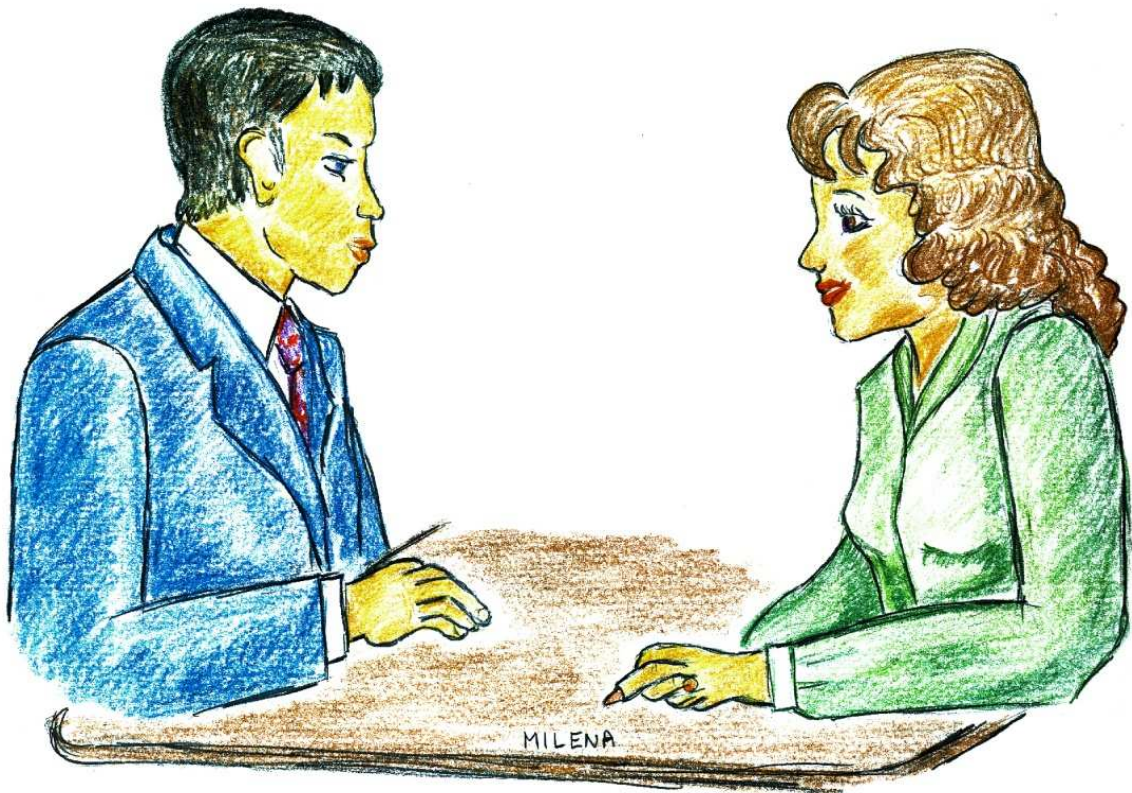




VLADA REPUBLIKE SLOVENIJE
KADROVSKA SLUŽBA

VODENJE LETNEGA POGOVORA S SODELAVCEM

Priročnik za pomoč vodjem



December 2003

Avtorica:
mag. **Milena Majcen**
MIK Slovenija d.o.o.

V sodelovanju s
Kadrovsko službo Vlade Republike Slovenije in
Upravno akademijo Ministrstva za notranje zadeve
Ljubljana, 2003

Spoštovani vodja!

Po 105. členu ZJU mora nadrejeni »spremljati delo in kariero uradnikov in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim uradnikom«.

Priročnik, ki je pred vami, vam bo pomagal, da boste lažje opravili to zahtevno in nedvomno izjemno pomembno nalogo. Usmerjal vas bo in vam odgovoril na najpomembnejša vprašanja. Če boste želeli izvedeti še kaj več, vas bo opozoril znak



S pritiskom na levi gumb miške na znak se vam bo pokazala vsebina, ki jo iščete.

Opozorila:

- ➔ V nadaljevanju bo »letni pogovor s sodelavcem« označen s kratico **LP!**
- ➔ Predlagam vam, da priročnik najprej preberete v celoti. Naslednjič pa, ko vas bo zanimalo samo določeno vprašanje, poiščite temo v »seznamu vsebine«. Z miško pripeljite »znak« na vprašanje, ki vas zanima in kliknite. Odprla se vam bo zelena stran.
- ➔ Navodila, ki jih boste našli v tem priročniku naj vam bodo v pomoč, ni pa vam jih treba upoštevati brezpogojno. Ko boste s sodelavcem opravljali LP, bodite izvirni, pogumni in samosvoji. Mislite predvsem na to, kaj želite s tem doseči!
- ➔ Voditi LP ni lahko. Pa vendarle – trud se vedno poplača, saj je to za vse – za vas in za vaše sodelavce – priložnost za boljše sodelovanje, razumevanje medsebojnih pričakovanj in za povratne informacije. Zato se je vredno potruditi.

Prosim, da upoštevate: Da se ne bi zapletali s slovničnimi pravili, je v tem priročniku uporabljen samo moški spol, mišljena pa sta oba.

1. KAJ JE TREBA VEDETI? NAJPOGOSTEJŠA VPRAŠANJA

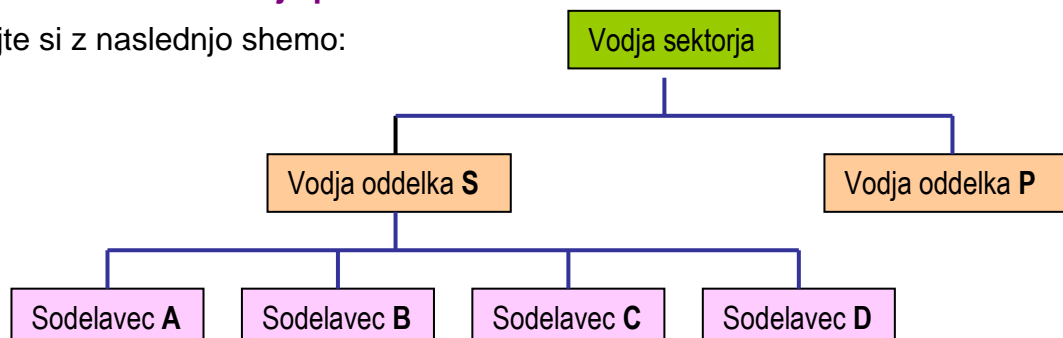
➔ Ko razmišljate o LP se vam morda pojavljajo naslednja vprašanja:

1. Ali je obvezno, da opravi LP? Ali ga morajo opraviti vsi vodje?

Da. Zavezuje vas ZJU. Poleg tega velja, da bi se vaši sodelavci, če vi ne bi opravili LP, drugi vodje pa, čutili zapostavljene in odtujene od vas.

2. S katerimi sodelavci naj opravi LP?

Pomagajte si z naslednjo shemo:



Velja načelo: LP opravite z vsemi vašimi neposredno podrejenimi sodelavci. Torej, če imate položaj, podoben »vodji oddelka **S**« na tej shemi, boste opravili LP s sodelavci "A", "B", "C" in "D". Če pa imate položaj, podoben »vodji sektorja«, boste opravili LP le z »vodjo oddelka **S**« in »vodjo oddelka **P**«, ne pa tudi z delavci "A", "B", "C" in "D".

3. Ali moram opraviti LP z vsemi sodelavci?

- S sodelavcem "C" zelo tesno sodelujeva in ne vem, kaj bi se še morala pogovoriti.
- Sodelavec "D" gre že naslednje leto v pokoj, zato pri njem nima več smisla spremljati kariere.
- Sodelavec "A" pa je komaj prišel in sva imela širši pogovor takoj na začetku.

