati, posodabljati in prilagajati obstoječim razmeram (Uhan 2000, 107).

Za ocenjevanje delovne uspešnosti pedagoških delavcev v osnovni šoli bi bilo po mojem mnenju najprimerneje, če bi se večina kriterijev opredelila na državni ravni, ravnatelju pa bi bil omogočen manevrski prostor za nekaj posebnosti, ki so specifične za posamezno šolo in možnost, da kot vodja izrazi tudi lastno mnenje o delu zaposlenega.

Če bi bilo na primer pri vrednotenju dela možno doseči 100 točk, bi jih zaposleni največ 80 lahko pridobil v skupnem delu, 20 pa na podlagi ocene ravnatelja, ki bi jo podkrepile pridobljene informacije o uspešnosti dela posameznika (glej Sliko 8.1).

Slika 8.1: Vrednotenje dela pedagoških delavcev



Oblikovanje skupnih kriterijev je zahtevna in obsežna naloga. Sodelovati bi morali strokovnjaki na področju ocenjevanja delovne uspešnosti, ravnatelji in pedagoški delavci. Tako bi bilo mogoče zajeti čim več posebnosti in povzeti čim več skupnih značilnosti pedagoškega dela.

Najprej bi bilo potrebno oblikovati za obravnavano stroko relevantne kriterije, nato pa le-te čim bolj objektivno ovrednotiti. Naloga zahteva poglobljen pristop, obravnavan z več perspektiv, zato je navedeni primer samo osebno razmišljanje (glej Tabelo 8.2).

Tabela 8.2: Predlog za oblikovanje kriterijev po elementu rezultati dela in njihovo vrednotenje

REZULTATI DELA	KRITERIJI	VREDNOTENJE
STROKOVNOST	1) Izkazana na hospitaciji	1,5
	2) Priprava lastnega gradiva	1,5
	3) Tekmovanja	1,5
	4) Projekti in natečaji	1
	5) Dnevi dejavnosti	1
	6) Prikaz za starše	0,5
	7) Interesne dejavnosti	0,5
OBSEG DELA	1) Povečan obseg dela	0,5
	2) Obseg nadomeščanja	0,5
	3) Vodenje skupin(e)	0,5
PRAVOČASNOST	1) Pravočasnost pri delu	0,5
	2) Pravočasnost pri dodatnih zadolžitvah	0,5
		Skupaj: 10

Delo pedagoškega delavca poleg pouka zajema še veliko drugih obveznosti in zadolžitev. Mislim, da so dolžnosti povezane s poukom najpomembnejše. Morale bi biti čim boljše izvedene in v skladu s tem tudi ovrednotene (na primer: ocena na hospitaciji). Aktivnosti, ki zahtevajo manj časa in vloženega truda, bi bile posledično ustrezno manj ovrednotene (na primer: vodenje skupine).

V Tabeli 8.2 je kot primer predstavljen zgolj en element delovne uspešnosti, ki ga opredeljujejo navedeni kriteriji. So gotovo nepopolni in pristranski, saj sem jih določila iz lastnih izkušenj kot predmetna učiteljica v osnovni šoli. Specifike dela se pojavljajo že med učitelji razrednega in predmetnega pouka, kaj šele med učitelji različnih strok. Prav iz tega razloga bi pri snovanju sistema morale sodelovati čim več strokovnjakov, da bi zagotovili čim večjo pravičnost in objektivnost kriterijev ter njihovega vrednotenja.

9 ZAKLJUČEK

Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede je leta 2008 povsem spremenila način ocenjevanja delovne uspešnosti in napredovanje pedagoških delavcev v plačne razrede. Ravnatelji in zaposleni so novost sprejeli z zadržanostjo in nezaupanjem.

Namen magistrskega dela je bil pokazati, da ima nov sistem ocenjevanja in napredovanja vrsto pomanjkljivosti, ki niso v skladu s priporočili strokovnjakov, in ni prijazen ne do ravnateljev ne do zaposlenih. Postopki, kot so ocenjevanje delovne uspešnosti, so pomemben del vzpostavljanja odnosa med vodjo in zaposlenimi, zato morajo biti izpeljani z veliko mero občutka in s primernim pristopom. V šoli, kjer delo temelji skoraj izključno na odnosih med ljudmi, je še toliko bolj pomembno, da se veliko truda vlaga v kakovost organizacijske klime. Ta pa je odvisna od motivacije zaposlenih in komunikacije, zaupanja ter odnosov med udeleženci vzgojno-izobraževalnega procesa. Oseba, ki vse to lahko poveže v učinkovito celoto pa je ravnatelj. Šola za ravnatelje pri ravnateljih spodbuja vodenje za učenje, poudarja pomembnost motivacije, razvoj človeškega in intelektualnega kapitala, saj se izvajalci zavedajo, da prav ti dejavniki odločilno prispevajo h kakovosti v vzgoji in izobraževanju. Velik potencial za vzpostavljanje uspešnega odnosa med ravnateljem in zaposlenimi je še vedno premalo izkoriščen letni razgovor. Dogovori, cilji in dosežki, načrtani na letnem razgovoru, pa bi lahko postali tudi relevantna osnova za ocenjevanje delovne uspešnosti.

