

LETNI POGOVOR S SODELAVCEM

Mag. Janez Stare

Uspeh reforme javne uprave je pogojen s strokovnim, osebnostnim in delovnim razvojem javnih uslužbencev, ter od njihove pripravljenosti za sodelovanje. Zato je v upravi treba nameniti več pozornosti proučevanju človeških virov in možnostim njihovega razvoja. Izhodiščna točka proučevanj mora postati uslužbenec s svojim znanjem, sposobnostmi in pričakovanji. Za prepoznavanje njegovih lastnosti in sposobnosti ter oblikovanje možnosti nadaljnjega razvoja, ki bo usklajen s cilji javne uprave, se lahko uporabijo različni instrumenti. Eden izmed njih je letni pogovor s sodelavcem. Kot instrument razvoja človeških virov v upravi si prizadeva za doseg dveh ciljev. Prvi cilj je ugotovitev aktualne potrebe po razvoju (orientirano na položaj uslužbenca) iz česar se razvijejo vsi ukrepi za izboljšanje kakovosti dela na posameznih delovnih mestih. Drugi cilj predstavlja identifikacija želja uslužbenca (orientirano na prihodnje naloge) iz katerega se razvijejo vsi ukrepi, potrebni za prihodnji razvoj.

1 UVOD

Težišče reformnih prizadevanj, ki potekajo v javni upravi, je že vse od časa nastanka samostojne države Slovenije usmerjeno v postavitve ustrezne strukture, manj pa k ljudem in njihovim virom. Poudarja se pomen pravne ureditve, ureditve financiranja, reorganizacije obstoječih sistemov in organizacijske postavitve različnih struktur na področju uprave, manj pa se govori o tem, kako v novih razmerah spremeniti upravno kulturo in jo približati zaposlenim. Kot da odgovorni za spremembe ne bi poznali osnovnih izhodišč sodobne organizacijske paradigme, ki med drugim govorijo o upoštevanju vsakega posameznika v organizaciji, decentralizaciji, opuščanju strogo formalne in priznavanju neformalne organizacije, ter predvsem, da je sprememba strukture uspešna le ob hkratni spremembi kulture.

Razmere v družbi se spreminjajo in javnost želi biti vse bolj seznanjena z dejavnostjo javne uprave. Po drugi strani pa se tudi v javni upravi povečujejo zahteve po večji samostojnosti zaposlenih in sodelovanju pri vodenju njihove organizacijske enote. Druga zahteva pomeni zniževanje hierarhične piramide in s tem povečanje odgovornosti zaposlenih do nadrejenih, prva pa se deloma dotika političnega področja in vključuje odgovornost za opravljeno delo pred javnostjo (Brejc, 1997).

Sodobna uprava ni sama sebi namen. Njeno delovanje je usmerjeno k državljanu. Storitve, ki jih nudi, so zaradi njega in zanj. Pri tem se uporabljajo termini kot so storilnost, rezultat in učinkovit servis. Za doseganje vedno višjih zahtev potrebuje uprava inovativne spremembe, ki narekujejo nove načine delovanja, uvajanje sodobnih metod in tehnik upravnega dela ter upoštevanje človeka kot ključnega dejavnika in hkrati nosilca sprememb v upravi.

Ker je razvoj uprave možen le preko strokovnega, osebnostnega in delovnega razvoja uslužbencev ter od njihove pripravljenosti za sodelovanje, je treba več energije usmeriti k proučevanju in pridobivanju novih znanj in spoznanj s področja človeških virov. Zaposlene je treba postaviti v središče reformnih prizadevanj, saj je od njih odvisen uspeh reforme v upravi. Gre za spremenjen pogled na uslužbence v upravi in za spremembo upravne organizacijske kulture. To pa je težaven proces, ki ga je moč pričeti z majhnimi koraki. Zakone je lahko spreminjati, težje je spreminjati miselnost ljudi.