Odgovor je **DA!** Opravili boste LP z vsemi, vendar boste spreminjali poudarke pogovora.

- Verjetno se s sodelavcem "**C**" dnevno pogovarjata o tekočem delu in problemih. Na LP pa se bosta sistematično pogovorila npr. o tem, kaj bi lahko spremenil v načinu dela z načrtom sprememb. Pogovorila se bosta o dolgoročnih pričakovanjih z vaše strani in kaj pričakuje vaš sodelavec. Naredila bosta sistematičen načrt njegovega osebnega razvoja in usposabljanja ter izdelala zasnovo njegove kariere poti. Skratka: vzela si bosta čas, da se poglobljeno pogovorita o stvareh, pomembnih za njegovo uspešnost pri delu, počutje in osebni razvoj.
- S sodelavcem "**D**", ki gre že naslednje leto v pokoj, se boste pogovarjali predvsem o tem, kako bi prenesel svoje znanje in bogate izkušnje na mlajše sodelavce in katere pomembne naloge bo opravil, dokler je še v delovnem razmerju. Seveda boste izrabili LP pogovor za to, da se mu boste zahvalili za dolgoletno prizadevanje ...
- Kljub temu, da sta imela s sodelavcem "**A**" širši pogovor že takrat, ko je prišel, ga boste ponovno povabili na LP. Pogovorila se bosta o njegovem napredku, o tem, kako izpolnjuje vaša dosedanja pričakovanja, kakšna so vaša pričakovanja za naprej, predvsem pa boste ugotovili, za kaj vse ga boste morali še usposobiti, kaj vse mu morate še razložiti, kje še rabi vašo podporo ...

Torej: **LP ste dolžni opraviti z vsemi sodelavci!** Le vsebino LP boste prilagajali problematiki, ki je značilna za vsakega posameznega sodelavca.

4. Ali moram opraviti LP tudi s sodelavcem "R", s katerim nimava najboljših odnosov? Ali lahko ta LP odklonim? Ali lahko opravi pogovor z njim kdo drug, npr. moj vodja?

- Vi ste neposredni vodja sodelavcu "**R**", zato je LP z njim vaša naloga! Če je vajin odnos zrahljan, neustrezen, bo potrebno stvar reševati drugače, morda s prerazporeditvijo sodelavca v drugo organizacijsko enoto, ker je verjetno tudi ves proces vodenja tega sodelavca moten. Morda pa vam bo ravno LP pomagal izboljšati to razmerje in bo vplival na njegovo nadaljnje ravnanje.
- Kot vodja ne smete odkloniti LP z njim, to je vaša delovna dolžnost!
- Če bi opravil LP z njim vaš vodja, bi na ta način samo ogrozili svojo avtoriteto in tako priznali, da ste nemočni pri vodenju tega sodelavca! Zato LP z njim opravite sami! Seveda pa se boste o tem prej pogovorili s svojim vodjem. Skupaj naredita načrt, kako obvladati problem in kako razložiti sodelavcu vaše zahteve in pričakovanja!

5. Kaj naj storim, če npr. sodelavec "V" odkloni LP?

Če sodelavec "V" ne želi imeti LP, ga pač ne bosta opravila. Vi sami (kot vodja) ne smete LP odkloniti, medtem ko ga sodelavec lahko in morate upoštevati njegovo željo. Vendar se tu pojavlja drugo vprašanje: zakaj ga je odklonil? Gre za motnjo v vajinem odnosu? Kako ga v takem primeru lahko vodite? Na njegovo odklonitev je treba gledati kot na problem v vajinem odnosu, ki ga boste morali reševati in se o tem dogovoriti z vašim vodjo.

6. Ali je lahko na LP še kdo prisoten? Npr. moj vodja ali kakšen predstavnik kadrovske službe?

Ne ! LP je pogovor med vami in posameznim sodelavcem na štiri oči. S prisotnostjo tretjih oseb povzročimo, da se sodelavec ne počuti dovolj sproščenega za odkrit in odprt pogovor.

7. Koliko časa traja posamezen LP?

Odvisno od obširnosti problematike in od »zgovornosti«
sogovornikov. Izkušnje kažejo, da traja najmanj pol ure in največ dve uri, najpogosteje pa okrog ene ure. Priporočljivo pa je, da si vedno rezervirate dve uri časa za posamezen LP, tudi če bo ta trajal nekoliko manj.

8. Kako naj izbiram vrstni red sodelavcev?

LP boste opravili z vsemi sodelavci, zato to ni toliko pomembno. Dobro je razmisliti le o tem, kateri sodelavci bodo prvi na vrsti, kajti za vas bodo najzahtevnejši prvi LP, dokler si ne pridobite dovolj izkušenj. Vsak predhodni LP je vaja za naslednjega. Z vsakim LP si utrjujete določene veščine in pridobivate potrebne izkušnje. Zato naj bodo prvi sodelavci tisti, pri katerih ne pričakujete bistvenih težav v pogovoru.

Ne pozabite pa upoštevati določenih datumov. Npr. s sodelavcem se ne boste dogovorili za dan, ki je tik pred rokom, ko mora končati zahtevno in obširno nalogo!

9. Koliko LP lahko opravim na dan, na teden?

Praktične izkušnje kažejo, da naj bi v enem dnevu opravili le en LP, ne več! Priporočljivo je celo, če je med enim in drugim LP dan prekinitve.

10. Je pomembno, ob kateri uri dneva bom opravljal LP s sodelavci?

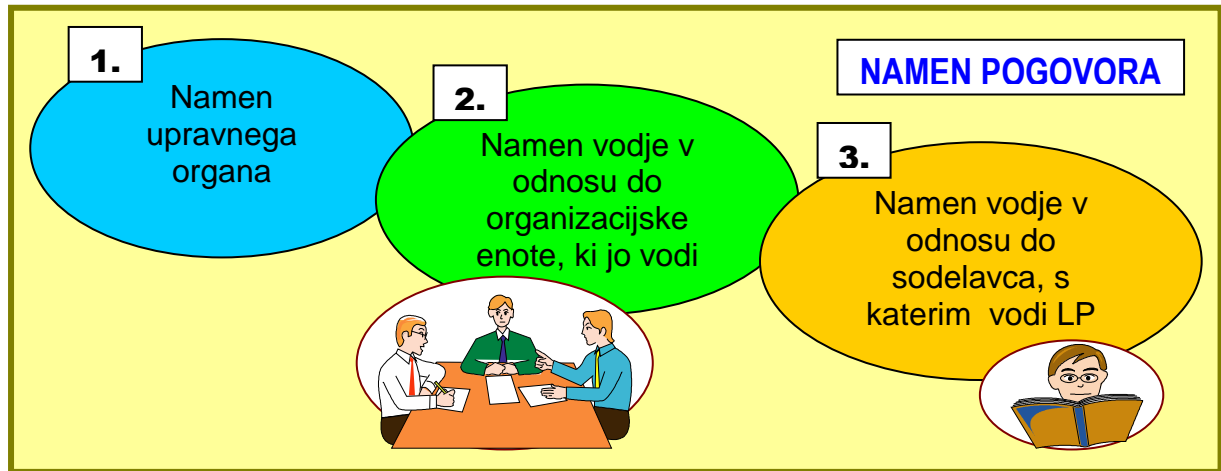
Pri vsakem sodelavcu upoštevajte, kako sta zasedena (vi in on), kdaj je največ miru in katere ure so za vas in zanj najbolj primerne za pogovor. Dogovorita se!

