

PROMETNA ŠOLA MARIBOR
VIŠJA PROMETNA ŠOLA

Matej Praznik

**Z RAZVOJNIM SVETOVANJEM DO
OBJEKTIVNE OCENE ZAPOSLENIH**

Diplomsko delo

Maribor, februar 2009



Diplomsko delo višješolskega študijskega programa

Z RAZVOJNIM SVETOVANJEM DO OBJEKTIVNE OCENE ZAPOSLENIH

Študent: *Matej Praznik*

Študijski program: *Logistično inženirstvo*

Modul: *Logistika*

Mentor: *Borislava Angelovski, univ. dipl. ekon.*

Somentor: *Marjan Horvat, prvi podčastnik 72. brigade SV*

Lektor(ica): *Barbara Škorc, prof.*

Maribor, februar 2009



prometna šola maribor
višja prometna šola

SI – 2000 MARIBOR, Preradovičeva ulica 33, tel.: +386 2 42 94 140, 42 94 100, fax: 42 94 139

Številka: P-04-08/09-135

Datum: 16. 1. 2009

SKLEP O DIPLOMSKEM DELU

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Borislavi Angelovski za pomoč in vodenje pri opravljanju diplomskega dela. Prav tako se zahvaljujem somentorju Marjanu Horvatu.

Posebna zahvala velja četnemu podčastniku v 10. MOTB Aleksandru Vargi in pripadnikom njegove čete ter Mateju Krašovicu in slušateljem na šoli za podčastnike, ki so mi priskrbeli vse potrebne odgovore za izdelavo raziskave.



Obr. DIP 6

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE

Podpisani (-a) _____, rojen (-a) _____ v
_____, s svojim podpisom potrjujem, da sem avtor (-ica)
diplomske naloge z naslovom _____.

Maribor,

Podpis:

Z RAZVOJNIM SVETOVANJEM DO OBJEKTIVNE OCENE ZAPOSLENIH

Ključne besede: razvojno svetovanje, letna službena ocena, temeljne veščine vojaškega voditeljstva, poveljniki oddelkov, neposredni ocenjevalci, nadrejeni ocenjevalci

Povzetek

Razvojno svetovanje in izdelava letnih službenih ocen sta v razvitih vojskah tesno povezana. Da bi poveljujoči lahko učinkovito izvajali kvalitetna razvojna svetovanja svojim podrejenim, je nujno, da so izurjeni v nekaterih temeljnih veščinah vojaškega voditeljstva. Profesionalni in odgovorni poveljniki oddelkov imajo za celotno leto zabeležene vse rezultate svojih podrejenih, v dosedanji praksi pa omenjeni vojaški profil ni vključen v sistem ocenjevanja. V nadaljevanju diplomskega dela bo na primeru 10. motoriziranega bataljona SV izdelana analiza stanja na področju razvojnega svetovanja in izdelave letnih ocen zaposlenih, podani bodo tudi predlogi izboljšav, katerih uporaba bo v praksi omogočila, da bo vojaška kariera profesionalno vodena, redno spremljana in posledično realno ocenjevana.

WITH DEVELOPMENTAL COUNSELING TO THE OBJECTIVE EVALUATION OF SUBORDINATES

Key words: developmental counseling, military leadership skills, squad leaders, immediate raters, senior raters.

Abstract

Developmental counseling is closely related with evaluation of subordinates in well formed armies. For effective conduct of developmental counseling is necessarily to know some basis of military leadership skills. Professional low-rank leaders (squad leaders) are immediate raters. They monitor and record overall performance and potential of their subordinates through the rated year. Also, they have completed four reports from developmental counseling sessions for their subordinates . Officers (platoon leaders) are senior raters and reviewers. They check to see that developmental counseling is happening. Good counseling will result in better performance, it is essential for leader`s development, and therefore a subject of command and inspection interest.

VSEBINA

1	UVOD	1
1.1	OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA.....	1
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVE TRDITVE.....	2
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE	3
1.4	UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE.....	3
2	TEMELJNE VEŠČINE VOJAŠKEGA VODITELJSTVA.....	4
2.1	KAKO POSLUŠATI	5
2.2	KAKO NAČRTOVATI.....	6
2.3	KAKO NAREDITI SESTANKE UČINKOVITE	7
2.4	KAKO DOLOČITI IN POSTAVITI ŽELENE STANDARDE	8
2.5	KAKO VZDRŽEVATI VISOK NIVO IZVAJANJA NALOG	10
2.6	KAKO ZAGOTAVLJATI UČINKOVITE KOREKTIVNE POVRATNE INFORMACIJE	11
2.7	KAKO NAGRAJEVATI POSAMEZNIKE	13
2.8	KAKO KAZNOVATI POSAMEZNIKE.....	14
2.9	KAKO SVETOVATI	16
2.10	KAKO IZDELATI SLUŽBENE OCENE ZA SVOJE PODREJENE IN JIH UČINKOVITO UPORABITI ZA IZBOLJŠANJE DELOVNIH REZULTATOV	19
2.11	KAKO POSTAVLJATI PRAVA VPRAŠANJA	20
3	RAZVOJNO SVETOVANJE PODREJENIM	31
3.1	VRSTE SVETOVANJ.....	31
3.2	TRIJE RAZLIČNI PRISTOPI K SVETOVANJU	32
3.3	PRIMER SVETOVALNEGA RAZGOVORA S PODREJENIMI	35
4	IZDELAVA LETNE SLUŽBENE OCENE ZA PODREJENE.....	38
4.1	ODGOVORNOSTI OCENJEVALCEV	38
4.2	PRAKTIČNI NASVETI OCENJEVALCEM (NAVMC 2795, COUNSELING TRAINING PROGRAM, 2003).	40
4.3	UTEMELJITEV PODANE OCENE	42

4.4	PRIMERI KOMENTARJEV ZA OCENO »ODLIČEN« (ARMY WRITTER [ONLINE], 2009):.....	43
4.5	PRIMERI KOMENTARJEV ZA OCENO »NEZADOVOLJIV« (ARMY WRITTER [ONLINE], 2009):.....	44
5	RAZISKAVA IZDELAVE LETNIH SLUŽBENIH OCEN V MANEVRSKI ČETI 10. MOTB	45
5.1	OPIS RAZISKOVALNEGA PROBLEMA.....	45
5.2	NAMEN IN CILJ RAZISKAVE	45
5.3	METODOLOGIJA RAZISKAVE	46
5.4	UGOTOVITVE RAZISKAVE	48
5.4.1	<i>Primernost obstoječega sistema izdelave letnih službenih ocen v kadrovsko popolnjeni motorizirani četi</i>	<i>48</i>
5.4.2	<i>Raziskave dejanskega stanja v izbrani četi.....</i>	<i>52</i>
5.4.3	<i>Mnenje podčastnikov – slušateljev na štabnem tečaju za podčastnike.....</i>	<i>53</i>
5.4.4	<i>Mnenje bodočih podčastnikov – slušateljev na šoli za podčastnike (specializacija za pehoto)</i>	<i>53</i>
5.5	PREDLAGANE IZBOLJŠAVE.....	55
6	SKLEP.....	57
7	VIRI, LITERATURA.....	59
	SEZNAM SLIK.....	61
	SEZNAM PREGLEDNIC	62
	PRILOGE.....	63

UPORABLJENI SIMBOLI

MTS	-	Materialno tehnična sredstva
SOP	-	Standardni operativni postopek
SV	-	Slovenska vojska
MOTB	-	Motoriziran bataljon
VED	-	Vojaška evidenčna dolžnost
LSO	-	Letna službena ocena (obrazec)
RAS	-	Razvojno svetovanje (obrazec)
SKOL	-	Svetovalni kontrolni list (obrazec)
PGS	-	Preverjanje gibalnih sposobnosti
ŠVOD	-	Štabni vodnik
VVOD	-	Višji vodnik
VPČ	-	Vodni podčastnik
ČPČ	-	Četni podčastnik
PČ	-	Podčastnik

1 UVOD

Sistemi ocenjevanja zaposlenih so v okviru menedžmenta človeškega kapitala vezani na izvedbo rednih ocenjevanj zaposlenih glede na uspešnost pri delu. Rezultati ocenjevanja se uporabljajo v povezavi z nagrajevanjem, z izdelavo kariernih načrtov, izvedbo letnih razgovorov, s sistemom napredovanja ter individualnih načrtov izobraževanja in usposabljanja. Pravilen sistem in metode ocenjevanja minulega dela so za uspešno vodenje bistvenega pomena, saj ne gre zgolj za ozko ocenjevanje dela zaposlenih, marveč za odkrivanje in krepitev kariernih sider zaposlenih, merjenje osebnih lastnosti in sposobnosti in podobno, kar pripomore k ustvarjanju nove vrednosti in h kreptvi človeškega kapitala.