Hipoteze sem preverjala s teoretskimi podlagami in z empirično raziskavo, v kateri so sodelovali pedagoški delavci in ravnatelja dveh osnovnih šol. Rezultati ankete so bolj ali manj prepričljivo potrdili skoraj vsa zastavljena predvidevanja.

Ravnatelji so po zakonu dolžni spremljati delo in razvoj svojih kadrov; kako to izvajajo, pa je prepuščeno posamezniku. Rezultati ankete med pedagoškimi delavci so pokazali, da bi letni razgovor moral postati sestavni del odnosa med ravnateljem in pedagoškimi delavci. Na splošno zaposleni menijo, da bi se izboljšali komunikacija, motivacija, zaupanje in odnosi. Prav tako menijo, da bi jih letni razgovor spodbudil k postavljanju optimalnih osebnih in poklicnih ciljev.

Rezultati raziskave so pokazali večjo zadržanost pri domnevi, da so letni razgovori lahko dobra podlaga za ocenjevanje delovne uspešnosti. To verjetno poudarja občutljivost področja ocenjevanja dela.

Nenavadno je, da je vlada za najzahtevnejše in najobčutljivejše področje menedžerskega delovanja pripravila posplošen, vsebinsko pomanjkljiv, pedagoškim delavcem pa tudi časovno povsem neprilagojen sistem.

Nov sistem ocenjevanja in napredovanja v plačne razrede je vsebinsko zasnovan zelo ohlapno. V šoli delo temelji na jasno opredeljenih kriterijih in kar se da objektivnem vrednotenju opravljenih nalog. Tako kot morajo učitelji učence pred opravljenim delom seznaniti s kriteriji za vrednotenje, tudi učitelji pričakujejo, da bodo vedeli, kaj morajo narediti za določeno oceno. Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede ravnateljem prepušča, da si sami izdelajo modele, ki jim pomagajo pri ocenjevanju. Anketiranci se strinjajo, da model preveč temelji na subjektivni oceni ravnatelja.

Pedagoški delavci so se dokaj prepričljivo in enotno strinjali, da bi sistem ocenjevanja delovne uspešnosti pedagoških delavcev moral biti vezan na šolsko in ne na koledarsko leto. Časovna razporeditev dela v šoli je zelo specifična, saj se šolsko leto začne septembra in konča avgusta. Naloge, dejavnosti, cilji in dosežki so večinoma vezani na omenjeno obdobje. Mislim, da bi bilo pri oblikovanju sistema ocenjevanja ta dejstva potrebno upoštevati.

Glede na empirično raziskavo sklepam, da si pedagoški delavci želijo več osebne interakcije med vodstvom in zaposlenimi, teoretske podlage pa kot primerno obliko izpostavijo letni razgovor. Cilji, zastavljeni na razgovoru, bi ravnatelju in zaposlenim omogočili vpogled v uspešnost opravljenega dela. To bi lahko bila dobra in predvsem dokaj objektivna ter argumentirana podlaga za ocenjevanje delovne uspešnosti. Ob predpostavki, da bi vsi ravnatelji v slovenskih osnovnih šolah izvajali letne razgovore in da bi bil sistem ocenjevanja optimalno zastavljen, bi ocena delovne uspešnosti dejansko lahko postala relevantna osnova za napredovanje v višji plačni razred.

10 LITERATURA

1. Andoljšek, Žiga in Janko Seljak. 2005. *Merjenje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Anterič, Mira. 2005. Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv. *HRM* 8 (3): 12–15.
3. Armstrong, Michael. 1991. *A handbook of Personel management practice*. London: Kogan Page Limited.
4. --- 2006. *A handbook of human resource management practice*. London, Philadelphia: Kogan Page Limited.
5. Armstrong, Michael in Helen Murlis. 1998. *Reward Management. A handbook of Remuneration strategy and Practice*. London: Kogan Page Limited.
6. Bagon, Judita. 2003. Upravljanje delovne uspešnosti v upravi. *Kadrovske informacije* 12. Bilten kadrovske službe Vlade Republike Slovenije.
7. --- 2004. Letni pogovori in ocenjevanje državnih uradnikov. *Kadrovske informacije* 14. Bilten kadrovske službe Vlade Republike Slovenije. Dostopno prek: http://www.arhiv.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/kadrovske_inf_14.pdf (12. april 2012).
8. Belič, Zvonko. 2005. Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *HRM* 9 (3): 70–75.
9. Blanchard, Kenneth. 1995. *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
10. Brečevič, Darija. 2000. *Letni razgovor*. Zbornik referatov XV. posvetovanja Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj. Bled: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.
11. Brečko, Daniela. 2007. *Pripravite se na letni razgovor*. Ljubljana: Planet GV.
12. Bohinc, Rado. 2005. *Osebe javnega prava: javni zavodi, javna podjetja, javne agencije, javni skladi*. Ljubljana: GV Založba.
13. Bohinc, Rado in Bojan Tičar. 2007. *Upravno pravo – splošni del*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
14. Boxall, Peter. F. in John Purcell. 2011. *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
15. Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