11. Kje naj tečejo LP? Kakšen naj bo prostor?

Od počutja obeh sogovornikov je odvisno, kako iskren bo LP. Zato bodite pozorni, da boste izbrali prijeten prostor, urejen, primerno topel, zračen, da bosta imela oba dovolj prostora, da bosta sedela tako, da bo tudi ta položaj kazal na vajin enakovreden odnos ... Torej: lahko sta v vaši pisarni ali v kakem drugem primernem prostoru. Zagotoviti morate le, da sta sama in da vas med LP ne motijo drugi s tem, da vstopajo! Razume se, da so tudi telefoni v tem času izklopljeni!

2. NAMEN LETNIH POGOVOROV

Ko se boste pripravljali na LP in potem, ko jih boste vodili, je prav, da imate ves čas v mislih namen LP. Namenov pa je več:



2.1. Namen upravnega organa:

LP je element spremljanja dela in kariere uslužbencev, ki zagotavlja razvoja kadrov in njihovo uspešnost. Je oblika načrtnega dela vodij s sodelavci, ki zagotavlja učinkovitost javne uprave prek ustrezno usposobljenih in učinkovitih uslužbencev. Poleg tega je namen organa tudi zbrati kakovostne informacije o zaposlenih, ki bodo omogočale učinkovito upravljati kadrovske vire. To pomeni, da želi kar najbolje izrabiti potencialne zaposlenih, jih polno angažirati in jim zagotoviti potreben razvoj, da bo moč doseči zastavljene cilje ter izpeljati programe dela – v smislu učinkovite in državljanom prijazne uprave.

2.2. Vaš namen v odnosu do organizacijske enote, do vseh vaših sodelavcev:

Z LP lahko:

- SODELAVCEM ponudite možnost, da izrazijo svoja mnenja, ideje in pripombe ter jim tako omogočite, da izboljšajo svojo uspešnost,
- svoje sodelavce bolje spoznate, kar vam bo olajšalo vodenje, usmerjanje in njihovo motiviranje,
- dosežete boljši in hitrejši pretok informacij oziroma dvosmerno komunikacijo in odprtost med vami in sodelavci.

2.3. Kakšen je vaš namen izvajanja LP v odnosu do posameznega sodelavca?

Pred vsakim LP se vprašajte:

- »Kaj želim doseči v razgovoru s **TEM sodelavcem**?«
- »Kaj bi rad izvedel? Kaj bi rad spremenil?«

Pri nekom boste hoteli poudariti to, pri drugem nekaj drugega. Primeri: Pri prvem bo vaš poudarek na tem, da mu boste jasneje razložili njegovo vlogo, z drugim se boste pogovorili, kako naj bi izboljšal svoj odnos do strank, tretjemu boste razložili, kaj pričakujete od njega na daljši rok ...

POMEMBNO OPOZORILO:

- Če vam bo namen LP jasen in če boste natančno vedeli, kaj hočete, boste LP lažje vodili in imeli od njih veliko koristi.
- Če pa si namena ne boste določili, bodo LP tako vam kot vašim sodelavcem le dodatna (neprijetna) obremenitev!

Zatorej si pred vsakim LP najprej razjasnite, kaj je VAŠ NAMEN!

3. KAKO TEČE »LP«?

V LP bosta s sodelavcem poskušala izmenjati čimveč informacij in zamisli, pomembnih za oba. Pogovor poteka izmenično – eden predstavlja, razlaga, drugi pazljivo posluša in postavlja dodatna vprašanja. Ko zaključi, se proces obrne: prvi posluša, drugi razlaga. Nekatere stvari morata uskladiti, na koncu pa se morata dogovoriti o rešitvah in načrtih, sprejemljivih za oba. Pri tem pa je pomembno, da kot vodja postavljate primerna vprašanja, vzpodbujate sodelavca, da odgovarja čim bolj sproščeno, odprto in obširno. Veliko in pazljivo ga poslušajte, skušajte ga razumeti in mu sproti odgovarjati na vprašanja.

V pogovoru sta si – ne glede na vaš položaj – **ENAKOVREDNA SOGOVORNIKA!** Sta v partnerskem odnosu!

Na razpolago imate ½ časa, da govorite,
drugo polovico časa pa naj govori sodelavec!

Poslušajte ga!

Ne pozabite, da je LP je dvogovor, izmenjava misli in občutkov, zato je pomembno, da namenjate sodelavcu dovolj POZORNOSTI!

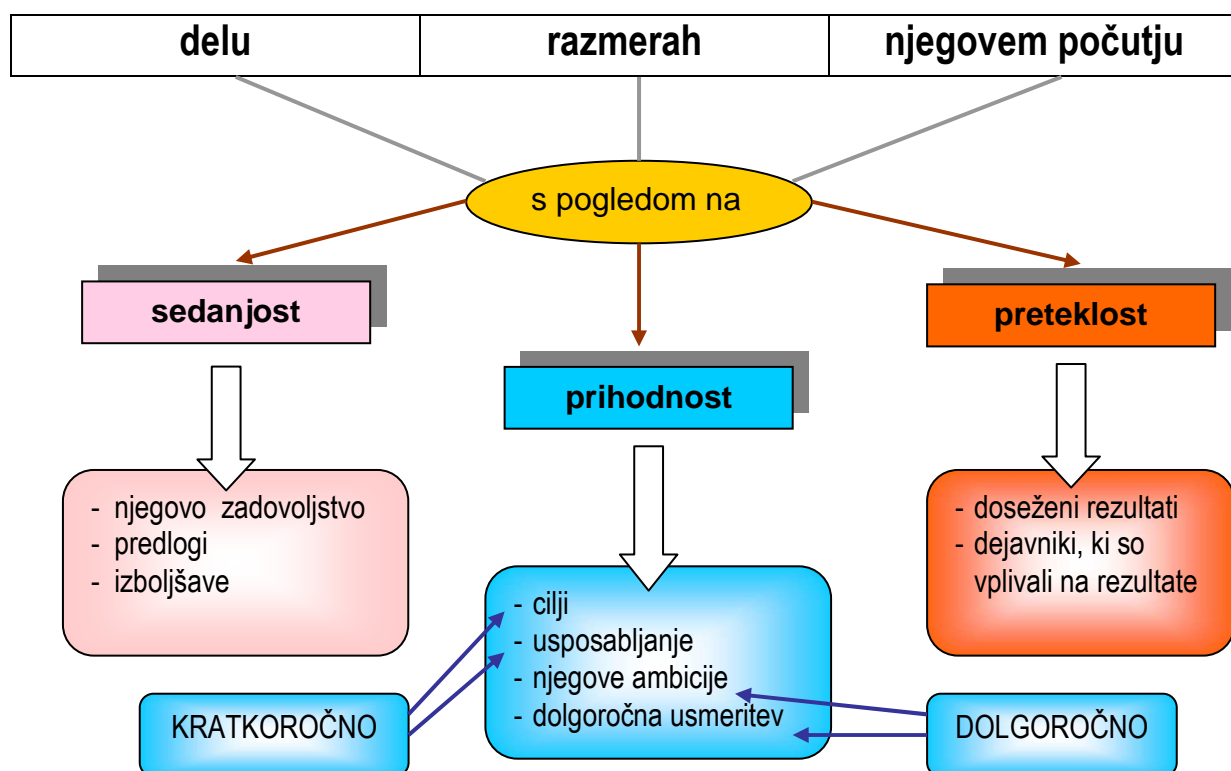
4. VSEBINA POGOVORA

Vsebina pogovora je odvisna od namena LP. Vedno pa zasledujemo zamisel, da je LP priložnost za preverjanje rezultatov preteklosti, reševanje problemov sedanosti in načrtovanje prihodnosti.

Da bi LP uspešneje vodili, si boste napisali scenarij. V tem primeru je scenarij spisec osnovnih vprašanj, ki jih boste v LP postavili sodelavcu in ki predstavljajo teme vajinega pogovora.

SCENARIJ = načrt,
kako bo tekel pogovor.