Najbolj uveljavljena tehnika ocenjevanja zaposlenih je 360 stopenjska povratna informacija, s katero zaposlenega najprej oceni vodja, nato se posameznik oceni sam z izvedbo tako imenovane samoocene, v tretjem koraku zaposlenega ocenijo njegovi ožji sodelavci in na koncu ga ocenijo tudi njegovi podrejeni sodelavci.

Ocenjevanje zaposlenih je potrebno vedno združiti z razvojnimi svetovanjem in ocenjevalnim razgovorom, kjer neposredni vodja in podrejeni skupaj analizirata oceno, poiščeta vzroke in področja, kjer bi kazalo kaj izboljšati ter skupaj izdelata načrt za napredovanje.

1.1 OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA

Dejstvo je, da ima tudi Slovenska vojska izdelan sistem ocenjevanja. Če se osredotočimo zgolj na segment 10. motoriziranega bataljona SV, je zaznati določene pomanjkljivosti pri ocenjevanju vojakov in nižjih podčastnikov, zato tudi odločitev za podrobnejšo analizo. Podčastniki so namreč izvzeti iz linije pooblaščenih ocenjevalcev pri izdelavi službenih ocen. Delno sicer sodelujejo tudi enotovni podčastniki, vendar to v bistvu ne rešuje nastalih težav, povezanih s službeno oceno vojakov in nižjih podčastnikov.

Najbolj kompetentni ocenjevalci vojakov, to so njihovi prvi nadrejeni poveljniki oddelkov, niso ocenjevalci, kot bi to po opisani 360-st. tehniki moralo biti. Slabe strani

takšne situacije se dokazujejo predvsem v kvaliteti in objektivnosti izdelanih službenih ocen, zato kaže zastarel in tog sistem ocenjevanja vojakov in enako podrejenih podčastnikov enote v SV, ki nižjim podčastnikom ne omogoča sodelovanja v tem zelo pomembnem procesu pri izgradnji vojaških karier posameznikov, izboljšati.

Skratka, tudi v vojski je potrebno na področju ocenjevanja zaposlenih uporabiti sodobnejše metode, zagotoviti objektivne ocene, uvesti redna razvojna svetovanja ter s tem zagotoviti motivacijo in razvoj zaposlenih.

1.2 NAMEN, CILJI IN OSNOVE TRDITVE

Namen diplomskega dela je podrobno analizirati potek ocenjevanja vojakov in nižjih podčastnikov v vojski na primeru 10. motoriziranega bataljona SV. Izbrana tema do sedaj v SV ni bila strokovno obdelana, zato tudi odločitev, da diplomsko delo poda strokovni pogled na obstoječe stanje na tem področju kakor tudi izboljšave.

Obstoječi sistem, ko poveljniki v zelo omejenem času izdelajo veliko število ocen podrejenih in opravijo službene razgovore, namreč ne zagotavlja resnih in objektivnih ocen, t.i. izvajanje »*Chit-Chat pomenkov*« pa ne more nadomestiti dobro pripravljenih razgovorov, torej ni podanih osnov za objektivno in pravično ocenjevanje preteklega dela podrejenih.

Predpostavimo lahko, da bi vključitev poveljnikov oddelkov v sistem ocenjevanja bistveno pripomogel k objektivnejšemu ocenjevanju preteklega dela, saj bi ti s svojimi nadrejenimi častniki aktivno sodelovali pri izdelavi službenih ocen za vojake in nižje podčastnike, častnikom bi s tem bili zagotavljeni ažurni, točni in predvsem objektivni podatki ter sprotne ocene, ki jih poveljniki oddelkov in enotovni podčastniki skozi vse leto pridobivajo z izvedenimi razvojnimi svetovanji s svojimi podrejenimi.

Cilji diplomskega dela so:

- predstaviti obstoječ sistem ocenjevanja v SV na vzorcu 10. motoriziranega bataljona,
- ugotoviti pomanjkljivosti in prednosti obstoječega sistema ocenjevanja podrejenih,

- predlagati izboljšave.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE

Predpostavke:

- Osnovni pogoj za uspešno vodenje vojaške organizacije je natančno opredeljen program razvoja in usposabljanja najnižjega vodilnega kadra.
- Le pravilno usposobljen poveljniški kader na vseh nivojih je pogoj za konkurenčno, uspešno in učinkovito podjetje oziroma organizacijo.
- Premalo je vzpodbud za sprejemanje izkušenj, ki so bile razvite izven Slovenske vojske, saj je ugotovljeno, da v razvitih tujih vojskah veliko bolje skrbijo za osebni razvoj zaposlenih.

Omejitve:

- Premalo izkušenj s tega področja v Slovenski vojski.
- Omejen dostop do izbire primerne strokovne literature in znanja s področja vojaškega voditeljstva v slovenskem jeziku.

1.4 UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE

Pri izdelavi diplomske naloge bomo uporabljali deskriptivno metodo s študijem tuje strokovne literature, knjig in člankov v znanstvenih in strokovnih revijah ter literature, ki je dostopna na svetovnem spletu. Enako velja za implementacijo izbrane metode.

Za zbiranje podatkov in ugotavljanje obstoječega stanja bomo kot instrument raziskovanja uporabili anketna vprašanja »na terenu«.

Informacije bomo pridobivali tudi na podlagi trenutnih opazovanj.

2 TEMELJNE VEŠČINE VOJAŠKEGA VODITELJSTVA

Da bi postali popolnoma kompetentni svetovalec in ocenjevalec svojih podrejenih, je nujno potrebno usvojiti nekatere temeljne veščine vojaškega voditeljstva in jih nato uporabljati v praksi.

S poznavanjem temeljnih veščin vojaškega voditeljstva bomo vedeli, kako:

- poslušati
- načrtovati
- narediti sestanke učinkovite
- postaviti in določiti standarde
- vzdrževati visok nivo izvajanja nalog
- zagotavljati učinkovite korektivne povratne informacije
- nagrajevati posameznike
- kaznovati posameznike
- svetovati
- izdelati službene ocene in jih učinkovito uporabiti za izboljšanje delovnih rezultatov
- postavljati prava vprašanja

2.1 KAKO POSLUŠATI

Glavne odgovornosti voditelja so razvoj, prilagajanje in usmerjanje posameznih vojakov. Vodja mora razvijati potencialne podrejenih, delegirati odgovornosti in tako dosegati medsebojno sodelovanje, zato mora (poleg vseh ostalih odlik) znati učinkovito poslušati. Najbolj učinkovit način poslušanja se imenuje aktivno poslušanje. Tako se imenuje zato, ker mora biti poslušalec med poslušanjem aktiven. Če pazljivo poslušamo, bo vojak poskušal natančno opisati svoje občutke in svoje misli. Najboljši način, da naučimo vojake pazljivo poslušati je, da jih tudi vodje pazljivo poslušajo.

Kdaj to počnemo?

- Vedno, ko nam nekdo govori.

Kako to počnemo?

- Med poslušanjem bodimo pozorni na oba pomena sporočila – vsebino sporočila in čustva, ki so povezana s sporočilom (npr. jeza, strah, veselje). Bodimo pozorni na to, kaj oseba govori in kako govori.
- Če med poslušanjem opazimo, da je oseba tako čustvena, da ima težave pri pogovoru, mu to povejmo (npr. »*Pomiri se, vojak – ne razumem, kaj mi hočeš povedati!*«).
- Preverimo, če smo pravilno razumeli sporočilo pogovora. Na primer, med poslušanjem se (v mislih) večkrat vprašajmo, če lahko ponovimo, kaj je oseba pravkar rekla.
- Prisluhnjimo sebi, medtem ko poslušamo koga drugega. Če v sebi občutimo jezo ali razburjenje, to pomeni, da osebe ne poslušamo dovolj pazljivo.

Kako vemo, da smo na pravi poti?

- Začenjamo opaziti, da vojaki pazljivo poslušajo.

- V primerih, ko moramo na druge prenesti kakšne informacije, ne izpuščamo pomembnih stvari in podatkov.
- Vedno več vojakov hoče govoriti z nami.