16. Brezovšek, Marjan. 2004. Različni pristopi k proučevanju upravne kulture v javni upravi. V *Upravna kultura*, ur. Marjan Brezovšek in Miro Haček, 11–39. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Carnegie, Dale. 2012. *Zgradite boljše odnose*. Tržič: Učila International.
18. Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education Upper Saddle River.
19. Deželak, Irena. 2007. *Uspešno vodenje letnega razgovora*. Ljubljana: Kragelj&Kragelj d.o.o.
20. Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Judita Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
21. Dimovski, Vlado. 2002. Management neprofitnih organizacij. V *Management: nova znanja za uspeh*, 694–737. Radovljica: Didakta.
22. Drucker, Peter F. 1990. *Managing the Nonprofit Organization. Principles and Practices*. New York: HarperCollins Publishers.
23. Erčulj, Justina in Irena Vodopivec. 1999. *S komunikacijo do ciljev*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
24. Erčulj, Justina. 2003. *School culture in Slovene primary schools: aspects of the local and the global*. Manchester: Manchester Metropolitan University.
25. Erčulj, Justina, ur. 2009. *Usposabljanje 4. Redni letni pogovor. Gradivo za udeležence*. Maribor: Dravska tiskarna.
26. Erčulj, Justina, Silva Jančan, Peter Markič, Polona Peček in Irena Vodopivec. 2009. *Letni pogovor*. Maribor: Dravska tiskarna.
27. Ferfila, Bogomil, Polonca Kovač, Gordana Žurga, Igor Klinar in Anita Plaznik. 2002. *Ekonomski vidiki javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Ferfila, Bogomil, Luka Žirovec, John Loxley, Salim Loxley, Lance T. Leloup, Mitja Durnik, Igor Teršar, Irena Vodopivec, Dwayne Crowe, Igor Klinar, Igor Šoltes, Andreja Okorn in Barbara Mikuš Marzidovšek. 2011. *Ekonomika javnega sektorja. Economics of the Public Sector*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
30. Ferjan, Marko. 1996. *Skrivnosti vodenja šole k znanju, uspehu in ugledu*. Radovljica: Didakta.
31. Ferligoj, Anuška. 2005. *Multivariatna analiza zapiski (skripta)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

32. Grote, Dick. 2002. *The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers*. New York: Amacom.
33. Gruban, Brane. 2004. *So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore?*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/> (3. februar 2011).
34. --- 2005a. *Letni razgovori z zaposlenimi: Etična obveznost ali strokovna naloga vodij?*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/gvi-ju/gradiva/acrobat/lr-eticka-obveznost-vodij-dialogos.pdf> (20. junij 2012).
35. --- 2005b. Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *HRM* 9 (3): 10–17.
36. --- 2008. *Operacija uspela, pacient umrl?*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/objave/clanki/eticna-obveznost> (5. maj 2012).
37. Haček, Miro. 2001. *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. Hargie, Owen in Dennis Tourish. 2000. *Handbook of Communication Audits for Organizations*. New York: Routledge.
39. Heller, Robert in Tim Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
40. Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 1999. Letni pogovor vodje s sodelavci. *Podjetnik* 15 (1): 70–74.
41. --- 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
42. Jančan, Silva. 2005. *Redni letni pogovori – Nove priložnosti za motivacijo sodelavcev*. V *Vodenje v vzgoji in izobraževanju št. 2/2005*, ur. Justina Erčulj, 91–100. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
43. Jakopec, Feliks. 2007. *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
44. Jereb, Eva, Vladislav Rajkovič in Janez Jereb. 2000. *Kadrovski model ekspertnega sistema za izbiro sodelavcev*. Kranj: Moderna organizacija.
45. Kamšek, Meta. 2005. Redni letni pogovor. V *Vodenje v vzgoji in izobraževanju št. 2/2005*, ur. Justina Erčulj, 49–70. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
46. Kavčič, Bogdan in Vera Smodej. 2003. *Javni sektor*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
47. Kavčič, Bogdan. 2011a. *Očrt poslovnega komuniciranja*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
48. --- 2011b. *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.