Vsako vprašanje zajema določeno področje. Ker pokrivajo ta vprašanja osnovne teme vašega pogovora, boste z oblikovanjem osnovnih vprašanj določili vsebino pogovora. S sodelavcem se boste na LP pogovarjali o:



5. OSNOVNA VPRAŠANJA

Vprašanja boste pripravili po področjih, o katerih se nameravate pogovarjati.

Vprašanja naj bodo kratka, jasno oblikovana, nevtralna. Zadošča od 5 do 8 vprašanj.

Ta seznam vprašanj boste uporabili pri vodenju LP z vsemi sodelavci, s tem, da boste pri enem poudarili eno, pri drugem pa drugo vprašanje.

Podvprašanja boste postavljali sproti, glede na situacijo, in si vam jih ni treba vnaprej zapisati.



Milena

Pomembno!

V pogovoru naj vedno prvi pove svoje mnenje (o delu in dosežkih, odnosih) sodelavec! Tako dobi priložnost, da presodi svoje delo, pa tudi da pojasni razloge za dosežene rezultate. Bolje ga boste razumeli, ko bo obrazložil tudi razloge za svojo presojo. Presenečeni boste, kako kritični so ljudje do svojega dela – še zlasti, če vidijo, da jim bo pogovor omogočil izboljšanje pogojev za delo in boljše rezultate v prihodnosti.



Primeri vprašanj:

1. Povejte mi, prosim, kaj mislite o svojem delu v preteklem letu. Kako ste zadovoljni s svojimi rezultati?
2. So ostale katere naloge nedokončane? Kakšen načrt imate za njihovo dokončanje? Kaj bi morali po vašem mnenju v bodoče spremeniti?
3. Kako potekajo vaše sedanje glavne naloge in aktivnosti? Imate morda kakšne težave pri izvajanju? Kakšen je vaš predlog za to, da bi jih odpravili?
4. Imate v načrtu, da bi pri svojem delu kaj spremenili? Kakšno podporo pričakujete in kakšno pomoč rabite?
5. Katere ključne naloge si načrtujete za naslednje leto? Kakšen je vaš predlog za letni program dela? Opišite svoje cilje in pričakovanja (kakovost, stroški, trajanje, rok...)!
6. Kakšne so vaše želje za sodelovanje na projektih?
7. Katera so vaša interesna področja oziroma kakšne so vaše ambicije za delo na novih področjih? Katero področje vas posebej zanima? Kaj si želite delati v prihodnje? Kako ste za ta dela in področja usposobljeni? Katere so vaše lastnosti in znanja, ki jih pri sedanjem delu ne morete izkoristiti? Kakšno poklicno pot si zamišljate? Kako se želite razvijati v bodoče? Kje vidite svoje mesto? Kako vidite svoje možnosti za opravljanje zahtevnejšega dela (= razvojna zmožnost) ali za napredovanje? Kako si zamišljate svoj strokovni, osebni in delovni razvoj in kakšen je vaš pogled na razvijanje kariere?
8. Kakšne so vaše želje, zamisli in predlogi glede vašega izobraževanja, usposabljanja in osebnega razvoja?
9. Kako se počutite v kolektivu? Kako lahko sodelujete s sodelavci? Kaj bi po vašem bilo dobro spremeniti ?
10. Ali radi delate s strankami (navedite katerimi)? Kako vam je uspelo ... (vprašanje iz konkretne situacije)? Bi se dalo ta problem kako drugače rešiti?
11. Kako vidite najin odnos? Želite, da bi se v tem odnosu kaj izboljšalo? Kaj?
12. Ali je še kaj takega, o čemer bi se radi pogovorili?

➔ Na koncu boste pripravili (če bo potrebno) še **specifična vprašanja**, za vsakega sodelavca posebej. Oblikovali jih boste tako, da boste sami sebi odgovorili na naslednji dve vprašanji:

*Na kaj ne smem v pogovoru s tem sodelavcem pozabiti?
Kaj moram posebej poudariti?*

Primeri:

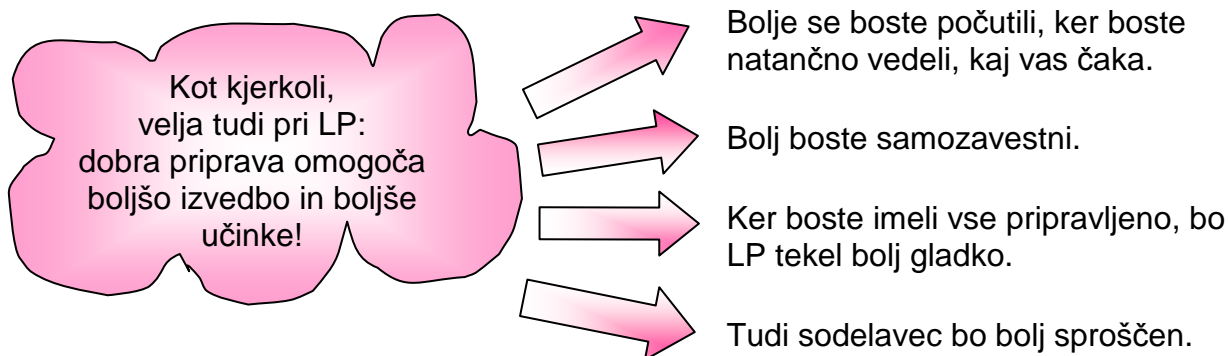
- Vprašati ga moram, kakšne namene ima z nadaljnjim šolanjem.
- Opozoriti ga moram na njegovo odrezavost, kadar ima opravka z zahtevnejšimi strankami (konkretni primer).
- Razložiti mu moram model poslovne odličnosti.
- Ugotoviti moram, ali bi bil pripravljen sodelovati v projektu uvedbe strateškega managementa.

Predlog:

- Vprašanja (osnovna in specifična) skrbno pripravite!
- Poseben opomnik (= seznam glavnih tem, o katerih bosta na LP razpravljala, z navodilom, kako naj se pripravi), ki ga boste poslali sodelavcu skupaj z vabilom, bo sodelavcu omogočil, da se bo tudi sam skrbno pripravil na vajin pogovor.