Uprava je tog sistem, ki je oblikovan na osnovi pravil in se ga izven tega okvirja ne da spreminjati. Uspešne spremembe so možne le od znotraj. Prav to pa predstavlja paradoks uprave, saj morajo upravo spremeniti tisti, ki morajo biti spremenjeni. Obstajajo različne možnosti in ukrepi, ki so med seboj povezani in se dopolnjujejo. V praksi uspešnih organizacij (javne in poslovne uprave) se pogosto poslužujejo rednega LPS (LPS) kot instrumenta presoje in razvoja človeških virov ter usklajevanja ciljev posameznika s cilji organizacije.

2 LPS KOT INSTRUMENT RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV V UPRAVI

Pomemben vpliv na delo v upravi imajo pogovori med predpostavljenimi¹ in uslužbenci, vendar potek vsakdanjega dela običajno nudi premalo časa in priložnosti za pogovore, ki bi presegali trenutno aktualno dogajanje. Pri vsakodnevnih pogovorih se redko, oziroma sploh ne govori o širših ciljih in rezultatih dela, o posebnih težavah, ki so povezani z delovnim področjem, o vprašanih sodelovanja uslužbencev ter o pričakovanih glede načrtovanja in nadaljnega poklicnega razvoja uslužbenca. Čeprav gre za ključna vprašanja obstoja in delovanja vsake organizacijske oblike, pogovori o omenjenih temah niso samoumevni in so v naši javni upravi redki. Obstoječo situacijo lahko presežemo s posebnim instrumentom – LPS, ki ga enkrat letno izvede predpostavljeni s svojimi neposredno podrejenimi sodelavci (OSB Gesellschaft für systemische Organisationsberatung GmbH, 1998).

Gre za sistematičen in strukturiran pogovor med predpostavljenim in uslužbencem, v katerem se pogovorita o povsem konkretnih temah, ciljih in rezultatih dela, o problemih, povezanih s področjem izvajanja delovnih nalog, o vprašanih glede sodelovanja ter o predstavah glede nadaljnega poklicnega razvoja uslužbencev. Z odkrivanjem interesov se skušamo približati posamezniku in njegovim potrebam po nadaljnjem izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju. Zanimanje za določeno področje ter želje po izobraževanju so zavestno občutene potrebe. V njih je dragocena začetna motivacija za nadaljnje izobraževanje (Jereb, 1998).

¹ V prispevku se namenoma uporablja izraz "predpostavljeni". Tudi na tak način se želi poudariti, da pogovor s sodelavcem poteka med uslužbencem in njegovim hierarhično prvim predpostavljenim uslužbencem, kateremu je zaupan neposredni strokovni nadzor nad njim.

LPS poteka neodvisno od sicer nujno potekajočih pogovorov o dnevnihih temah in sestankov o operativnih nalogah znotraj dogajanja v organizaciji. Gre za neke vrste "time out", ki sta si ga vzela za izčrpen pogovor v miru, zato da se (vsak) uslužbenec lahko odkrito pogovori z neposredno predpostavljenim tako o ciljih organizacijske enote kot o bistvenih nalogah, ki jih mora opraviti v okviru teh ciljev. Za oba predstavlja periodično, vsakoletno priložnost, da v obliki svetovalnega in spodbujajočega pogovora razmisli o kakovosti izvajanja delovnih nalog, o sodelovanju v preteklem enoletnem obdobju, ter da se pogovorita in tudi dogovorita o kriterijih za ocenjevanje opravljenega dela v prihodnje. Izmenjava mnenj in predstav v zvezi z delom je predpostavljenemu v pomoč pri vodenju in razvoju uslužbencev, uslužbencu pa nudi možnost, da na aktiven način sooblikuje delovno in poklicno situacijo.

Ker se LPS izvede "na štiri oči", ima pogosto tudi obliko svetovalnega in za obe strani spodbujajočega pogovora. Ravnanje predpostavljenega med pogovorom mora ustrezati vlogi svetovalca, spremljevalca in podpornika, da bo sodelavec lažje predstavil svoje poglede in predstave glede vsebine in poteka dela, podal sugestije v zvezi z delom, ter spregovoril o svojih lastnih interesih in ciljih. LPS nudi možnost, da se naredi neke vrste "človeška bilanca" oziroma povzetek, ki daje možnost za orientacijo tako predpostavljenemu kot uslužbencu. Le na tak način uporabljen LPS bo v korist tako vodilnemu kot uslužbencu in upravi.