49. Kim, Sang H. 2001. *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite*. Ljubljana: Založba Tuma.
50. Koren, Andrej. 2007. Centralization, decentralization and autonomy: a case study of constructed views. *International Journal of Innovation and Learning* 4 (5): 487–500.
51. Koren, Andrej, Silvo Marinšek, Polona Peček in Andreja Trtnik Herlec. 2007. *Uvod v vodenje v izobraževanju*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
52. Kovač Konstantinovič, Livija. 2003. *Pod drobnogledom – letni razgovori*. Dostopno prek: http://www.profil.si/docs/Profil_v_medijih/pod_drobnogledom_30.pdf (7. april 2012).
53. Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
54. Kuharič, Matej. 2004. Ocenjevanje delovne uspešnosti v slovenskih podjetjih. *HRM* 5 (2): 64–70.
55. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
56. Maddock, Su. 2009. Gender Still Matters and Impacts on Public Value and Innovation and the Public Reform Process. *Public Policy and Administration* 24 (2): 141–152.
57. Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV Založba.
58. --- 2004a. *Redni letni razgovor: priročnik za vodje*. Ljubljana: GV Založba.
59. --- 2004b. Prepletenost kompetenc, delovne uspešnosti in delovnih ciljev z rednim letnim razgovorom. *HRM* 4 (2): 36-41.
60. Maslow, Abraham. 1943. Teorija človeške motivacije. *Psychological Review* 50 (4): 370–396.
61. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
62. --- 2010. *Kako izvedem letni razgovor: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Založba Mihalič in partner.
63. Moglia, Tony. 1997. *Partners in Performance. Successful Performance Management*. Boston: Course technology.
64. Možina, Stane, ur. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
65. ---, ur. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

66. Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
67. Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
68. Muršak, Janko, Petra Javrh in Jana Kalin. 2011. *Poklicni razvoj učiteljev*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
69. Nemeč, Tomislav. 2001. Ali se kakovost v upravi splača: uspešnost in stroški kakovosti v upravi. V *Posvet na poti k poslovni odličnosti javne uprave – zbornik referatov*, ur. Žurga Gordana, 61–72. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
70. Novak, Bogomir. 2006. *Moč družbe in transformacija šole*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
71. Oblak, Ivanka in Eva Jereb. 2008. Ocenjevanje delovne uspešnosti učiteljev v osnovni šoli. *Organizacija*. 41 (1): A47–A56.
72. Organization for Economic Co-operation and Development. 1997. *In Search of Results. Performance Management Practices*. Paris: OECD.
73. Paauwe, Jaap. 2004. *HRM and Performance*. New York: Oxford University Press.
74. Piggot-Irvine, Eileen. 2003. Key features of appraisal effectiveness. *The Educational Journal of Educational Management* 17 (4): 170–178.
75. Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
76. *Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vrtcih ter osnovnem in srednjem šolstvu v plačilne razrede*. Ur. l. RS 41/1994. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199441&stevilka=1687> (22. oktober 2010).
77. *Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vrtcih ter osnovnem in srednjem šolstvu v plačilne razrede*. UR. l. RS 66/1996. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199666&stevilka=3657> (22. oktober 2010).
78. *Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive*. Ur. l. RS 54/02. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r02/predpis_PRAV4272.html (21. junij 2012).
79. Pučko, Danijel, ur. 2005. *Planiranje v neprofitnem javnem sektorju: priročnik za managerje*. Nova Gorica: Educa.
80. Račnik, Marjan. 2010. *Postani najboljši vodja*. Štore: Samozaložba Marjan Račnik.
81. Resman, Metod. 1994. Ravnatelj in motivacija učiteljev za sodelovanje in kvalitetno delo. *Sodobna pedagogika* 45 (5/6): 213–226.
82. Scobie, Chris J. 2009. *Dolgoročno vodenje*. Ljubljana: Krščansko društvo Horeb.