2.2 KAKO NAČRTOVATI

Vodje na vseh vojaških nivojih morajo nenehno načrtovati vnaprej. Ocena situacije je najboljši miselni način za načrtovanje, predvsem na bojišču. Za pravilno oceno situacije je potrebno upoštevati nekaj preprostih pravil, ki bodo pomagale k pravilni izvedbi.

Kdaj to počnemo?

- Če je bila dana naloga ali če vemo, da moramo nekaj narediti, čeprav nam tega nihče ni povedal. Na kratko: vedno, ko potrebujemo načrt.

Kako to počnemo?

- Ugotovimo, ali naj načrt izdelamo sami ali pa naj v načrtovanje vpletemo še svoje podrejene. Ali čas dopušča, da v načrtovanje vpletamo še druge? Ali imajo drugi dovolj izkušenj in znanja, da nam lahko pomagajo?
- Izdelajmo več načrtov, za katere mislimo, da so primerni za uspešno izvedbo naloge.
- Določimo pomembne korake za izvedbo vsakega načrta.
- Korake postavimo v pravilni vrstni red.
- Za vsak korak ugotovimo/določimo, kdaj mora biti izveden/zaključen.
- Posebno pozornost posvetimo tistim korakom, ki so glede na naše izkušnje najbolj kritični, ki se lahko pokažejo kot napačni in kjer pričakujemo težave.
- Za vsak načrt izdelajmo še rezervni načrt, ki bo pokrival kritične korake v primeru težav.

Kako vemo, da smo na pravi poti?

- Enota ima vedno manj težav, ki se rešujejo zadnji trenutek.

2.3 KAKO NAREDITI SESTANKE UČINKOVITE

Večina od nas se vsak dan udeležuje raznih sestankov. Včasih so ti sestanki organizirani zato, da si predajamo informacije ali izmenjujemo mnenja in ideje za reševanje določenih problemov. Ne glede na razlog nam sestanki vzamejo veliko dragocenega časa in velikokrat ne dosežejo svojega namena. Ko spoznamo, da so sestanki eno najboljših komunikacijskih sredstev, je potrebno upoštevati nekaj preprostih pravil, ki sestanke lahko naredijo učinkovitejše.

Kdaj to počnemo?

- Vedno, ko menimo, da navaden kratek razgovor s podrejenimi ne bo dovolj učinkovit.
- Vedno, ko menimo, da je potreben sestanek.

Kako to počnemo?

- Za sestanek zberimo skupaj le ključne ljudi.
- Povejmo razlog sestanka. Imejmo izdelan dnevni red sestanka s pomembnimi točkami, ki jih udeležencem predstavimo takoj na začetku sestanka.
- Določimo čas oziroma trajanje sestanka. Četni sestanki, ki so daljši od 30 minut so ponavadi neučinkoviti. Eden od načinov, da sestanek končamo v primernem roku, je, da sestanek organiziramo 30 minut pred telovadbo ali pred kakšno drugo redno nalogo/aktivnostjo. Drug način je, da imamo stoječ sestanek brez stolov in miz.
- Naj nam pride v navado, da sestanek začnemo točno ob določenem času. Opozorimo vsakega, ki prepozno pride na sestanek – ne dovolimo mu, da se potihoma izmuzne in sede v ozadje.

- Ne dovolimo prekinitev. Udeležencem razložimo, da svoja vprašanja prihranijo za konec sestanka.
- Držimo se teme sestanka. Najboljši način za to je, da glavne točke sestanka zapišemo na tablo ali list papirja.
- Ne dovolimo, da nerešene zadeve ne dobijo odgovora oziroma rešitve. Če gre za osebni problem, se z osebo pogovorimo po končanem sestanku.
- Na koncu sestanka naredimo povzetek – kaj smo se dogovorili in kdo mora kaj narediti.
- Rezultate sestanka si zabeležimo, tako da bodo z njimi seznanjeni tudi tisti, ki se sestanka niso mogli udeležiti.
- Ne načrtujemo sestankov, razen če menimo, da res ne gre drugače. Približno polovica načrtovanih sestankov je čista izguba časa.
- 20-minutni jutranji sestanek je ponavadi veliko bolj učinkovit kot 60-minutni popoldanski sestanek.

Kako vemo, da smo na pravi poti?

- Udeleženci na sestanek pridejo pravočasno in pripravljeni.
- Diskusije se držijo teme sestanka.
- Sestanki se končajo pravočasno.

2.4 KAKO DOLOČITI IN POSTAVITI ŽELENE STANDARDE

Najboljši način, da se prepričamo, ali so naloge pravilno izvedene, je, da jasno in natančno določimo standarde. Vojaki delajo najbolje, če natančno vedo, kaj pričakujemo od njih. Najbolj učinkoviti standardi so tisti, ki so realistični, izzivalni, specifični/natančni, merljivi (objektivni) in izvedljivi – s specifičnimi časovnimi normami. Pri določanju nalog vodje ne smejo nikoli domnevati, da so podrejeni že seznanjeni z zelenimi standardi.

Kdaj to počnemo?

- Ko vojaki kažejo voljo in se trudijo, vendar njihova izvedba ne dosega določenih oziroma zelenih standardov.
- Ko enota dobi kakšno novo nalogo, za katero še niso bili določeni standardi ali pa so standardi nejasni.
- Ko imajo vojaki o določeni nalogi veliko vprašanj ali pa delujejo zmedeno, ko jim povemo, kaj od njih pričakujemo.

Kako to počnemo?

- Pregledati je potrebno razne publikacije (tehnični in taktični priročniki, standardni operativni postopki), v katerih so standardi za določene naloge mogoče že postavljeni in jasno opredeljeni.
- Če standardi za kakšno nalogo niso postavljeni, je potrebno ugotoviti, kakšni standardi za to nalogo bi bili ustrezni.
- Poskrbeti je potrebno, da so postavljeni standardi natančni in merljivi, če je le mogoče.
- Standarde je potrebno podrejenim jasno razložiti. Demonstriramo, kako doseči zelene standarde. Če standardov ne moremo doseči kot vodje, to ne pričakujemo od podrejenih.
- Preverimo, ali so podrejeni razumeli zelene standarde.
- Podrejeni naj poskušajo doseči in izboljšati časovne norme, opredeljene v standardih.
- Če podrejeni takoj ne dosežejo zelenih standardov, teh standardov ne nižajmo, ampak določimo vmesne standarde. Vmesni standardi naj po korakih vodijo do zelenih standardov.
- Pri natančno določenih standardih podrejenemu vedno zagotovimo povratno informacijo o tem, kakšen je njegov rezultat oziroma znanje.

- Po daljšem času usposabljanja ponovno ovrednotimo tiste standarde, ki so nerealni (prelahki, pretežki).
- Če nadrejeni pri dajanju nalog ne določi in natančno ne razloži zelenih standardov, mu je to potrebno jasno povedati. Če nimamo jasne slike o tem, kaj nadrejeni zahteva oziroma pričakuje, se bo zmeda v liniji poveljevanja samo še stopnjevala.

Kako vemo, da smo na pravi poti?

- Podrejeni niso zmedeni in nimajo veliko vprašanj, ko jim dajemo naloge.
- Vojaki so samozavestni in ponosni na svoje delo.

2.5 KAKO VZDRŽEVATI VISOK NIVO IZVAJANJA NALOG

Voditelji so večinoma pozorni na odlično in na slabo izvajanje nalog. Na vojaka, ki preprosto in povprečno opravi svojo nalogo, ponavadi pozabimo. Vendar, če želimo ohraniti visok nivo izvajanja nalog, moramo vojakovo delo ustrezno potrditi. In kaj sploh je ustrezna potrditev? Če vodja povprečnemu vojaku reče: »*Odlično opravljáš nalogo.*«, se bo vojak vprašal, zakaj mu je vodja to rekel. Ker voditeljev komentar o vojakovem delu ni dovolj natančen, vojak komentarja ne bo znal povezati s svojo nalogo oziroma ne bo točno vedel, kaj dela odlično. Spodaj je opisanih nekaj napotkov, kako motivirati povprečnega, neizstopajočega vojaka, da bo boljše izvajal dane oziroma ukazane mu naloge.

Kdaj to počnemo?

- Ko se vojaki začnejo prvič seznanjati z zelenimi standardi. Vojaki na tej stopnji potrebujejo veliko ustreznih potrditev.
- Ko vojaki že nekaj časa povprečno izvajajo svoje naloge. Ko vojaki dosežejo to stopnjo, potrebujejo občasno ustrezno potrditev/pohvalo – damo jim vedeti, da smo zadovoljni z njihovim delom.