3 ENOTEN KONCEPT

Da bi LPS dosegel želene učinke, je potrebno razviti enoten koncept pogovora. Koncept mora biti prilagojen konkretni kulturi vsake posamezne organizacije v javni upravi in zajema poleg posebnega vodila za pogovor določeno zaporedje korakov implementacije LPS v organizacijo ter posebno opozorilo, da se je pri letnem pogovoru s sodelavcem potrebno povsem zavestno ograditi od dnevnih situacij².

Enotno oblikovan koncept LPS omogoča vzpostavitev dobrega pretoka informacij od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol ter ustvarja možnost za določitev enotnih standardov izpolnjevanja delovnih nalog. Na tak način spodbuja organizacijo in njene člane k učenju in inovativnosti. Udeleženca sporazumno oblikujeta cilje prihodnjega delovanja s pomočjo posebej za konkretno organizacijo oblikovanega vodila. Uslužbenec in njegov predpostavljeni tako lahko celoviteje opravljata svoje delovne naloge, kar vodi k doseganju ciljev posamezne organizacijske enote in uprave kot celote.

Jasno oblikovana izhodišča delovanja in načrtovanja razvoja uslužbencev povečajo zaupanje in

² Dnevne situacije imajo različen trenutni vpliv, tako da na njej temelječ pogovor ne odraža dejanskega stanja v zvezi s položajem in potekom dela uslužbenca v preteklem obdobju.

spoštovanje med različnimi hierarhičnimi nivoji ter pripomorejo k usmeritvi vseh delnih ciljev in dejavnosti v skupne cilje organizacije. S tem vodstvo doseže podporo pri usmerjanju organizacije in še posebej pri uresničevanju strateških opredelitev organizacije in preko tega uprave kot celote. Uslužbenec sam oblikuje oziroma sooblikuje sporazum o nadaljnjih aktivnostih na področju dela, zato je takšen sporazum zanj praviloma tudi bolj obvezujoč. Sodelovanje predpostavljenega in uslužbenca predstavlja solidno osnovo za vzajemno razumevanje in za skupno prevzemanje odgovornosti³.

Izkušnje kažejo, da je pri udeležencih s pomočjo LPS možno spreminjati že trdno zakoreninjena stališča posameznikov, ki so jih oblikovali na podlagi preteklih izkušenj. Vzpostavitev zaupanja in odprtosti odnosa med predpostavljenim in sodelavcem je investicija v višjo kakovost delovnih odnosov in s tem v višje zadovoljstvo pri delu. LPS ima motivacijski vidik, poleg tega pa omogoča odpravljanje nakopičenih napetosti in problemov v posameznih organizacijskih enotah ter ustvarja podlago za boljše sodelovanje na delovnem mestu.

4 POMEN LPS ZA USLUŽBENCA

Za uslužbenca predstavlja pogovor s sodelavcem priložnost aktivnega sooblikovanja delovnega in poklicnega položaja. Sooči se s cilji organizacijske enote, spozna stališča svojega nadrejenega in preko njih tudi lastne prednosti in pomanjkljivosti. Med pogovorom uslužbenec spozna, kako nadrejeni ocenjuje izpolnjevanje zadanih nalog, njegove ocene pa lahko primerja z lastnim ocenjevanjem in vrednotenjem izvrševanja delovnih nalog. LPS daje uslužbencu možnost, da predpostavljenega seznanj s tem, kako na lastnih izkušnjah občuti njegov način vodenja.