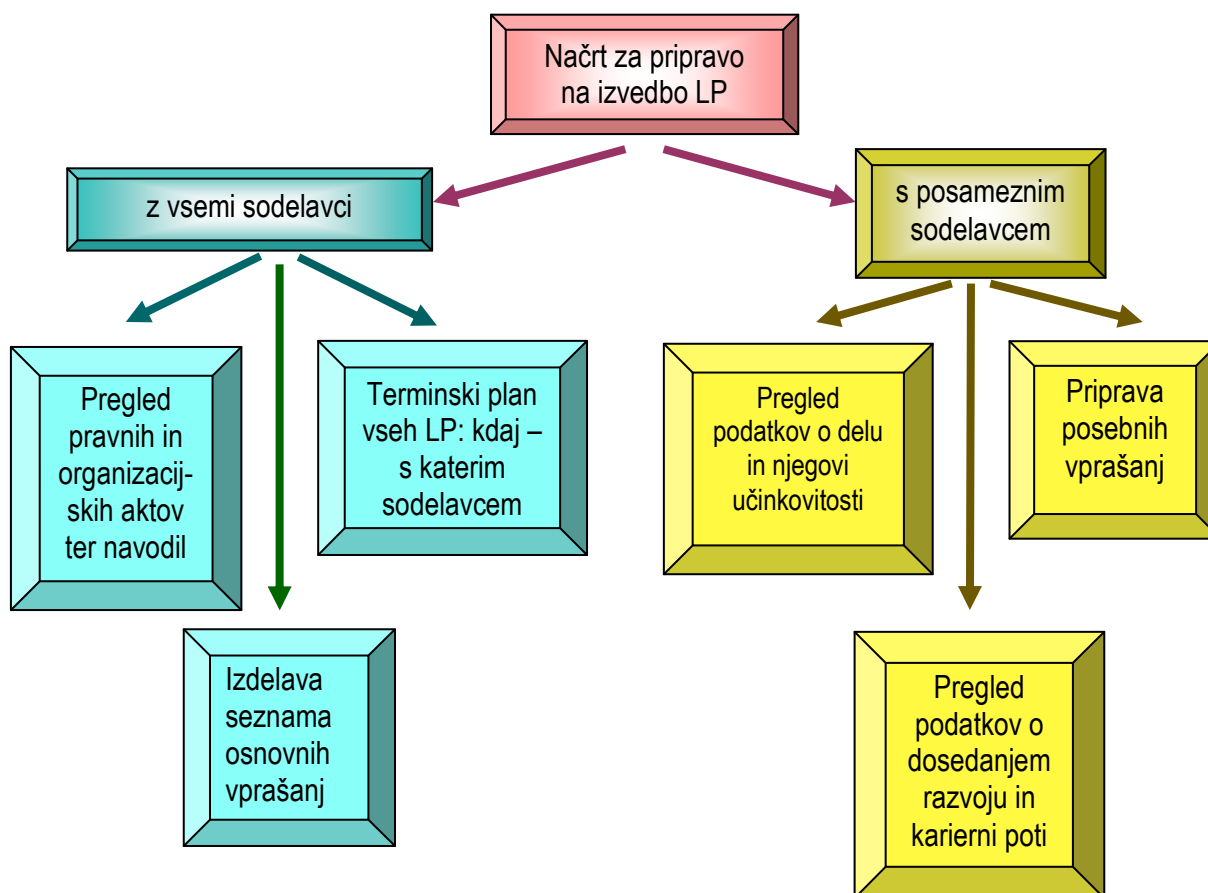
6. KAKO SE BOSTE PRIPRAVILI NA »LP«?

Če želite dobro opraviti LP, vam predlagam, da se dobro pripravite.



Kaj vse boste storili?

6.1. Najprej si naredite načrt, kako se boste pripravili.



6.2. Pripravite si razlago o vlogi in nalogah vaše organizacijske enote!

Da boste sodelavcem lažje razložili njihovo vlogo in vaša pričakovanja, se pripravite na to, kako jim boste razložili strategijo, cilje, predviden razvoj in program dela organizacijske enote, ki jo vodite. Preglejte tudi opise delovnih mest ter projekte, v katerih že sodelujejo in predvidene projekte, v katerih bi lahko sodelovali vaši sodelavci.

6.3. Pregledali boste podatke o sodelavcu, s katerim boste imeli LP.

Ko se boste pripravljali na LP s konkretnim sodelavcem, preglejte dokumentacijo in podatke za preteklo leto:

- Opis delovnega mesta: ali vsebina še ustreza sedanjim potrebam in stanju?
- Njegova delovna zgodovina: kakšne so njegove izkušnje, kaj je že delal, kakšne rezultate je pri tem dosegal ?...
- Kakšna znanja ima: dosedanje izobraževanje, kako je nova znanja vključil v delo, pridobljene spretnosti, specialne kvalifikacije? ...
- Dosedanja napredovanja - bodite pozorni na kriterije!
- Vključenost v projekte: v katerih projektih je sodeloval, kakšna je bila njegova vloga, rezultati ?...
- Če je že bil kdaj prej ocenjen, natančno preglejte utemeljitve ocen njegove uspešnosti in bodite pozorni na morebitne spremembe v rezultatih.



In nikar ne pozabite premisliti, za kaj **ga boste pohvalili!**

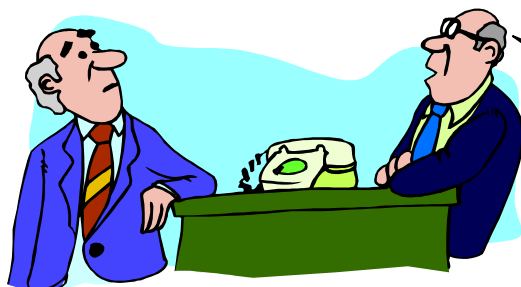


Obvezno si odgovorite tudi na naslednja vprašanja:

- Katere so njegove najpomembnejše naloge in odgovornosti?
- Izdelajte si seznam potrebnih znanj, sposobnosti in lastnosti (kompetence), ki so potrebne za uspešno delo na tem delovnem mestu ([Kompetence –način1](#), [kompetence – način 2](#))
- Kakšna je njegova vloga znotraj organa in kako vpliva njegovo delo na rezultate vaše organizacijske enote?
- Kaj pričakujeta od njega, kakšen program dela in delovne cilje za naslednjo leto bosta oblikovala?
- Kakšni so njegovi rezultati? Kako dobro dela?
- Katere so njegove dobre značilnosti dela in navade?
- Kaj naj bi izboljšal?
- Kateri so njegovi pomembni delovni potenciali? Kateri so premalo izkoriščeni, kje in kako jih lahko razvije? Katero je njegovo karierno sidro?

6.4. Sodelavca boste povabili na LP.

Zadošča, da ga povabite ustno. Razložite mu namen sestanka, dogovorite se za kraj in uro, povejte predvideno trajanje. Poprosite ga, da se na LP tudi sam pripravi. Da se bo lahko pripravil, mu boste **dali opomnik – seznam glavnih tem, o katerih bo tekel pogovor!** ([LP – opomnik za sodelavca](#))



Rad bi, da bi se v miru pogovorila o stvareh, ki so pomembne za naju oba, pa v vsakdanji naglici ni nikdar pravega časa.

Zdaj lahko, če ste pripravljeni, z LP začnete!

7. ZAČETEK LP

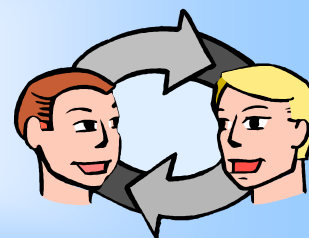
Od tega, kako boste začeli, bo odvisno, kako bo LP tekel naprej in kako se bosta počutila – vi in vaš sodelavec. Ne pozabite: v LP se bosta lahko odprto in korektno pogovarjala le, če bosta oba sproščena! Zato vam predlagam, da upoštevate naslednja pravila:

- Zelo pomembna sta pozdrav in prvi vtis!
- Ne hitite! Ne začnite takoj z najzahtevnejšo temo!
- Ustvarite prijetno vzdušje!
- Za sproščen začetek postavite nekaj nevtralnih, prijetnih vprašanj.
- Razložite namen LP.
- Nadaljujte z vprašanji, ki ste si jih pripravili.
- Delujte umirjeno in pozitivno!

8. OSREDNJI DEL »LP«

LP je dvogovor, izmenjava misli in občutkov!

Če želite, da bo vaš LP izveden kakovostno in korektno, ga boste vodili tako, da se bosta z vašim sodelavcem izmenično govorila in poslušala drug drugega. Bolj ko se bosta poslušala in si prizadevala razumeti, kaj vama je sogovornik skušal povedati, bolj neposreden odnos bosta vzpostavila. In bolj ko bosta premišljeno sporočala svoje mnenje in izražala svoje misli, bolj se bosta razumela, prijetneje se bosta počutila in več se bosta dogovorila!



9. KAKO BOSTE OBRAVNAVALI POMEMBNEJŠE TEME »LP«

9.1. Pregled nalog in rezultatov preteklega obdobja



- S sodelavcem bosta naredila pregled opravljenega dela.
- Preverita, katere glavne naloge so bile opravljene, kako, katere naloge bi lahko opravil bolje in kako, ter katerih še ni dokončal. Dogovorita se tudi o tem, kdaj in kako jih bo dokončal (če so še aktualne).
- Ta pogovor vam bo koristil kasneje pri ocenjevanju sodelavčeve delovne uspešnosti.