Kako to počnemo?

- V vojakovem delu vedno najdemo neko zadevo/postopek, ki ga je izvedel nadpovprečno dobro. Vojaku povemo natančen razlog za pohvalo oziroma potrditev.
- Vojakom povemo, da cenimo in spoštujemo njihovo izvedbo.
- Občasno vojake vprašamo, če lahko kaj storimo ali pomagamo, da bodo svojo nalogo izvedli še boljše.
- Ko začne povprečen vojak nekatere naloge izvajati boljše, se mu izkaže zaupanje v njegove sposobnosti.

Kako vemo, da smo na pravi poti?

- Ko vojaki začnejo dosegati ali presegati predpisane/želene standarde.

2.6 KAKO ZAGOTAVLJATI UČINKOVITE KOREKTIVNE POVRATNE INFORMACIJE

Če želimo vojakom pomagati, da se naučijo učinkovito in uspešno opravljati svoje naloge, jim moramo zagotavljati učinkovite povratne informacije. Ko s podrejenimi razpravljamo o težavah pri njihovem delu, se večina podrejenih postavi v obrambni položaj.

Tipične obrambne reakcije si sledijo nekako takole:

- zanikanje,
- valitev krivde na nekoga drugega,
- agresivnost,
- navajanje opravičljivih razlogov za neuspeh.

Vojaki ne bodo sami priznali svoje krivde za neuspeh. Najboljši način, da se vodja temu izogne, je, da se pri svojih povratnih informacijah osredotoči na nalogo – na to, kaj in kako je vojak nekaj naredil in ne na vojaka samega.

Kdaj to počnemo?

- Vedno, ko vojaki ne dosežejo predpisanih/želenih standardov.

Kako to počnemo?

- Posvetimo se vojakovemu delu in ne njegovi osebnosti ali obnašanju.

Opis nepravilnega pristopa – osredotočanje na vojakovo osebnost ali obnašanje:

»Vojak Novak, zadnje čase nikakor nočeš sodelovati.«

»Enostavno se ne znaš organizirati in spraviti k sebi.«

Ali:

»Vodnik Krajnc, ti si zanič podčastnik.«

»Tvoje vedenje je nesprejemljivo.«

Opis pravnega pristopa – osredotočanje na vojakovo delo:

»Vojak Krajnc, prejšnji teden je tvoj oddelek čistil svoje prostore preko delovnega časa in ti nisi storil ničesar, da bi jim pri tem pomagal.«

Ali:

»Vodnik Kovač, delo v avto-delavnici je neučinkovito, brez prioriternih nalog in brez načrtovanja. Ti vedno čakaš, da vozilo dobesedno razpade, šele potem boš vozilo pregledal in pravočasno naročil potrebne rezervne dele.«

Ali:

»Vodnik Novak, ponavadi si bil v četnem skladišču pred vojaki. Ponavadi si že pred njihovim prihodom pripravil vsa potrebna MTS in oborožitev. Zadnje čase pa te vojaki več minut čakajo pred skladiščem. S tem povzročiš nenehne zastoje pri usposabljanju.«

- Ko ocenjujemo vojakovo delo, vedno ocenjujemo v skladu s predpisanimi oziroma želenimi standardi in ne primerjamo njegovega dela z delom drugih vojakov.

Kako vemo, da smo na pravi poti?

- Ko ti vojak lahko natančno pove, katere njegove postopke smo ocenili za slabe, zakaj in kaj bo vojak naredil, da bo slabo izvedene postopke izboljšal.

2.7 KAKO NAGRAJEVATI POSAMEZNIKE

Nagrada je najmočnejše orodje, s katerimi voditelji motivirajo svoje podrejene. Nagrada vojaku da vedeti, da je nekaj storil pravilno. Kazen vojaku da vedeti, da je nekaj storil narobe. Kazen vojaka ne more naučiti, kaj je pravilno. Lahko ga nauči le, kaj je narobe. Včasih želi vodja vojaka naučiti, kaj je napačno, večinoma pa želi vodja vojaka naučiti, kaj je pravilno. To pomeni, da je za uspešno izpolnitev naloge nagrada veliko bolj učinkovita kot kazen, zahteva pa tudi manj časa. Nagrada hkrati povečuje samozavest in zaupanje med vojaki in voditelji – kar je nujno za uspešno delovanje na bojišču.

Kdaj to počnemo?

- Ko vojak doseže ali preseže standarde.

POMEMBNO: Nekateri voditelji bodo povedali, da nagrajujejo samo svoje najboljše vojake. Vendar to ni pravi način nagrajevanja. To je dobro, če želimo občasno v enoti določiti svoje najboljše vojake, vendar moramo hkrati nagraditi tudi vojake, ki dosegajo zelene oziroma predpisane standarde. Glavna naloga je, da voditelj zgradi enoto, celoten tim, kjer vsi vojaki dosegajo zelene oziroma /predpisane standarde. Vsak je lahko dober, vendar vsak ne more biti najboljši. Tudi svojim dobrim vojakom pokažemo, da cenimo njihovo delo in vložen trud.

Kako to počnemo?

- Bodimo prepričani, da vojak, ki ga nagrajujemo, dosega ali presega predpisane/želene standarde.
- Pri izbiranju nagrade za vojaka kaže upoštevati naslednje:
 - Če smo obljubili določeno nagrado, jo tudi dajmo. Ne dajajmo obljub, ki jih potem ne moremo izpolniti.
 - Poskrbeti je potrebno, da bo nagrada vojaku nekaj pomenila – da bo vojak znal ceniti, kar mu je obljubljeno oziroma podeljeno.
 - Zapomnimo, da so nagrade lahko v različnih oblikah kot na primer: v izrečenih besedah »*Odlično opravljeno delo!*« ali »*Hvala*«, trepljaj po rami, pohvala pred ostalimi vojaki, pisna zahvala ali poročilo. Uporabljati je potrebno vse naštete oblike nagrajevanja!
- Poskrbeti je potrebno, da vojaki dobijo zaslužene nagrade. Vedno, ko je le mogoče, se nagrajevanje izvaja pred ostalimi vojaki, predvsem pred pripadniki njegove enote.
- Novim vojakom se pri nagrajevanju posveča nekaj več pozornosti. Ker je vojak še »nov«, se moramo bolj truditi, da ga naučimo, kaj je pravilno. Zanj bo vsaka nagrada pomenila nekaj posebnega.

Kako vemo, da smo na pravi poti?

- Ko vojaki dosegajo ali presegajo predpisane oziroma želene standarde.

2.8 KAKO KAZNOVATI POSAMEZNIKE

Kazen naj se uporabi kot zadnje sredstvo za izboljšanje vojakove storilnosti. Za kaznovanje obstaja nekaj razlogov, vendar kazen vojaka ne nauči pravih postopkov/obnašanja. Uči ga, kaj narediti, da bo svoje naloge opravljal brez nepravilnosti. Kazen lahko vodi tudi do sovraštva, kar lahko zelo oteži izgradnjo

zaupanja, spoštovanja in občutek za timsko delo med vojakom in vodjo. Konec koncev, ponavljajoče kaznovanje za vojaka pomeni, da je »zguba«. Če se to zgodi, pomeni, da bo potrebno dodatno delo pri izgradnji enote, ki naj bi imela zmagovalni duh.

Pa vendar je kazen lahko včasih zelo učinkovita in naj se uporabi le takrat, ko je to res potrebno za izboljšanje vojakove storilnosti in obnašanja.

Kdaj to počnemo?

- Za nedoseganje predpisanih oziroma zelenih standardov vojaka kaznujemo, če so izpolnjeni vsi naslednji pogoji:
 - Vojak je bil seznanjen s predpisanimi oziroma zelenimi standardi, vendar jih kljub temu ni izpolnil.
 - Prepričani smo, da vojak nima prave volje (ne da se mu), se ne trudi dovolj za izpolnitev naloge.
 - Vojak je bil prej opozorjen, da bo kaznovan, če tokrat ne bo dosegel predpisanih oziroma zelenih standardov.
- Vojaka kaznujemo, če je kršil ukaz – če vemo, da je vojak vedel za izdani ukaz in če vemo, da ga je vojak kršil.
- Vojaka kaznujemo, če je kršil zakon (kriminalno dejanje, kot so: napad, pijančevanje in razuzdanost, nepokorščina ...) in ko imamo za to dovolj dokazov.