Z dogovorom o prihodnjih nalogah udeleženca pogovora jasno definirata težišča prihodnjih nalog, ki bodo poverjene uslužbencu. S tem se okvirno določijo pogoji delovanja uslužbenca in možnosti za njegov nadaljnji poklicni razvoj. Izmenjava mnenj pripomore k izboljšanju pretoka informacij in boljšemu sodelovanju, kar poveča medsebojno zaupanje in izboljša možnosti podajanja predlogov za izboljšave upravnega dela. Uslužbenec preide v aktivno sodelovanje pri načrtovanju bodočih nalog, težišča dela mu postanejo bolj jasna, s tem pa se povečajo možnosti za prevzem večje odgovornosti in obogatitev njegovega dela.

Uslužbenec predstavi predpostavljenemu svoje posebne sposobnosti, predstave, osebne interese in cilje v zvezi z lastnim razvojem, nato pa se skupaj dogovorita za morebitna dodatna izobraževanja.

³ Nekateri sodelavci bodo tak način dela doživeli kot omejitev svojega poprejšnjega prostora za prosto presojo, spet drugi pa bodo v tem videli nove možnosti za delovanje in razvoj.

5 POMEN LPS ZA PREDPOSTAVLJENEGA

Veliko možnosti daje LPS tudi predpostavljenemu. Z neposredno podrejenim uslužbencem se pogovori o že opravljenem delu in o doseganju ciljev v preteklem obdobju. Predpostavljeni v pogovoru pridobi informacije, ki jih uporabi pri načrtovanju delovnih nalog in pri razvoju človeških virov. Z dogovarjanjem o bodočih nalogah spodbudi sodelavce, da svoje ravnanje usmerjajo glede na cilje organizacijske enote oziroma uprave kot celote, ob tem pa zazna in upošteva prednosti, pomanjkljivosti in razvojne možnosti posameznih uslužbencev.

LPS prinaša predpostavljenemu povratne informacije o njegovem vodstvenem delu in indice glede motivacije sodelavcev. V primeru težavnih situacij in problemov predpostavljeni lahko pričakuje višji nivo razumevanja s strani sodelavcev, saj se zaradi dosežene stopnje odkritega pogovora povečuje občutek pripadnosti in razumevanje na obeh straneh.

6 BISTVENI Poudarki

V strokovni literaturi in v praksah različnih uprav obstajajo različni modeli in oblike LPS⁴. V prispevku predstavljeni model je modificiran na izkušnjah avstrijske uprave (Verwaltungsakademie des Bundes Wien, 1998) in poteka v petih fazah:

- Prva faza zajema analizo nalog in rezultatov preteklega obdobja. Namenjena je opredelitvi težišča minulega dela ter opredelitvi pristojnosti in odgovornosti v zvezi s potekom minulega dela. Predpostavljeni in sodelavec skupaj opredelita obstoječe kriterije kakovosti izvrševanja nalog in s tem povezane kriterije uspeha. V prvi fazi pogovora se analizirajo predlogi za povečanje učinkovitosti upravnega dela, ki so bili podani v preteklem obdobju in uspešnost dosedanjega spodbujanja takšnega ravnanja.
- V drugi fazi pogovora sogovornika opredelita kriterije in težišča glede primernosti uslužbenca za opravljanje določenega dela. Predstavijo se tako prednosti in slabosti uslužbenca za opravljanje dela na obstoječem delovnem mestu kakor tudi potenciali in sposobnosti uslužbenca, ki trenutno še niso izkoriščeni. V zvezi s tem se predvidijo možne nadaljnje perspektive razvoja posameznega uslužbenca⁵.
- Tretja faza pogovora se nanaša na vodenje in sodelovanje predpostavljenega s sodelavcem. Gre za obojestransko predstavitev pričakovanj glede kakovosti sodelovanja in odnosov tako med sodelavcem in predpostavljenim kakor tudi med različnimi notranjimi in zunanji delovnimi skupinami in teami.

⁴ Glej: Hilb, 1995 in: Liebel, Oechsler, 1994.

⁵ Več o tem in o drugih praktičnih možnostih razvoja človeških virov v upravi glej v: TRIGON Entwicklungsberatung, 1990.