83. Schuster, Klaus. 2012. *Se ne greš več?: več veselja in motivacije v menedžmentu*. Ljubljana: Delo, d.d.
84. Setnikar-Cankar, Stanka. 2006. Transition Countries And New Public Management: The Case Of Slovenia. *International&Economics Research Journal* – Avgust 2006 5, Number 8 45, University of Ljubljana, Slovenia. Dostopno prek: <http://www.cluteinstitute-on-line-journals.com/PDF/2006267.pdf> (2. junij 2012).
85. Stacy, Ralph in Douglas Griffin. 2006. *Complexity and the Experience of Managing in Public Sector Organizations*. New York: Routledge.
86. *Statistični urad Republike Slovenije*. Dostopno prek: http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0952903S&ti=&path=../Database/Dem_soc/09_izobrazevanje/04_osnovnosol_izobraz/03_09529_kadri/&lang=2 (1. julij 2012).
87. Stupan, Renata. 2009. Spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti. *HRM* 31 (7): 44–48.
88. Svetlik, Ivan. 1991. *Ocenjevanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
89. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojevič, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
90. Tavčar, Mitja. 2000. *Razsežnosti managementa*. Skripta za podiplomski študij. Koper: Visoka šola za management.
91. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija – Uspešnost – Plača (osebni dohodek)*. Kranj: založba Moderna organizacija v okviru FOV.
92. *Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede*. Ur. l. RS 51/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=86672> (23. oktober 2010).
93. *Uredba o napredovanju uradnikov v nazive*. Ur. l. RS 98/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200898&stevilka=4177> (25. maj 2012).
94. Vidič, Branko. 2008. Nagrajevanje delovne uspešnosti javnega uslužbenca. *HRM* 24 (6): 54–59.
95. Vodopija, Breda, Maja Vukasović-Žontar, Bor Rozman, Branko Žunec in Otmar Lajh. 2007. *Učinkovita orodja vodenja: Priročnik s primeri dobrih praks, učinkovitimi preglednicami in praktičnimi modeli*. Ljubljana: Založba Forum Media, d.o.o.
96. Walsh, Kate in Dalmar Fisher. 2005. Action inquiry and performance appraisal. *The learning organization* 12 (1): 26–41.
97. *Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja*. (ZOFVI-UPB-5). Ur. l. RS 16/2007. Dostopno prek: <http://www.uradnilist.si/1/objava.jsp?urlid=200716&stevilka=718> (14. november 2010).

98. *Zakon o javnih uslužbencih.* (ZJU-UPB-3). Ur. l. RS 63/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200763&stevilka=3411> (28. maj 2012).
99. *Zakon o osnovni šoli.* (ZOsn-UPB-3). Ur. l. RS 81/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200681&stevilka=3535> (15. december 2010).
100. *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju.* (ZSPJS-UPB-13). Ur. l. RS 108/2009. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2009108&stevilka=4891> (23. oktober 2010).
101. Zupančič, Polona. 2005. Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *HRM* 9 (3): 50–54.
102. Žurga, Gordana. 2001. *Kakovost državne uprave.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga A: Anketni vprašalnik za pedagoške delavce v OŠ Polhov Gradec

Spoštovani!

Sem Maja Šajn, študentka magistrskega študija Menedžment neprofitnih organizacij na FDV. Prosim vas, da izpolnite anketni vprašalnik, ki se nanaša na redni letni razgovor in ocenjevanje delovne uspešnosti v osnovni šoli. Anketni vprašalnik je anonimen, rezultati analize pa bodo uporabljeni zgolj v raziskovalne namene in predstavljeni v magistrskem delu z naslovom *Letni razgovor in ocenjevanje delovne uspešnosti pedagoških delavcev v osnovni šoli*.

Prosim, če obkrožite ustrezen odgovor.

Starost:

- a) 20–29 let
- b) 30–39 let
- c) 40–49 let
- d) 50 in več

Spol:

- a) M
- b) Ž

Izobrazba:

- a) srednja (V. stopnja)
- b) višja (VI. stopnja)
- c) visoka strokovna in univerzitetna (VII. stopnja)
- d) magisterij ali več (VIII. stopnja)

I) Prosim, če pozorno preberete trditve in ocenite svoje mnenje z ustrežno stopnjo strinjanja. Vsako trditev označite z eno oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju in sicer z oceno od 1 do 5, pri čemer ocene pomenijo sledeče:

- 1: Sploh se **ne strinjam**.
- 2: Večinoma se ne strinjam.
- 3: Delno se strinjam, delno se ne strinjam.
- 4: Večinoma se strinjam.
- 5: Popolnoma se **strinjam**.