Kako to počnemo?

- Vojaka se kaznuje takrat, ko so izpolnjeni zgoraj navedeni pogoji.
- Pri določanju kazni se upoštevajo naslednji kriteriji:
 - Kaznovanje mora biti legalno in zakonito. Pri kaznovanju ne smemo kršiti predpisanih SOP, pravil službe v SV in zakonov.
 - Če smo vojaku obljubili določeno kazen, držimo dano obljubo.

- Izberimo takšno kazen, ki se ji vojaki želijo izogniti. Omejitev ali ukinitvev prostega časa je lahko veliko bolj učinkovito kot zmanjševanje ali ukinitvev stimulativnih in finančnih sredstev.
- Kazen naj bo primerna prekršku. Bolj kot je bil prekršek resen, večja naj bo kazen. Strožje kazni prihranimo za tiste vojake, ki so storili resne prekrške in za tiste, ki ponavljajoče ne dosegajo predpisanih oziroma zelenih standardov.
- Kaznujmo takoj po izvedenem prekršku/nedoseganju standardov. Poskrbimo, da vojak spozna, da je kazen neposreden rezultat njegovega dejanja.
- Držimo obljubo. Če smo vojaku povedali, da bo kaznovan, ga kaznujmo.
- Ko je bila kazen izvršena, pojdimo naprej. Kaznovanega vojaka ne spominjajmo več na njegovo kazen. Pazljivo ga opazujemo, ali je izboljšal svojo storilnost in obnašanje.

Kako vemo, da smo na pravi poti?

- Vojak je izboljšal svojo storilnost in obnašanje.

2.9 KAKO SVETOVATI

Kritičen del voditeljevega dela je svetovanje vojakom, ki imajo probleme. Učinkovito svetovanje vojakom pomaga pri razumevanju njegovega problema in ga spodbuja k ustreznemu ukrepanju. Cilj svetovanja je, da je vojak bolj učinkovit pri opravljanju svojega dela. S svetovanjem moramo vojakom pomagati, da sami rešijo svoje probleme. Svetovanje je zelo kompleksna naloga/veščina in je pomemben del voditeljevih nalog/odgovornosti.

Kdaj to počnemo?

- Ko opazimo, da se je vojakovo obnašanje in njegova storilnost vidno spremenila. Ko menimo, da ima vojak probleme, ki zahtevajo našo pomoč.
- Ko podrejeni vodja pripelje k nam vojaka, ki potrebuje nasvet.
- Ko vojak sam vpraša za nasvet ali prosi za pomoč.

Kako to počnemo?

- Bodimo dosegljivi. Ni dovolj, da imamo določen termin/čas »odprtih vrat« ali da vojakom/podrejenim rečemo: »*Če imate probleme, pridite do mene*«. Moramo med vojake in jim biti dosegljivi.
- Vojake s problemi ne ignorirajmo in se ne norčujmo na njihov račun. Poskušajmo zgraditi svoj ugled, da se s problemi vojakov soočamo pravično, častno in učinkovito.
- Poslušajmo. Bodimo tiho in pustimo vojakom, da govorijo.
- Vzemimo si čas, bodimo potrpežljivi.
- Vojaka vprašajmo, ali nam lahko natančno razloži in opiše svoj problem. Vprašajmo ga: »*Ali mi lahko poveš malo več?*«. Povej mu: »*Ne razumem te, kaj mi hočeš povedati.*« ali »*Ali mi lahko poveš kakšen primer?*«
- Če vidimo rešitev za njegov problem, z vojakom sklenimo dogovor – kaj mora narediti, da bo rešil svoj problem. Če ne vidimo rešitve za njegov problem, mu to tudi povejmo.
- Držimo se teme pogovora.
- Poskrbimo, da se pogovor osredotoči na zadeve, o katerih vojak želi govoriti. Vojaške zgodbe vojakom s problemi ponavadi ne pomagajo veliko.
- O vojakovem problemu poskušajmo zbrati čim več koristnih informacij.
- Od vojaka zahtevajmo, naj bo pri opisu svojega problema čimbolj natančen.
- Naj nas njegove besede ne razjezijo ali spravijo v slabo voljo. Še naprej ga poslušajmo. Vojak naj govori.
- Na tej točki razmislimo o vsem, kar je vojak o svojem problemu povedal in razložil, ter se nato odločimo, ali vojak potrebuje strokovno pomoč. K strokovnjaku (specialistu) ga pošljimo le, če:

- Je problem prevelik oziroma pretežak.
- Menimo, da razgovor med vojakom in prvim predpostavljenim ne vodi nikamor.
- Menimo, da smo osebno preveč vpleteni v vojakov problem.
- Vojak za rešitev problema očitno potrebuje takšno strokovno znanje, ki ga nadrejeni nimajo.
- Če vojaka pošljemo h komu drugemu na razgovor, se za termin pri strokovnjaku dogovorimo vnaprej.
- Preverimo, ali se je vojak udeležil dogovorjenega razgovora s strokovno osebo.
- Po razgovoru s strokovno osebo se z vojakom pogovorimo. Prepričajmo se, ali je vojak pri strokovni osebi dobil ustrezno pomoč.
- Če bomo vojaku pomagali, upoštevajmo naslednje:
 - Poskrbimo, da bo vojak upošteval naš nasvet in da bo naredil vse, kar smo mu svetovali za rešitev njegovega problema.
 - Če je potrebno, vojaku določimo cilje in naloge, ki jih mora izpolniti.
 - Redno preverjamo vojakov napredek. Vedno naj govori vojak, mi pa ga poslušajmo.

Kako vemo, da smo na pravi poti?

- Ko nam oziroma svojemu prvemu nadrejenemu vodji vojak pove, da je njegov problem rešen.
- Ko opazimo, da se vojak zopet obnaša normalno - ne kaže več znakov, da ima probleme.
- Ko vojak po razgovoru s strokovno osebo zopet učinkovito opravlja svoje naloge.

2.10 KAKO IZDELATI SLUŽBENE OCENE ZA SVOJE PODREJENE IN JIH UČINKOVITO UPORABITI ZA IZBOLJŠANJE DELOVNIH REZULTATOV

Podrejeni vedno želijo vedeti, pri čem so. Ker je (bo) napredovanje in stimulacija odvisna od njihove storilnosti in uspehov, je izdelava njihovih službenih ocen in beleženje njihovih rezultatov ena od voditeljevih kritičnih nalog. Vodja mora nenehno ocenjevati storilnost in uspešnost svojih podrejenih in jim tako omogočati pozitivne ali negativne povratne informacije, ki so nujne za izboljšanje njihove storilnosti. Ta proces ocenjevanja in omogočanja povratnih informacij je pomemben del pri izdelavi formalne službene ocene. Pri izdelavi službenih ocen upoštevajmo spodaj navedena preprosta pravila.

Kdaj to počnemo?

- Izdelava službene ocene zadnji trenutek ne prinaša nikakršnega napredka in je ponavadi brez učinka – je tudi nepravilna do podrejenih. Vodja mora vseskozi ocenjevati svoje podrejene in redno beležiti njihovo storilnost (uspehe in neuspehe) ter z rezultati in povratnimi informacijami redno/pravočasno seznanjati svoje podrejene. Podrejeni naj ne bi bili nikoli presenečeni nad svojo službeno oceno in zabeleženimi formalnimi rezultati.

Kako to počnemo?

- Zberimo dovolj podatkov, informacij in dejstev, na osnovi katerih bomo izdelali končno službeno oceno – ocenitev storilnosti podrejenih. Redno beleženje rezultatov in upoštevanje le-teh je daleč najbolj učinkovit način za izdelavo končne službene ocene. Takšen način je tudi najbolj pravičen do podrejenih.
- Pred končno izdelavo službene ocene se pogovorimo s svojimi podrejenimi – z vsakim posebej (službeni razgovor). Svojim podrejenim dajmo pred službenim razgovorom dovolj časa, da se nanj pripravijo.
- Pri službenem razgovoru naj bodo podrejeni čimbolj sproščeni.
- Vojakom razložimo razlog službenega razgovora.