- V četrti fazi pogovora se udeleženca dogovorita o delovnih nalogah v naslednjem delovnem obdobju in sooblikujeta kriterije za oceno rezultatov dela. Gre za spoznavanje srednjeročnih razvojnih perspektiv organizacije in s tem povezanega določanja težišč delovanja uslužbenca. Oblikujejo se kriteriji uspeha za doseganje ciljev v naslednjem obdobju in predpostavijo predpogoji za doseganje zastavljenih ciljev (resursi, spodbude, itd.).
- V zadnji, peti fazi je težišče pogovora na razvojnih ukrepih. Predpostavljeni in sodelavec skupaj oblikujeta predlog ukrepov nadaljnjega razvoja uslužbenca ter definirata, kakšen bo prispevek vsakega izmed njiju k nadaljnjemu razvoju uslužbenca.

7 UVAJANJE LPS V PRAKSO

Vsaka organizacija je zaradi ljudi, ki delujejo v njej, sama sebi lastna. Zato se pri uvajanju LPS v prakso v vsaki organizaciji srečujemo z različnimi pogoji. Način postopanja je odvisen od konkretne situacije in konkretno zaznanih pogojev. Kljub razlikam, ki nastopajo od ene do druge organizacije, obstajajo splošna načela, ki jih je potrebno upoštevati za uspešno implementacijo LPS v prakso. Ta so:

- implementacija LPS poteka od vrha organizacije do spodnjih hierarhičnih ravni (načelo top-down),
- vsakokratnim sklopom izvedenih pogovorov na posameznem nivoju organizacije sledi evalvacija implementacije,
- vodstvo organizacije je treba seznaniti o izvedenih pogovorih na posameznem nivoju organizacije.

Pri implementaciji LPS v prakso je najprej potrebno izdelati podrobno vodilo za pogovor, ki je prilagojeno konkretnim specifičnim pogojem organizacije. V pogovoru z vodstvom se odpravijo morebitni pomisleki in izvede načrtovanje implementacije. Prvemu krogu izvedbe LPS, ki ga izvedejo najvišji predpostavljeni v organizaciji, sledi skupinski razgovor (evaluacijski intervju) s sodelujočimi. Izvedeni pogovori in predlogi se ovrednotijo s strani vodstva, poleg tega pa se pri nadaljnjem razvoju LPS upoštevajo obstoječe izkušnje in ugotovljene potrebe naslednje nižje vodstvene ravni po morebitnih spremembah.

Nato se za LPS pripravi in usposobi naslednja, nižja vodstvena raven. Predpostavljeni na sestankih v okviru svoje delovne skupine informira sodelavce o smislu in namenu LPS, čemur sledi izvedba letnega pogovora s sodelavci, evalvacija pogovorov s prizadetimi sodelavci in povratna informacija vodstvu o ovrednotenih evalvacijskih rezultatih.

8 POTEK LPS

LPS bo dosegel svoj namen, če bodo vanj vključeni vsi uslužbenci posamezne organizacije oziroma celotne javne uprave. Tako mora predpostavljeni, ki mu je neposredno zaupan strokovni nadzor, enkrat na leto s svojim podrejenim opraviti LPS. Poudariti velja, da LPS poteka izključno med predpostavljenim in njegovim sodelavcem.

Osnovni pogoj za uspešen pogovor pa je intenzivna priprava. Predpostavljeni mora najprej na sestanku s svojo delovno skupino pojasniti uslužbencem cilje in okvirne pogoje pogovora. Konkretni pripravi na posamezen pogovor služi vodilo, ki ga je oblikovalo vodstvo organizacije. Da bi imela udeleženca dovolj časa za pripravo na pogovor, mora biti termin pogovora določen najmanj dva tedna vnaprej. LPS, za katerega je treba rezervirati eno do dve uri časa, se izvede v prostoru brez motečih dejavnikov (telefon, pogovori drugih sodelavcev,..) in sicer v dveh delih.