1. V osnovni šoli bi bilo smiselno vpeljati redni letni razgovor med ravnateljem in zaposlenimi.	1	2	3	4	5
2. Na letnem razgovoru bi se lahko pogovarjal/-a tudi o želenem kariernem razvoju (izobraževanje in napredovanje).	1	2	3	4	5
3. Letni razgovor bi mi omogočil sodelovanje pri sprejemanju odločitev in oblikovanju osebnih ciljev .	1	2	3	4	5
4. Letni razgovor bi mi omogočil sodelovanje pri sprejemanju odločitev in oblikovanju ciljev šole .	1	2	3	4	5
5. Na letnem razgovoru bi se lahko pogovoril/-a o težavah in jih s pomočjo vodje poskusil/-a rešiti.	1	2	3	4	5
6. Med letnim razgovorom bi težko govoril/-a o težavah pri delu.	1	2	3	4	5
7. Letni razgovor bi vplival na vzpostavitev boljše komunikacije in izboljšanje odnosov med vodjo in zaposlenimi.	1	2	3	4	5
8. Uresničevanje dogovorov, ki bi bili sklenjeni na letnem razgovoru, bi povečali zaupanje med ravnateljem in zaposlenimi.	1	2	3	4	5
9. Letni razgovor bi me motiviral pri delu in doseganju ciljev.	1	2	3	4	5
10. Letni razgovor bi bil zame stresen dogodek.	1	2	3	4	5
11. Del letnega razgovora, o uresničevanju zastavljenih ciljev in dosežkih, bi lahko bil izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
12. Obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se mi zdi subjektiven.	1	2	3	4	5
13. Obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se mi zdi vsebinsko premalo natančno opredeljen.	1	2	3	4	5
14. Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ne bi smel biti enak za vse javne uslužbenke.	1	2	3	4	5
15. Ocenjevanje delovne uspešnosti bi moralo biti vezano na šolsko in ne na koledarsko leto.	1	2	3	4	5
16. Všeč mi je sedanji sistem napredovanja v plačne razrede, ki temelji na oceni delovne uspešnosti, ki jo opredeli ravnatelj.	1	2	3	4	5
17. Všeč mi je bil prejšnji sistem napredovanja v plačilne razrede, ko so se kriteriji točkovali oziroma so bili ovrednoteni.	1	2	3	4	5
18. Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in način napredovanja v plačne razrede bi bilo za pedagoške delavce potrebno spremeniti.	1	2	3	4	5

II) Prosim, če pri naslednjih štirih vprašanjih v odgovoru izrazite svoje mnenje.

1. Če bi redni letni razgovor postal del obveznih dolžnosti ravnatelja, v katerem mesecu bi ga bilo smiselno izvesti? _____

2. Zakaj ravno takrat? _____

3. V katerem mesecu bi se vam zdelo smiselno izvesti ocenjevanje delovne uspešnosti? (Obstoječa zakonodaja narekuje ravnatelju, da o oceni obvesti zaposlene do 15. marca.)

4. Zakaj ravno takrat? _____

Priloga B: Anketni vprašalnik za pedagoške delavce v OŠ Dobrova

Spoštovani!

Sem Maja Šajn, študentka magistrskega študija Menedžment neprofitnih organizacij na FDV. Prosim vas, da izpolnite anketni vprašalnik, ki se nanaša na redni letni razgovor in ocenjevanje delovne uspešnosti v osnovni šoli. Anketni vprašalnik je anonimen, rezultati analize pa bodo uporabljeni zgolj v raziskovalne namene in predstavljeni v magistrskem delu z naslovom *Letni razgovor in ocenjevanje delovne uspešnosti pedagoških delavcev v osnovni šoli*.

Prosim, če obkrožite ustrezen odgovor.

Starost:

- e) 20–29 let
- f) 30–39 let
- g) 40–49 let
- h) 50 in več

Spol:

- c) M
- d) Ž

Izobrazba:

- e) srednja (V. stopnja)
- f) višja (VI. stopnja)
- g) visoka strokovna in univerzitetna (VII. stopnja)
- h) magisterij ali več (VIII. stopnja)

I) Prosim, če pozorno preberete trditve in ocenite svoje mnenje z ustrežno stopnjo strinjanja. Vsako trditev označite z eno oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju in sicer z oceno od 1 do 5, pri čemer ocene pomenijo sledeče:

- 1: Sploh se **ne strinjam**.
- 2: Večinoma se ne strinjam.
- 3: Delno se strinjam, delno se ne strinjam.
- 4: Večinoma se strinjam.
- 5: Popolnoma **se strinjam**.