9.2. Pogovor o organiziranosti dela in delovnih razmerah



S sodelavcem se bosta pogovorila o tem, kako (si) organizira delo. Kako si postavlja prioritete, katere naloge so mu bolj in katere so manj pomembne? Kako ravna s časom? Kako načrtuje? Si postavlja dnevne, tedenske, mesečne plane? ...

Če je vaš sodelavec tudi sam vodja: Pogovorita se o tem, kako je organizirano delo v njegovi organizacijski enoti. Kakšno je vzdušje, kako sodelujejo? Kako so obremenjeni posamezniki, kako se izobražujejo, koliko so odsotni? Kako uspeva izpeljati načrtovane naloge?

Če je potrebno, izdelajta načrt za spremembe v sodelavčevem ravnanju!

Izrazite mu svojo podporo, obljubite mu vašo pomoč!

Premislite tudi o ustrezni rešitvi, če se počuti preobremenjenega!

Vzpodbudite ga, da predlaga spremembe o organiziranosti dela **v vaši organizacijski enoti!** Kasneje boste zbrali predloge vseh sodelavcev, s katerimi ste vodili LP in tako dobili dragocene ideje za izboljšanje načina dela v enoti, ki jo vodite. Premislite o vseh namigih in predlogih, ki jih boste dobili od sodelavcev, oblikujte rešitev ter se o tem pogovorite s svojim vodjem. Oblikujte načrt uresničitve in se lotite sprememb!

Pohvalite dobro opravljene naloge !

Ne spreglejte njegovih dobrih rezultatov. Pohvalite ga, izrazite svoje priznanje. Nič ni bolj uničujočega za motivacijo in za počutje ljudi kot to, da prezremo njihova prizadevanja in dobre rezultate!

9.3. Pogovor o njegovem odnosu do sodelavcev, strank in do vas



Odnosi med sodelavci so izjemnega pomena za njihovo dobro počutje, za delovno vzdušje, zadovoljstvo, motiviranost in tudi za delovne rezultate. Vedenjska kultura vaših ljudi je pogoj za sodelovanje in za timsko delo.

Zato se v LP pogovorite tudi o njegovem **organizacijskem vedenju**. Ne pozabite poudariti, kar je dobrega v njegovem vedenju. Pohvalite ga za konkretne primere!

Sedaj je priložnost, da ga opozorite tudi na tiste vedenjske navade, za katere menite, da naj bi jih spremenil. Vzpodbujajte ga, da sam ugotovi, kaj bi bilo dobro spremeniti (spomnite na kakšno konkretno situacijo) in ga spodbudite, da sam naredi načrt sprememb! Podpirajte ga pri tem.

Enako postopajte v pogovoru o njegovem odnosu do strank: pohvalite ga za korektno vedenje in naredita načrt za stvari, ki naj bi jih še izboljšal.

Sem sodi tudi pogovor o vajinem odnosu. Povprašajte ga predvsem o tem, kaj od vas pričakuje, kaj si želi. Če ga boste pazljivo poslušali, brez želje, da bi se branili ali mu ugovarjali, boste dobili zelo dragocene povratne informacije o načinu vodenja. Če se boste potrudili in te njegove želje (npr. da želi od vas bolj jasna navodila ali da bi želel imeti bolj proste roke pri odločanju o načinu dela na določenem področju ali da želi, da mu večkrat posredujete mnenje o opravljenih nalogah...) tudi upoštevali, bo vaš sodelavec še bolj motiviran in pripravljen na sodelovanje.

9.4. Pogovor o njegovi vlogi

Vsak sodelavec ima natančno določeno **VLOGO**. Ve se, kaj se od njega pričakuje glede na to, kako je vpet v celoten delovni proces. Z izpolnitvijo pričakovanj omogoči, da so naloge in zadolžitve vaše organizacijske enote opravljene pravočasno in kakovostno, omogoči ostalim, da nemoteno opravljajo svoje delo in vpliva na nemoteno delovanje organa.

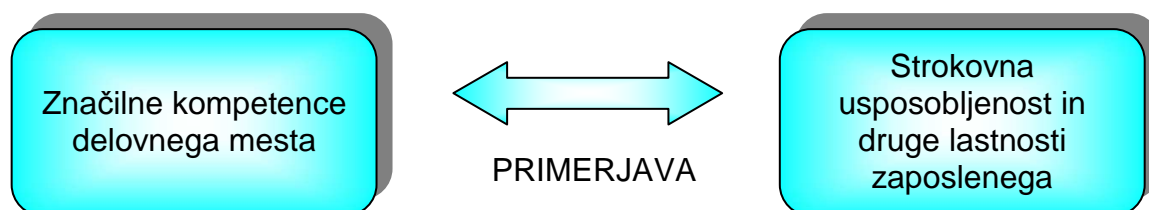
In še nekaj: vsak zaposleni s svojim zgledom, delovno uspešnostjo in ravnanjem vpliva na dobro ime in učinkovitost vaše organizacijske enote ter na počutje ostalih sodelavcev, torej je soodgovoren za skupne rezultate. Razložite mu to!

Ne pozabite se pogovoriti o mejah njegove samostojnosti in odločanja ter o njegovi odgovornosti in pristojnostih. Če je potrebno, mu razložite tudi pristojnosti ostalih sodelavcev v vaši organizacijski enoti in pristojnosti drugih organizacijskih enot, s katerimi sodelujete.

Vloga, ki jo ima posameznik v kolektivu, zahteva poleg določene strokovne usposobljenosti še vrsto drugih lastnosti in sposobnosti, ki mu omogočijo, da lahko delo primerno opravi, da je lahko uspešen in učinkovit.

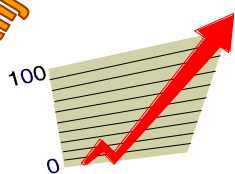
9.5. Pogovor o strokovni usposobljenosti in primernosti – o kompetencah sodelavca

Kompetence so strokovna usposobljenost in vse tiste lastnosti sodelavca, ki so pomembne za uspešno opravljanje delovnih nalog na delovnem mestu. Zato se bosta s sodelavcem najprej pogovorila o tem, katera so značilna znanja, sposobnosti (npr.: sposobnost hitrega reševanja problemov, organizacijske sposobnosti...), veščine (npr.: komunikacijske spretnosti, pogajalske spretnosti...) in druge lastnosti (npr.: primeren odnos do sodelavcev, pripravljenost na timsko delo...), potrebne pri njegovem delu. Nato se bosta pogovorila še o tem, katere so njegove prednosti in kako jih bolje izrabiti ter katere so njegove šibke točke in kako jih izboljšati. To pa je že del načrtovanja njegovega osebnega razvoja.



9.6. Pogovor o njegovi delovni karieri in osebnem razvoju

Možnosti za napredovanje



LP je namenjen pogledu v prihodnost, zato se bosta pogovorila, kako vidita njegov osebni razvoj, kakšne so njegove večletne možnosti napredovanja, katera znanja in kakšne izkušnje naj bi v tem času še pridobil, katere lastnosti naj bi še izpopolnil, kako naj bi se razširile njegove odgovornosti ...

Dobro ga poslušajte, ko vam bo razlagal, kakšni so njegovi interesi, želje (govoril vam bo o svojih kariernih sidrih!), kje in kako lahko namerava razviti svoje potenciale... Razložite mu tudi svoj pogled. Nato se uskladita in naredita okvirni dolgoročni načrt njegovega možnega napredovanja in kariere! Določita časovni razpored aktivnosti, s katerimi bo razvijal tiste kompetence, ki mu bodo omogočile poklicni in delovni razvoj. Izrazite mu zaupanje in obljubite podporo!