V prvem delu se udeleženca na podlagi dogovorjenega poteka pogovora o tem, ali so bili zastavljeni cilji v minulem enoletnem obdobju preseženi, doseženi oziroma ali niso bili doseženi, in kateri razlogi so za to merodajni. Pogovorita se o obstoječih delovnih ciljeh organizacijske enote ter o njenih nalogah v naslednjem letu. Izhajajoč iz tega se dogovorita za prispevek sodelavca pri opravljanju bodočih nalog. Če je že pred tem pogovorom prišlo do dogovorov za tekoče leto, so ti dogovori podlaga za obravnavo izpolnjevanja nalog. Ob zaključku prvega dela pogovora udeleženca skupaj naredita povzetek poteka in doseženih rezultatov pogovora.

V drugem delu LPS se udeleženca pogovorita o ukrepih, ki lahko ohranjajo ali stopnjujejo storilnost, kot na primer izboljšanje komunikacije, izboljšanje pretoka informacij ali morebitno potrebno izobraževanje. Spregovorita tudi o znanjih in sposobnostih, ki jih uslužbenec na svojem trenutnem delovnem mestu ne more izkoristiti ali jih ne more izkoristiti v zadostni meri, ter se dogovorita se o ukrepih, ki so potrebni in smotrni za izboljšanje ali ohranitev delovne storilnosti uslužbenca in o ukrepih, ki bi jih bilo treba sodelavcu nuditi tudi v okviru njegovega dolgoročnega poklicnega razvoja.

Po opravljenem pogovoru se rezultati pogovora zapišejo v poseben dokument (zapis rezultatov pogovora), ki ga podpišeta oba udeleženca. Če to ni možno, ker npr. ne soglašata, se dogovorita za datum novega pogovora, pri katerem je lahko na željo vsakega od sogovornikov navzoča še ena oseba.

Zapisnik o rezultatih pogovora, ki je označen kot uradni dokument zaupne narave je napisan v dveh delih. Oba udeleženca prejmeta oba dela zapisnika. Prvi del zapisnika se nanaša na prvi del pogovora in ga ne smeta posredovati drugim osebam. Drugi del zapisnika, ki se nanaša na predloge prihodnjega razvoja uslužbenca pa predpostavljeni posreduje tudi kadrovski službi, ki s tem pridobi pomembne

informacije za nadaljnje načrtovanje in razvoj človeških virov. Poleg tega predpostavljeni obvesti svojega nadrejenega o tem, da je bil LPS opravljen.

9 KRITERIJI ZA USPEŠNO IMPLEMENTACIJO LPS V PRAKSO

LPS je instrument vodenja, ki služi trajnemu zagotavljanju polnega zaupanja delovnih odnosov med predpostavljenim in sodelavcem. Ob tem se je potrebno zavedati, da LPS ne nadomešča rednega izvajanja učinkovitih pogovorov v lastni organizacijski enoti, ter da je skupinsko oblikovanje poteka dela nujno. Prav tako ne nadomešča vključevanja skupine sodelavcev v iskanje ciljev lastne organizacijske enote in sodelovanja med sodelavci. Predpostavljeni mora še naprej skrbeti za delovno klimo ter odpravljati konflikte med sodelavci, kadar do njih pride.

Možnosti za uspešno implementacijo LPS bodo večje, če med prizadetimi vzpostavimo pozitiven odnos do tega instrumenta. Za to je odločilna visoka mera identifikacije vodstva organizacije s LPS in sistematično negovanje instrumenta znotraj organizacije. LPS je učeči se instrument, ki se razvija z organizacijo in ga je zato potrebno stalno prilagajati. Na tak način preprečimo, da bi se LPS razvil v ritual navade!

Bistven pripomoček za uspeh implementacije LPS je vodilo, ki vsebuje pojasnila v zvezi s pogovorom in katalog vprašanj tako za predpostavljenega kot za uslužbenca. Vodilo je prilagojeno pogojem, v katerih deluje organizacija v okviru javne uprave in omogoča pogovor o perečih problemih v strukturirani obliki. Seveda pa je kriterij za uspeh tudi ustrezen čas, ki si ga je potrebno vzeti za seznanjanje s tem instrumentom vodenja in še posebej za pripravo in izvedbo vsakega pogovora.