1. V osnovni šoli je redni letni razgovor med ravnateljem in zaposlenimi smiseln in koristen.	1	2	3	4	5
2. Na letnem razgovoru se lahko pogovarjam tudi o želenem kariernem razvoju (izobraževanje in napredovanje).	1	2	3	4	5
3. Letni razgovor mi omogoča sodelovanje pri sprejemanju odločitev in oblikovanju osebnih ciljev .	1	2	3	4	5
4. Letni razgovor mi omogoča sodelovanje pri sprejemanju odločitev in oblikovanju ciljev šole .	1	2	3	4	5
5. Na letnem razgovoru se lahko pogovorim o težavah in jih s pomočjo vodje poskusim rešiti.	1	2	3	4	5
6. Med letnim razgovorom težko govorim o težavah pri delu.	1	2	3	4	5
7. Letni razgovor vpliva na vzpostavitev boljše komunikacije in izboljšanje odnosov med vodjo in zaposlenimi.	1	2	3	4	5
8. Uresničevanje dogovorov, ki so bili sklenjeni na letnem razgovoru, povečajo zaupanje med ravnateljem in zaposlenimi.	1	2	3	4	5
9. Letni razgovor me motivira pri delu in doseganju ciljev.	1	2	3	4	5
10. Letni razgovor je zame stresen dogodek.	1	2	3	4	5
11. Del letnega razgovora, o uresničevanju zastavljenih ciljev in dosežkih, je lahko izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
12. Obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se mi zdi subjektiven.	1	2	3	4	5
13. Obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se mi zdi vsebinsko premalo natančno opredeljen.	1	2	3	4	5
14. Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ne bi smel biti enak za vse javne uslužbence.	1	2	3	4	5
15. Ocenjevanje delovne uspešnosti bi moralo biti vezano na šolsko in ne na koledarsko leto.	1	2	3	4	5
16. Všeč mi je sedanji sistem napredovanja v plačne razrede, ki temelji na oceni delovne uspešnosti, ki jo opredeli ravnatelj.	1	2	3	4	5
17. Všeč mi je bil prejšnji sistem napredovanja v plačilne razrede, ko so se kriteriji točkovali oziroma so bili ovrednoteni.	1	2	3	4	5
18. Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in način napredovanja v plačne razrede bi bilo za pedagoške delavce potrebno spremeniti.	1	2	3	4	5

II) Prosim, če pri naslednjih štirih vprašanjih v odgovoru izrazite svoje mnenje.

1. V katerem mesecu bi bilo, po vašem mnenju, najbolj smiselno izvesti letni razgovor?

2. Zakaj ravno takrat? _____

3. V katerem mesecu bi se vam zdelo smiselno izvesti ocenjevanje delovne uspešnosti?

(Obstoječa zakonodaja narekuje ravnatelju, da o oceni obvesti zaposlene do 15. marca.)

4. Zakaj ravno takrat? _____

Hvala za sodelovanje!

Priloga C: Rezultati analize v OŠ Polhov Gradec

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A1 V osnovni šoli bi bilo smiselno vpeljati redni letni razgovor med ravnateljem in zaposlenimi	44	1	5	4,45	,901
A2 Na letnem razgovoru bi se lahko pogovarjal-a tudi o želenem kariernem razvoju (izobraževanje in napredovanje)	44	1	5	4,55	,791
A3 Letni razgovor bi mi omogočil sodelovanje pri sprejemanju odločitev in oblikovanju osebnih ciljev	44	1	5	4,09	,960
A4 Letni razgovor bi mi omogočil sodelovanje pri sprejemanju odločitev in oblikovanju ciljev šole	44	1	5	4,07	,950
A5 Na letnem razgovoru bi se lahko pogovoril-a o težavah in jih s pomočjo vodje poskusil-a rešiti	44	3	5	4,30	,734
A6 Med letnim razgovorom bi težko govoril-a o težavah pri delu	44	1	5	2,70	1,025
A7 Letni razgovor bi vplival na vzpostavitev boljše komunikacije in izboljšanje odnosov med vodjo in zaposlenimi	44	2	5	4,23	,743
A8 Uresničevanje dogovorov, ki bi bili sklenjeni na letnem razgovoru, bi povečali zaupanje med ravnateljem in zaposlenimi	44	3	5	4,25	,719
A9 Letni razgovor bi me motiviral pri delu in doseganju ciljev	44	1	5	3,73	,973
A10 Letni razgovor bi bil zame zelo stresen dogodek	44	1	5	2,82	1,167
A11 Del letnega razgovora, o uresničevanju zastavljenih ciljev in dosežkih, bi lahko bil izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti	44	1	5	3,39	,993
A12 Obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se mi zdi subjektiven	44	1	5	3,77	1,008
A13 Obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se mi zdi vsebinsko premalo natančno opredeljen	44	1	5	3,66	1,055
A14 Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ne bi smel biti enak za vse javne uslužbenke	44	2	5	4,32	,909
A15 Ocenjevanje delovne uspešnosti bi moralo biti vezano na šolsko in ne na koledarsko leto	44	3	5	4,66	,568
A16 Všeč mi je sedanj sistem napredovanja v plačne razrede, ki temelji na oceni delovne uspešnosti, ki jo opredeli ravnatelj	44	1	5	2,45	,999
A17 Všeč mi je bil prejšnji sistem napredovanja v plačilne razrede, ko so se kriteriji točkovali oziroma so bili ovrednoteni	44	1	5	3,55	,820
A18 Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in način napredovanja v plačne razrede bi bilo za pedagoške delavce potrebno spremeniti	44	1	5	3,95	1,011
Valid N (listwise)	44				