9.7. Pogovor o delovnih ciljih

Sodelavec je lahko dober delavec le, če natančno ve, kaj se od njega pričakuje. Dogovorita se torej o vaših pričakovanih glede doseganja teh ciljev.

V tem delu pogovora mu boste najprej razložili cilje in vlogo vaše organizacije ter cilje in predviden razvoj vaše organizacijske enote. Preverite, če ste bili dovolj jasni. Poskrbite, da se bodo njegove predstave o njegovi vlogi in njegovih letnih ciljih pokrile z vašimi!



Ko se bosta pogovorila, kako bodo tekle njegove ključne naloge do naslednjega LP (ki ga boste imeli čez eno leto), bo to pomenilo, da sta določila letne **delovne CILJE** sodelavca!

Določita samo ključne letne cilje! Včasih zadošča en sam, nikakor pa ni primerno, da jih določita več kot pet.

9.8. Dogovor glede delovnih nalog v naslednjem obdobju



Katere so njegove **ključne naloge**? To so naloge, ki pomenijo pogoj za uspešno izvajanje nalog in zadolžitev vaše organizacijske enote! To je tistih nekaj (največ 5!) vsebinsko zaokroženih nalog, ki kažejo na delovno uspešnost sodelavca. Rezultati so vidni in pomembni za učinkovitost vaše organizacijske enote. Zato natančno določita, katere so te naloge in kaj pri vsaki teh ključnih nalog posebej pričakujete od njega. Določita rok, pričakovano kakovost, stroške in učinke.

V pogovor o ključnih nalogah ne sodijo vprašanja o tem, pod kakšnimi pogoji in kako bo opravil sodelavec rutinska, vsakdanja opravila, razen če to ni predmet načrtovanih sprememb pri njegovem delu.

9.9. Določita merila za oceno rezultatov dela

Ko bosta opredelila delovne naloge in cilje v naslednjem obdobju, bosta določila tudi merila za kasnejše ocenjevanje doseženih rezultatov. Praviloma, razen redkih izjem, objektivnih kazalcev ali standardov za ugotavljanje delovne uspešnosti še ni izdelanih. Tam kjer so, jih seveda uporabite! V vseh drugih primerih pa je treba **opredeliti pričakovanja** o tem, kaj in kako naj bo opravljeno, doseženo. Sicer pa si pomagajte s 111. členom Zakona o javnih uslužbencih (ZJU)!

Pri nalogah, kjer je postopek predpisan (npr. izdaja potnih listov in podobno) bo večji poudarek na tem, kako uradnik to delo opravi, da bodo stranke zadovoljne. Na bolj fleksibilnih področjih, kjer lahko določimo cilje oz. izdelke, je potrebno opredeliti končni rezultat – npr. uvedba CAF v organ v letu 2004, oblikovanje spletne strani, izdelava določene analize, reorganizacija nekega (pod)sistema ipd. Pri takšnih nalogah je treba določiti, **kaj bo narejeno**. Opredelite tudi kako, in če je potrebno, kdo to potrdi (soglasje, potrditev, uvedba...). Določita roke za posamezne faze ali celotno nalogo. Za obsežnejše naloge ali projekte določita vmesne faze tako, da bo možno ugotoviti, ali je bil cilj dosežene ali ne.

Dogovorita se tudi o tem, kako boste sprejete cilje zasledovali. Predlagajte mu **metodo trimesečnih dogovorov** ([metoda 3MD](#)).

9.10. Načrtovanje izobraževanja in usposabljanja v naslednjem letu



Izdelajta načrt usposabljanja za naslednje leto. Upoštevajte njegove interese, potrebe delovnega mesta in njegovo dolgoročnojšo razvojno usmeritev.

Pripravljen in med vama usklajen predlog je osnova za kadrovske planiranje in izvajanje kadrovske politike, zato ga boste posredovali kadrovski službi.

10. ZAPIS SKLEPOV

Pomembne dogovore si bosta seveda zapisala. Najbolje je, da jih pišete kar vi osebno, z roko, med samim LP, tako kot nastajajo. Obrazec »zapisa« si natančno oglejte že pred LP, da ga boste takrat, ko ga boste izpolnjevali, že dobro poznali. LP bo tekel po zastavljenih vprašanjih.

Zelo pomembno je, da naredite povzetek dogovorov vedno, ko bosta zaključila vsako posamezno vprašanje. Ta povzetek boste izrazili nekako takole:



Če sem vas prav razumel, sva se dogovorila (ali: sva ugotovila) naslednje: ».....«KO BOSTE NA KRATKO OBNOVILI, KAR STA SE DOGOVORILA, BOSTE VPRAŠALI: »Drži? Sem prav ponovil?«

Če bo sodelavec mnenja, da ni mislil ravno tako, boste razčiščevala nejasnosti toliko časa, dokler ne bosta oba mnenja, da se popolnoma razumeta. Šele ko boste na vprašanje, če ste pravilno povedali, dobili odgovor:»DA, tako je.«, boste zapisali vajin dogovor ali sklep v »Zapis«.

Šele nato boste nadaljevali z naslednjim vprašanjem.

»Zapis« boste izpolnjevali fazno. To pomeni, da se boste pogovarjala o določenem vprašanju, ga zaključila in se dogovorila za sklep. Naslednje vprašanje boste postavili šele potem, ko boste ta sklep zapisali v »Zapis«.

Zapisujte samo bistvene stvari, tiste, ki so pomembne bodisi za izvajanje nalog v prihodnosti ali za kadrovske potrebe. Misli naj bodo kratke, jedrnate in – če je le mogoče – izražene s konkretnimi podatki (npr.: rok, konkretna imena ljudi, ki naj bi sodelavcu nudili pomoč, naziv projektov, v katerih naj bi sodelavec predvidoma sodeloval, konkreten naziv seminarjev, ki bi se jih rad udeležil ali šole, ki naj bi jo obiskoval, itd...). Posameznih pripomb in obširnejših razlag, ki osvetljujejo sedanje stanje ali pretekle izkušnje in rezultate, seveda ne boste pisali. Prav tako ne boste zapisali misli, ki vam jih bo sodelavec zaupal kot človek človeku.

Ko bosta zaključila razgovor po vprašanjih, ki so vama služila za »dnevni red«, bosta »Zapis« še enkrat preletela. Če bosta ugotovila, da vama je ostala še kakšna tema, se bosta pogovorila še o njej.

Tik preden bosta LP zaključila, preberite skupaj s sodelavcem še enkrat »Zapis« v celoti. Če je potrebno, ga dopolnita ali popravita, nato pa se oba podpišita.

En izvod »Zapisa« boste dali sodelavcu, drug izvod pa boste obdržali in ga shranili v osebni arhiv med ostale dokumente o sodelavcih in o delu v naši organizacijski enoti. Seveda se razume samo po sebi, da ste odgovorni za varovanje zaupnosti!

Stran »zapisa«, ki se nanaša na program dela za naslednje leto in na predlog prihodnjega razvoja sodelavca, skupaj z želenim izobraževanjem, usposabljanjem in izpopolnjevanjem – boste oddali v kadrovsko službo. Te informacije so osnova za načrtovanje in izvajanje kadrovske politike v vašem organu!

Primer zapisa:

Zapis dogovorov v letnem pogovoru

Priimek in ime sodelavca: _____

Organizacijska enota: _____ Vodja: _____

Delovno mesto: _____ Datum LP: _____

REALIZACIJA CILJEV V PRETEKLEM LETU – USPEŠNOST DELA:

Katere glavne naloge je opravljal v preteklem letu? Kako uspešno? Doseženi cilji, težave, nedokončane naloge (katere, vzroki, načrt za dokončanje ...)