Uspeh implementacije LPS je odvisen tudi od spoznanja, da smisel pogovora ni v tem, da bi udeleženca drug drugega diskvalificirala ali obsojala, niti ni v odrejanju navodil glede konkretnih nalog. Prav tako instrument ni namenjen prikritemu uvajanju drugih elementov v delovno prakso⁶. Če že pride do takšnih teženj, se je potrebno dogovoriti za poseben razgovor, ki bo namenjen samo tem vprašanjem.

10 ZAKLJUČEK

Cilj LPS je, da se z jasno postavitvijo nalog, kritiko nalog in nakazovanjem možnosti za nadaljnji razvoj poveča kakovost delovnih odnosov ter kakovost poteka upravnega dela. Če želita predpostavljeni in

⁶ Izkušnje kažejo, se da v primeru slabo izvedene priprave na pogovor pojavijo težnje uvajanja nekaterih drugih elementov v pogovor s sodelavcem, kot na primer ocenjevanje zaposlenih, reševanje konkretnih vprašanj glede napredovanja, "skupno in soglasno" oblikovanje delovnih ciljev (v smislu diktata) ipd.

sodelavec resnično realizirati vse prednosti, ki jih prinaša takšna oblika pogovora, potem pogovora ne smeta obravnavati kot nujno zlo, ki poteka po neki strogo formalni, v naprej predpisani obliki. Ponujeni model namreč nudi veliko več. Predstavlja enega izmed temeljev razvoja človeških virov in spremembo dosedanje prakse vodenja v upravi.

LPS je učeči se instrument, zato je naloga vseh uslužbencev posamezne organizacije skrb za njegov razvoj. Odgovornost za razvoj nosi vodstvo. Vedeti namreč moramo, da smo v preteklosti že imeli posamezna t.i. reformna prizadevanja, ki so bila prepuščena posameznikom in so kmalu prevzela usodo vsebinsko praznih ritualov. Takšno obravnavanje LPS bi bila le še ena od oblik zapravljanja časa in denarja.

Uvedba LPS ustvarja pogoje za boljšo povezanost uslužbencev v upravi. Omogoča večjo jasnost in razumevanje medsebojnega dialoga ter možnost obojestranskega prevzemanja odgovornosti za stanje v upravi. Povečajo se zahteve tako do vodilnih kot do uslužbencev in spremeni upravna organizacijska kultura. Prav to pa predstavlja enega izmed osnovnih pogojev za dvig kakovosti dela v upravi in za oblikovanje javne uprave, ki bo ustrezala pričakovanjem sodobne družbe.

LITERATURA IN VIRI:

1. Brejc, M.: Slovenska javna uprava ob koncu tisočletja. IV. Dnevi slovenske uprave, mednarodni strokovni simpozij, Zbornik referatov. Portorož 18.-19. september 1997. Visoka upravna šola, Ljubljana, 1997, str. 43.
2. Hilb, M.: Integriertes Personalmanagement: Ziele - Strategien - Instrumente. Luchterhand, 1995. str. 181-188.
3. Jereb, J.: Izobraževanje in usposabljanje kadrov. 6. poglavje, str. 200. V: Management kadrovskih virov. urednik Stane Možina, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
4. Liebel, H. J., Oechsler W. A.: Handbuch Human Resource Management, Gabler, Wiesbaden, 1994, str. 287-292.
5. OSB Gesellschaft für systemische Organisationsberatung GmbH: Das Mitarbeitergespräch, Gesprächsleitfaden für das BKA. Modul 5: Personalentwicklung, Slovensko avstrijski projekt upravljanje s človeškimi viri, Seminarско gradivo, Gotenica, 1998.
6. TRIGON Entwicklungsberatung: Personalentwicklung in der Österreichischen Bundesverwaltung, Bericht zur Vertiefungsstudie "Führung und Personalwesen" im Rahmen des Projektes "Verwaltungsmanagement". Graz, 1990.
7. Verwaltungsakademie des Bundes Wien: FS 20 Mitarbeitergespräch. Verwaltungsakademie des Bundes Wien, 27.-29. April 1998. Seminar in seminarско gradivo, Dunaj, 1998.