Priloga Č: Rezultati analize v OŠ Dobrova

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A1 V osnovni šoli je redni letni razgovor med ravnateljem in zaposlenimi smiselni in koristen	42	3	5	4,19	,804
A2 Na letnem razgovoru se lahko pogovarjam tudi o želenem kariernem razvoju (izobraževanje in napredovanje)	42	3	5	4,14	,783
A3 Letni razgovor mi omogoča sodelovanje pri sprejemanju odločitev in oblikovanju osebnih ciljev	42	1	5	3,45	1,131
A4 Letni razgovor mi omogoča sodelovanje pri sprejemanju odločitev in oblikovanju ciljev šole	42	1	5	3,48	1,131
A5 Na letnem razgovoru se lahko pogovorim o težavah in jih s pomočjo vodje poskusim rešiti	42	1	5	3,95	1,168
A6 Med letnim razgovorom težko govorim o težavah pri delu	42	1	4	2,36	1,284
A7 Letni razgovor vpliva na vzpostavitev boljše komunikacije in izboljšanje odnosov med vodjo in zaposlenimi	42	2	5	4,07	,973
A8 Uresničevanje dogovorov, ki so bili sklenjeni na letnem razgovoru, povečajo zaupanje med ravnateljem in zaposlenimi	42	2	5	4,24	,906
A9 Letni razgovor me motivira pri delu in doseganju ciljev	42	1	5	3,69	1,297
A10 Letni razgovor je zame stresen dogodek	42	1	5	1,64	,906
A11 Del letnega razgovora, o uresničevanju zastavljenih ciljev in dosežkih, je lahko izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti	42	3	5	3,67	,754
A12 Obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se mi zdi subjektiven	42	1	5	2,86	1,241
A13 Obstoječ sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se mi zdi vsebinsko premalo natančno opredeljen	42	1	5	3,12	1,131
A14 Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ne bi smel biti enak za vse javne uslužbenke	42	3	5	4,36	,727
A15 Ocenjevanje delovne uspešnosti bi moralo biti vezano na šolsko in ne na koledarsko leto	42	1	5	4,12	1,152
A16 Všeč mi je sedanj sistem napredovanja v plačne razrede, ki temelji na oceni delovne uspešnosti, ki jo opredeli ravnatelj	42	1	5	2,90	1,100
A17 Všeč mi je bil prejšnji sistem napredovanja v plačilne razrede, ko so se kriteriji točkovali oziroma so bili ovrednoteni	42	1	5	3,45	1,173
A18 Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in način napredovanja v plačne razrede bi bilo za pedagoške delavce potrebno spremeniti	42	1	5	3,86	1,117
Valid N (listwise)	42				

Priloga D: Vprašalnik za pogovor z ravnateljema

1. Zakaj ste se odločili na vaši šoli izvajati letni razgovor z zaposlenimi? / Zakaj se na vaši šoli ne izvajajo redni letni razgovori?
2. Kaj je po vašem mnenju razlog, da se letni razgovori ne izvajajo v vseh osnovnih šolah?
3. Bi bilo smiselno vpeljati sistem izvajanja letnih razgovorov v vse osnovne šole?
4. Ali bi moral biti vprašalnik standardiziran za vse osnovne šole ali prepuščen posameznemu ravnatelju?
5. Kaj so po vašem mnenju glavne prednosti letnega razgovora? / Kaj bi bile po vašem mnenju glavne prednosti letnega razgovora?
6. Kako letni razgovor vpliva na odnos med vami in zaposlenimi? / Kako bi letni razgovor vplival na odnos med vami in zaposlenimi?
7. Ali letni razgovor vpliva na povečanje zaupanja med vami in zaposlenimi? / Ali mislite, da bi letni razgovor vplival na povečanje zaupanja med vami in zaposlenimi?
8. Kako letni razgovor vpliva na motivacijo zaposlenih? / Kako bi letni razgovor vplival na motivacijo zaposlenih?
9. Ali del pogovora o načrtovanih dosežkih upoštevate pri ocenjevanju delovne uspešnosti? / Bi bilo smiselno del pogovora o načrtovanih dosežkih upoštevati pri ocenjevanju delovne uspešnosti?
10. Katere so pozitivne strani obstoječega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti?
11. Katere so negativne strani obstoječega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti?
12. Se vam zdi časovna razporeditev dejavnosti v povezavi z ocenjevanjem delovne uspešnosti primerna? Kakšen je vaš predlog?
13. Ali bi bilo potrebno sistem ocenjevanja in napredovanja v plačne razrede spremeniti?