TEŽIŠČA PRIMERNOSTI SODELAVCA (strokovna usposobljenost, primernost, kompetence):

Primerjava med sposobnostmi, lastnostmi, veščinami, talenti, motivi in stališči, ki so potrebne za uspešno izvajanje naloge in med tistimi, ki jih sodelavec ima; prednosti in posebne nadarjenosti sodelavca, izdelava načrta za zmanjšanje razlik med želenim in dejanskim stanjem.

INTERESNA PODROČJA SODELAVCA: Področja, ki sodelavca posebej zanimajo in privlačijo; Želena smer delovne kariere in osebnega razvoja.

CILJI IN TEKOČE NALOGE ZA NASLEDNJE LETO:

- ključne naloge – kaj in kako
- normativi oziroma pričakovanja za oceno rezultatov (rok, trajanje, kakovost, stroški)
- potrebne ali želene spremembe, pomoč, prioritete, predlogi organizacijskih sprememb...
- načrt izvedbe, sodelovanje, potrebna pomoč...

NAČRT ZA POVEČANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Načrt ali predlog sprememb v načinu dela ali delovnih navadah, v delovnih sredstvih in pogojih dela

IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

Dosedanji rezultati in napredovanje v znanju; Želje po izobraževanju: oblika, trajanje, smer, stopnja, kraj...

PRAKSA: Področje, kraj, trajanje, mentorstvo...

Želje sodelavca, možnosti in pogoji, mnenje vodje

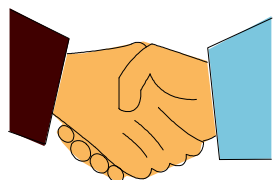
Dogovorjeni predlogi:

POSEBNI DOGOVORI IN PREDLOGI:

Podpis vodje:

Podpis sodelavca:

11. ZAKLJUČEK »LP«



Poskrbite, da bo LP potekal v prijetnem vzdušju! Posebej pomembno pa je, da sta prijetna tako začetek kot zaključek pogovora. Od ustvarjenega razpoloženja na začetku LP je odvisno, kako bosta nadaljevala, kako bo pogovor tekel, koliko bosta pripravljena aktivno sodelovati, od konca pa je odvisno, kako bo opravljen LP vplival na motiviranost sodelavca, da izpolni sprejete dogovore.

12. ANALIZA USPEŠNOSTI "LP"

Po koncu "LP" je prav, da naredite analizo uspešnosti. Vprašajte se:

- Kako uspešen sem bil pri izvedbi "LP"?
- Kaj sem opravil zelo dobro in kaj moram pri naslednjih "LP" še izboljšati?
- Kako sem se počutil?
- Kaj bi o "LP" rekel sodelavec, če bi ga povprašal o njegovem mnenju?
- Kako se je on počutil?
- Ali sem dobil vse informacije, ki sem jih želel dobiti?
- Sem ga dovolj poslušal? Sem bil dovolj pozoren?
- Sem ga povsem razumel? Sem bil dovolj razumljiv?
- Sva obdelala vse ključne stvari, ki so pomembne za najin odnos, za njegov osebni razvoj in njegovo uspešnost?

13. KAJ MORATE PO VSEH OPRAVLJENIH "LP" ŠE STORITI?

Ko boste opravili LP z vsemi sodelavci, vas čaka še kar nekaj dela:

- Najprej uredite vaše vtise. Premislite še enkrat o predlogih in pogledih vaših sodelavcev, uredite jih in jih vključite v predlog organizacijskih sprememb, za katere menite, da bi pripomogle k večji kakovosti ali učinkovitosti vaše organizacijske enote.
- Za pripravljen predlog organizacijskih sprememb si izdelajte načrt, kako bi ga uresničili.
- O tem predlogu in načrtu se pogovorite z vašim vodjem in se dogovorite o možnostih in podpori za njegovo uresničenje!
- Opravljeni LP vam bodo služili tudi kot osnova za pripravo predloga kadrovskega plana za vašo organizacijsko enoto.
- Poskrbite, da boste kadrovske podatke pravočasno oddali strokovni službi!
- Če ste kateremukoli sodelavcu v LP karkoli obljubili (npr. da se boste pozanimali in mu boste povedali ... ali da boste poskušali urediti ...), nikar ne pozabite izpolniti obljube!

14. CELOLETNE AKTIVNOSTI IN OBVEZNOSTI, KI IZHAJAJO IZ "LP"

LP je le del običajne komunikacije med vami in vašimi sodelavci in sestavni del vodenja. Zato uporabljajte »Zapis« čez leto in zasledujte, ali se vaš sodelavec razvija tako, kot sta se dogovorila, ali izpolnjuje dogovore, ki sta jih v LP sklenila. Vzpodbujajte ga, podpirajte in usmerjajte! Če pa bi se izkazalo, da sta si kakšen cilj postavila glede na razmere preveč ambiciozno, se med letom ponovno pogovorita in postavita nov, bolj realen cilj.

15. MISEL ZA POPOTNICO

Opraviti LP ni enostavno. Vsak LP zahteva določen napor. Zgodilo se bo, da kljub vašim prizadevanjem s kakšnim LP ne boste povsem zadovoljni. To je normalno, zlasti v začetku, dokler ne boste dobili potrebne rutine. Pomembno je, da LP opravite, da se posvetite sodelavcem, da jim nudite ustrezno pozornost, da jih poslušate in da jim daste priložnost, da se tudi sami aktivno pripravijo na svoje bodoče zadolžitve in naloge. Le tako bodo osebnostno rasli in se razvijali v smeri, kjer lahko najboljše izkoristijo svoje potenciale in dosegajo najboljše rezultate.

KAZALO

	Str.
1. KAJ JE TREBA VEDETI? – NAJPOGOSTEJŠA PRAKTIČNA VPRAŠANJA .	2
2. NAMEN LETNIH POGOVOROV	5
2.1. Namen upravnega organa	
2.2. Vaš namen v odnosu do vaše organizacijske enote, do vseh vaših sodelavcev	
2.3. Kakšen je vaš namen izvajanja LP v odnosu do posameznega sodelavca	
3. KAKO TEČE LP?	6
4. VSEBINA POGOVORA	6
5. OSNOVNA VPRAŠANJA	7
6. KAKO SE BOSTE PRIPRAVILI NA LP	9
6.1. Najprej si naredite načrt, kako se boste pripravili	
6.2. Pripravite si razlago o vlogi in nalogah vaše organizacijske enote	
6.3. Pregledali boste podatke o sodelavcu, s katerim boste imeli LP	
6.4. Sodelavca boste povabili na LP	
7. ZAČETEK LP	11
8. OSREDNJI DEL LP	12
9. KAKO BOSTE OBRAVNAVALI NEKATERE POMEMBNEJŠE TEME LP	12
9.1. Pogovor o opravljenem delu in rezultatih	
9.2. Pogovor o organiziranosti dela in delovnih razmerah	
9.3. Pogovor o dobro opravljenih nalogah – pomen pohvale!	
9.4. Pogovor o njegovi vlogi	
9.5. Pogovor o sodelavčevih ključnih nalogah	
9.6. Pogovor o delovnih ciljih	
9.7. Pogovor o pričakovanjih	
9.8. Pogovor o strokovni usposobljenosti – kompetencah sodelavca	
9.9. Pogovor o njegovi delovni karieri in osebnem razvoju	
9.10. Načrtovanje izobraževanja in usposabljanja v naslednjem letu	
9.11. Pogovor o njegovem odnosu do sodelavcev, do strank in do vas	
10. ZAPIS SKLEPOV	16
11. ZAKLJUČEK LP	19
12. ANALIZA USPEŠNOSTI LP	19
13. KAJ MORATE PO VSEH OPRAVLJENIH LP ŠE STORITI	20
14. CELOLETNE AKTIVNOSTI IN OBVEZNOSTI, KI IZHAJAJO IZ LP	20
15. MISEL ZA POPOTNICO	20