- Svoje podrejene vprašajmo, kaj oni menijo o svojem delu in storilnosti (uspehi in neuspehi).
- Njihovo mnenje primerjajmo z zabeleženimi rezultati in ocenami. Če se ne ujemajo, zabeležene ocene podkrepimo z dejstvi (ocenjevalni listi, obrazec o psiho-fizičnem testiranju, razni pisni testi, plusi in minusi ...). Storilnost naj bo vedno bolj pomembna kot obnašanje.
- Podrejene vprašajmo o njihovih predlogih za izboljšanje svoje storilnosti.
- Poskrbimo, da se bodo podrejeni strinjali z ukrepi za izboljšavo svojih rezultatov.
- Pogovor naj poteka v pozitivnem duhu. Ne ponižujmo svojih podrejenih.
- Izdelajmo končno službeno oceno.
- Redno spremljajmo napredek svojih podrejenih.
- Svojim podrejenim zagotavljajmo povratne informacije (pohvale/graje – uspehi/neuspehi).

Kako vemo, da smo na pravi poti?

- Ko se rezultati podrejenih izboljšujejo.

2.11 KAKO POSTAVLJATI PRAVA VPRAŠANJA

Zadnja večšina je najbolj pomembna. Zasluži si nekaj natančnih pojasnil in od voditelja zahteva posebno pozornost. To večšino moramo upoštevati pri vseh do sedaj opisanih večšinah.

Kot dobri voditelji opravimo več s spraševanjem kot z govorjenjem. To ne pomeni, da moramo podrejene vprašati, ali bi naredili kakšno nalogo (čeprav je v večini primerov to najboljša pot). Pomeni, da kot voditelj delaš z ljudmi – vse se vrti okoli ljudi, tvojih vojakov, podrejenih. Večina problemov, ki jih moraš rešiti, so človeški problemi – naučiti vojaka, kako streljati z mitraljezom (VEŠČINA); motivirati vojaka, da bo po svoji volji

naredil pravo stvar (VOLJA); vojake in skupine pripraviti do tega, da delajo skupaj (TIMSKO DELO).

Našteti problemov ne moremo rešiti brez informacij. Potrebne informacije za reševanje problemov bomo našli samo na enem mestu – v vojaku/od vojaka. Da bomo te informacije dobili, se ne moremo zanesti na papir – poročila, beležke, številke, te papirnate zadeve nam lahko samo pomagajo. Če želimo priti do informacij, ki jih potrebujemo za reševanje vojakovih problemov, moramo z vojaki govoriti, in ko to počnemo, moramo vedeti, kako postavljati prava vprašanja. Nato z dobljenimi informacijami, ki smo jih dobili s spraševanjem, rešimo probleme in sprejmemo odločitve. Šele nato pride na vrsto naše pojasnjevanje in razlaga.

Za postavljanje pravih vprašanj moramo upoštevati sledeče:

- Zberimo informacije o vojaku.
- Zberimo informacije o zadevi/subjektu, ki ga vojak pozna.
- Zberimo predloge od vojaka.
- Ugotovimo, kaj vojak želi.
- Ugotovimo njegov odnos do pravil in do nalog.
- Pritegnimo vojakovo pozornost.
- Razvnemimo vojakov interes.
- Naj se vojak počuti sproščeno.
- Naj se vojak počuti kot zmagovalec.
- Vojaku dajmo vedeti, da ga pazljivo poslušamo.
- Vojaku pokažimo, da se zanimamo za zadevo, ki je njemu pomembna.
- Pokažimo vojaku, da se zanj zanimamo.
- Vzemimo si nekaj časa za razmislek.
- Vojaku pomagajmo, da sam ugotovi, kje tiči njegova težava oziroma problem.
- Vzpodbudimo vojaka, da začne misliti s svojo glavo.

- Pomagajmo vojaku, da bo prevzel odgovornost za svoja dejanja.
- Zberimo informacije o drugih zadevah, za katere smo odgovorni sami vodje.

Vse zgoraj naštetih zadeve in še več drugih lahko ugotovimo s spraševanjem – postavljanjem vprašanj. Postavljanje vprašanj je voditeljska veščina, ki mora biti naučena in pravilno uporabljena v praksi, enako kot znati uporabljati in brati vojaške karte, upravljati z radijskimi postajami ali izvajati usposabljanje. Za pravilno izvedbo se moramo učiti in veliko delati na tem področju.

Preberimo si primer novega (mogoče malo nervoznega) poročnika, ki je med terenskim usposabljanjem namerilcu mitraljeza postavil nekaj vprašanj. Enota je bila na položaju približno tri ure in vojak še zmeraj ni izdelal ognjenega položaja za svoj mitraljez.

»Dobro jutro, vojak, kako gre?«

»Odlično, poročnik! Super vaja!«

»Dobro. Kako dolgo si že na tem položaju?«

»Ne preveč dolgo, poročnik«

»A tako. In kaj je s tvojim mitraljezom? Imaš kakšne težave z njim?«

»Ne, poročnik. To je najboljši mitraljez v četi.«

»No, to je vsekakor dobra novica. Mimogrede, od kod pa si, vojak?«

»Iz Bistrice, poročnik.«

»Lepo mesto. Iz Bistrice prihajajo sami dobri vojaki. No, lepo je bilo govoriti s teboj, vojak. Nadaljuj z delom.«

Sedaj pa premislimo, kaj je poročnik zvedel od vojaka. Poročnik je spraševal, vojak-namerilec je odgovarjal. Vendar, ali je poročnik sploh kaj izvedel, se je kaj naučil? Kakšne probleme lahko poročnik reši z informacijami, ki jih je dobil od vojaka?

No, sedaj pa preberimo primer profesionalnega podčastnika, ki je postavljaj vprašanja istemu vojaku-namerilcu:

»Dobro jutro, vojak. Jaz sem štabni vodnik (ŠVOD) Novak, tvoj brigadni podčastnik. In kako je tebi ime?«

»Vojak Krajnc, ŠVOD.«

»Me veseli, Krajnc. Iz katere enote si?«

»Iz 1. čete, ŠVOD.«

»Prepričan sem, da je to odlična četa, Krajnc, vendar me zanima, iz katerega bataljona si?«

»20. motoriziran bataljon, prva četa, ŠVOD.«

»20. MOTB je odličen bataljon. Kdo je tvoj poveljnik bataljona?«

»Podpolkovnik Gorenc, ŠVOD.«

»A tako, torej je tvoj bataljonski podčastnik ŠVOD Kovač?«

»Točno, ŠVOD.«

»No, ŠVOD Kovač je eden mojih najboljših podčastnikov in moj dober prijatelj. Kot vodna podčastnika sva bila skupaj na več misijah. Če se ŠVOD Kovač ni spremenil, sem prepričan, da ga ni dobro razjeziti. Prepričan sem, da to dobro veš, Krajnc.«

»Zaenkrat nisem imel problemov z njim, ŠVOD. Pravzaprav se kar dobro razumeva.«

»To me veseli vendar, Krajnc, povej mi, kaj misliš, kaj bi ti ŠVOD Kovač rekel, če bi videl tvoj ognjeni položaj v takšnem stanju, kot je sedaj?«

»Uff, pošteno bi me nadrl, ŠVOD.«

»Ja, točno in takrat res ne bi rad bil v tvoji koži. Mimogrede, kako dolgo pa sploh si na tem položaju, Krajnc?«

»Ne preveč dolgo, ŠVOD.«

»OK, sedaj pa mi povej, kaj za tebe pomeni - Ne preveč dolgo ... Povej mi, koliko ur si že na tem položaju?«

»Približno tri ali štiri ure, ŠVOD.«

»OK, to pomeni, da si na položaju od 09.00 ure zjutraj. Imam prav?«

»Da, ŠVOD.«

»Krajnc, kje pa je preostali del tvoje posadke?«

»Nisem čisto prepričan, vendar mislim, da sta na zavarovanju, ŠVOD.«

»OK, to bom preveril kasneje. No, sedaj pa mi povej, kaj je tvoja naloga v posadki mitraljeza?«

»Jaz sem namerilec, ŠVOD.«

»Kako dolgo si že namerilec?«

»Skoraj eno leto.«

»No, do sedaj bi moral že obvladati svoj posel. Kdaj si nazadnje streljal s svojim mitraljezom?«

»Mesec dni nazaj, ŠVOD.«

»Povej mi nekaj več o tem. Koliko nabojev si izstrelil in kako dolgo si bil takrat na terenu?«

»Skupaj smo postrelili 2500 nabojev. Mislim, da je teren takrat trajal tri dni.«

»Koliko nabojev si izstrelil v nočnem streljanju?«

»500, ŠVOD.«

»Ali ste uporabljali osvetljevalne naboje?«

»Da, ŠVOD. Vsak peti naboj je bil osvetljevalni.«

»Na kakšne tarče pa ste streljali?«

»Premične, nepremične in na leteče tarče.«

»OK, Krajnc, sedaj pa mi povej kakšno usposabljanje si imel te tri dni na terenu, ko niste bili na strelišču?«

»Urjenje splošnih individualnih vojaških veščin, ŠVOD.«

»A tako. Katere veščine pa ste urili?«

»Hmm, prva pomoč, tekmovanje med oddelki pri razstavljanju in sestavljanju avtomatske puške in pištole ter delo z vojaškimi kartami.«

»Te veščine bi se lahko urili v vojašnici, ali ne? Kakšno specialistično usposabljanje pa si imel z mitraljezom?«

»Samo streljanje z mitraljezom, nič drugega, ŠVOD.«

»Kakšen VED pa imaš, Krajnc?«

»VED za strelca, ŠVOD.«

»Dobro, Krajnc. Sedaj mi pa povej nekaj o tvojem mitraljezu. Ali si na zadnjem terenu streljal z istim mitraljezom ali s katerim drugim?«

»S tem, ŠVOD.«

»In kakšni so bili rezultati?«

»Ne preveč dobri. Mitraljez je imel veliko zastojev.«

»In kaj si naredil za odpravo teh zastojev?«

»Poslali smo ga v delavnico. Prejšnji petek sem ga dobil nazaj.«

»Torej je bil v delavnici skoraj cel mesec. Kolikokrat je bil ta mitraljez že v popravilu, odkar ga dolžiš?«

»Ne vem natančno, ŠVOD. Mislim pa, da vse skupaj skoraj pet mesecev.«

»In kaj je najpogostejši vzrok za zastoj?«

»Zaklep, zračnost in nazadnje težave s trinožcem, ŠVOD.«

»A tako. Dobro, spremeniva temo najinega razgovora. Razloži mi, kaj si najprej naredil, ko si zasedel ta svoj položaj?«

»Mislim, da smo najprej zagotovili lokalno zavarovanje.«

»Dobro. In potem?«

»Začeli smo se vkopavati.«

»Ali si se vkopal pred ali po tem, ko si postavil svoj mitraljez v svoj sektor ognja?«

»Najprej sem postavil svoj mitraljez. Za primer, če bodo naši potrebovali podporni ogenj. Torej sem najprej postavil svoj mitraljez, nato pa sem začel z izdelavo svojega zaklonilnika in z maskiranjem.«

»Hej, odličen odgovor, Krajnc. To pomeni, da razmišljaš. Pa še zadnja stvar; ne vem, če bom lahko v kratkem še enkrat obiskal položaje tvoje čete. Če pa bom lahko, mi povej, kako dolgo potrebuješ, da boš dokončal in maskiral svoj ognjeni položaj?«

»ŠVOD, dajte mi 15 minut in ko boste prišli še enkrat mimo, mojega položaja sploh ne boste opazili.«

»Odlično, Krajnc! Užival sem v najinem razgovoru. Veliko sreče, svojega poveljnika oddelka in vodnega podčastnika obvesti o tem, da sem se ustavil pri tebi. Vidiva se kasneje.«

Zgoraj omenjeni ŠVOD je profesionalni podčastnik. Svoj način postavljanja vprašanj je izpilil do perfektnosti, tako da vse skupaj zgleda instinktivno in naravno. Podčastnik ni postavljaj vprašanj samo zato, da pač nekaj sprašuje – on natančno ve, kaj hoče od vojaka. Od vojaka je iskal informacije o njegovem usposabljanju, o ravnanju in stanju njegove oborožitve in njegovo osebno mnenje.

Z vojakom je govoril mogoče 20 minut. Ko je podčastnik opravil podoben razgovor s petimi, šestimi vojaki, je zbral vse pridobljene informacije. Sedaj je podčastnik pripravljen, da postavi nekaj vprašanj tudi po podčastniški liniji.

Na žalost večina voditeljev oziroma poveljujočih, od desetnika do generala, tej večini ne posveča dovolj časa in svoje volje – da bi se naučili, kako pravilno postavljati prava vprašanja. Nekateri sprašujejo nekaj samo zato, ker mislijo, da poveljujoči to pač morajo tu pa tam početi. Spet drugi se spraševanju izogibajo, ker niso dovolj taktično-tehnično podkovani in nočejo biti osramočeni s strani svojih podrejenih (v razgovoru ŠVOD z vojakom Krajncem vidimo, da njun razgovor ni pretirano tehnično-taktično zahteven). Preveč voditeljev in poveljujočih je pri postavljanju vprašanj okornih in nespretnih. Pri postavljanju vprašanj se počutijo nelagodno in mučno. Če že postavijo nekaj vprašanj, s svojim nepoznavanjem te pomembne voditeljske veščine vojaku dajo občutek, da hoče njegov poveljujoči končati njun razgovor kar se da hitro. Nekako nočejo razumeti/spoznati, da je postavljanje pravih vprašanj ob pravem času in v pravilnem zaporedju najboljši način za pridobivanje potrebnih informacij – kako vojaki razmišljajo in kaj se dogaja v enoti.

V nadaljevanju je opisanih nekaj začetnih/osnovnih navodil, ki bodo voditelje naučili postavljati prava vprašanja:

- Vojakom ne postavljamo takšnih vprašanj, na katera se lahko odgovori le z »Da« ali »Ne«. Vprašanja naj od vojaka zahtevajo nekaj razlage – nato vojakovo razlago pazljivo poslušajmo med vrsticami.
- Vojakom ne postavljamo takšnih vprašanj, ki bi od njih zahtevala, da so kritični do svoje enote ali do linije poveljevanja. Nekateri nemotivirani vojaki komaj čakajo, da dobijo takšno priložnost.
- Izogibajmo se postavljanju nejasnih, nenatančnih in vsesplošnih vprašanj, na katera bomo dobili le nejasne, nenatančne in vsesplošne odgovore. Takšna vprašanja so za razgovor in ne za učinkovito komuniciranje.
- Naučimo se, kako taktično, indirektno in neopazno od vojakov dobiti »avtomatično pozitivne« odgovore; na primer: *»Kakšno je kosilo, vojak?«*
»Odlično, poročnik/vodnik ..!«
- Vojakom postavljamo takšna vprašanja, ki bodo od njih zahtevala temeljite in razširjene odgovore. Tipanje naj nam pride v navado: *»Zakaj misliš, da je to tako?«,* *»Kdaj si nazadnje počel to in ono?«,* *»Kje si se tega naučil?«,* *»Kdo te je to naučil?«,* *»Kako bi ti naredil to in ono?«,* *»Kaj misliš o tem pravilu, SOP-ju?«*
- Generalno pravilo naj bo, da vsako drugo vprašanje začnemo z ZAKAJ, KDAJ, KJE, KDO, KAKO.
- Preden postavimo težje vprašanje, na katero bi vojak lahko okleval z odgovorom, ga postavimo v sproščen položaj (na mestu odmor/prosto), tako da se bo pri svoji razlagi/odgovoru počutil sproščeno. Na njega ne vršimo nobenega pritiska, ne poskušajmo ga *»dobiti na finto«* - mi smo vodja in ne odvetnik!

Na začetku učenja, kako postavljati prava vprašanja, preučimo v tabeli navedene primere DOBRIH vprašanj:

Tabela 1: Primerjava dobrih in slabih vprašanj

VPRAŠANJE	DOBRO VPRAŠANJE
<p>»V kakšnem stanju je tvoja radijska postaja/orožje/vozilo?«</p> <p>Običajen odgovor: »V dobrem stanju.«</p>	<p>»Kdaj je bila tvoja radijska postaja/orožje/vozilo nazadnje v popravilu? Kaj je bilo narobe z njim?«</p>
<p>»Kaj je tvoja vojaška dolžnost?«</p> <p>Običajen odgovor: »Jaz sem mehanik/strelec/voznik ...«</p>	<p>»Kakšen je tvoj VED? Kakšen je bil tvoj zadnji rezultat pri preverjanju znanja iz individualnih veščin? Ali si opravil kakšno dodatno specialistično usposabljanje?«</p>
<p>»Kakšna je situacija (vprašanje vojaku v zbirnem rajonu)?«</p> <p>Običajen odgovor: »Naš vod je na terenskem usposabljanju«</p>	<p>»Kako dolgo si že v tem zbirnem rajonu? Kakšne naloge si do sedaj opravil? Kakšne bodo tvoje bodoče naloge v zbirnem rajonu? Kakšen je namen te vaje? Kaj si se do sedaj že naučil? Kdaj bo konec vaje? Ali si že videl nasprotnika? Kaj počnejo?«</p>
<p>»Kako gre streljanje?«</p> <p>Običajen odgovor: »Kar dobro, vodnik.«</p>	<p>»Kje je tvoja namerilna točka? Kako to veš? Kdaj si nazadnje nastrelil svojo puško? Ali si opravil osnovno streljanje s svojim orožjem? Kdaj? Kje? Kakšen je bil tvoj rezultat? Kaj si se naučil? Kdaj si nazadnje streljal ponoči?«</p>
<p>»Kakšna je hrana v vaši jedilnici?«</p> <p>Običajen odgovor: »Še kar dobra, poročnik.«</p>	<p>»Kaj je bilo včeraj za kosilo? Ali imajo solatni bar? Ali lahko naročiš sadni paket? Koliko menijev imajo? Kdaj so nazadnje postregli s sladoledom?«</p>
<p>(Poveljniku oddelka) »Ali je tvoj oddelek dober?«</p> <p>Običajen odgovor: »Da, poročnik. Najboljši!«</p>	<p>»Kako dolgo že poveljuješ temu oddelku? Kakšen je tvoj VED? Koliko vojakov je v tvojem oddelku? Koliko jih je bilo na delu včeraj? Koliko jih je danes na delu? Kdo je na</p>

	<p><i>bolniški? Kaj mu je? Ali je v bolnici?</i></p> <p><i>Kdaj pride nazaj na delo? Koliko tvojih vojakov je poročenih? Kako je ime njihovim ženam? Kje živijo? Koliko otrok imajo?</i></p> <p><i>Ali so zadovoljni s svojo plačo? Zakaj ne? Ali so vsi izurjeni? Ali so vsi naredili psihofizični test?</i></p> <p><i>Koliko jih je doseglo 300 točk? Ali ima tvoj oddelek vso opremo?</i></p> <p><i>Kaj vam manjka? Kako si ukrepal?«</i></p>
<p><i>(Vojaku na pregledu) »Ali je vse v redu?«</i></p> <p><i>Običajen odgovor: »Da, poročnik. Vse je OK.«</i></p>	<p><i>»Kako dolgo si že v tej četi? Kdo je tvoj poveljnik čete? Kako dolgo je že poveljnik čete? Imaš to možnost? Kdaj si bil nazadnje povišan? Ali si že v višjem plačilnem razredu? Kdaj gre četa na dopust? Za kako dolgo? Ali je že bilo kaj ukradenega v vaših prostorih? Kaj so ukradli? Kdaj se je to zgodilo? Kako pogosto se to dogaja? Kako ste ukrepali? Kolikokrat ste bili letos že na terenu? Na kakšni vaji? Kje? Kolikokrat na mesec si bil na straži? Kje?«</i></p>
<p><i>»Ali imaš rad svoje delo?«</i></p> <p><i>Običajen odgovor: »Da, poročnik. Delo je OK.«</i></p>	<p><i>»Kaj ti je pri tvojem delu najbolj všeč? Kaj pa najmanj?</i></p> <p><i>Če bi lahko zamenjal svoj poklic, bi ga? Kakšen poklic bi si izbral?«</i></p>
<p><i>»Ali se lahko obrneš na svoje nadrejene, ko imaš kakšen problem?«</i></p> <p><i>Običajen odgovor: »Da.«</i></p>	<p><i>»Kdaj si nazadnje svojega poveljnika oddelka/poveljnika voda/VPČ-ja/ČPČ-ja/poveljnika čete prosil za pomoč? Za kakšen problem je šlo? Kako so ti pomagali? Kaj si ti naredil, da si rešil problem?«</i></p>

<p>»Ali se tvoj poveljnik oddelka pogovarja s teboj?«</p> <p>Običajen odgovor: »Da.«</p>	<p>»Kdaj je tvoj poveljnik oddelka s teboj govoril na štiri oči? O čem sta govorila? Kdo je začel pogovor? Kolikokrat na mesec lahko greš k njemu na osebni razgovor?«</p>
<p>»Kako si zadovoljen z vojaškim usposabljanjem?«</p> <p>Običajen odgovor: »Še kar v redu, poročnik.«</p>	<p>»Katero usposabljanje ti je bilo najbolj všeč? Kdaj ste to počeli? Katero usposabljanje ti je bilo najmanj všeč? Zakaj? Kakšno usposabljanje ste imeli prejšnji teden? Zakaj? Kaj si se tam naučil? Kaj boste počeli naslednji teden? Zakaj?«</p>

Vir: Col. Dandridge M. Malone, 2003, 159

Vsak dan prakticirajmo tri do štiri DOBRA VPRAŠANJA. Zabeležimo si jih v svojo beležko in si jih po potrebi preberimo. To počnimo cel mesec in opazili bomo najmanj štiri zagotovljene rezultate:

- Pri postavljanju vprašanj vojakom se ne bomo več počutili nelagodno/neprijetno.
- Spoznali bomo, da poznamo vojake vsaj 10 krat bolje kot prej.
- Opazili bomo, da vedno več vojakov svoje delo opravlja vedno boljše.
- Dobili bomo občutek, da kot VODJA počnemo prave stvari.

3 RAZVOJNO SVETOVANJE PODREJENIM

Trenutno je v SV razvojno svetovanje omenjeno le v direktivi iz Pravilnika o službeni oceni na podlagi 74. člena Zakona o državni upravi (Uradni list RS, št. 52/02 in 56/03), ki opredeljuje le letni službeni razgovor nadrejenega s svojimi podrejenimi.

In zakaj so potrebne spremembe?

Svetovanja in razgovori imajo priokus nečesa negativnega. Praviloma so razgovori z nadrejenim povezani z ocenjevanjem, sankcijami ali s slabimi delovnimi rezultati. Dokumentiranje in evidentiranje svetovanja se razume kot negativna stvar.

3.1 VRSTE SVETOVANJ

Svetovanje za dvig delovne uspešnosti. Razgovor o standardih – priložnost za voditelje za vzpostavitev in razjasnitev pričakovanih rezultatov, vrednot in znanja. Med svetovanjem za izboljšavo delovne uspešnosti moramo izvesti pregled nad delovnimi rezultati podrejenega v določenem časovnem obdobju. Vodja in podrejeni skupaj določita cilje in standarde za naslednje časovno obdobje. Večjo pozornost posvetimo potencialu podrejenega, njegovim prednostim in njegovim slabostim – kaj je treba izboljšati. Ne vrtajmo po preteklih dogodkih – glejmo v prihodnost!

Svetovanje za dvig delovne uspešnosti na štiri oči med ocenjevalcem in ocenjevanim je nujno potrebno za učinkovito izboljšavo njegovih delovnih rezultatov ter za njegov profesionalni vojaški razvoj. Je proces, v katerem ocenjevalec podrejenemu razloži in predstavi zelene standarde (v prvih 30 dneh skupnega dela v enoti – vod/četa/bataljon) in v katerem se ocenjevalec in ocenjevani pogovorita o doseganju teh standardov (4-krat letno; 1-krat v vsakem četrtletju). Cilj svetovanja je, da vsi vojaki in podrejeni PČ dosegaajo delovne uspehe in zelene (predpisane in/ali določene) standarde.

Najboljše svetovanje je vedno svetovanje s pogledom v prihodnost. Ne brskajmo po preteklosti (kaj je bilo do sedaj narejenega), ampak se raje posvečajmo prihodnjim nalogam – kaj lahko v bodoče naredimo bolje.

Svetovanje le ob koncu ocenjevalnega obdobja (konec leta) je prepozno in nekoristno, saj podrejenim ne zagotavljamo dovolj časa za izboljšanje delovnih rezultatov pred izdelavo njihove končne službene ocene.

Svetovanje za razvoj profesionalnosti. Vključuje načrtovanje in doseganje individualnih in profesionalnih ciljev. Takšno svetovanje izvajamo z namenom pomagati podrejenemu pri njegovem doseganju organizacijskih in osebnih ciljev. Med svetovanjem morata skupaj s podrejenim odkriti in se pogovoriti o njegovih prednostih in slabostih ter narediti načrt, s katerim bo podrejeni s pomočjo svojih prednosti premagal svoje slabosti.

Pomembno je vedeti, da mora biti svetovanje obvezno za vse vojake in podrejene PČ. Svetovanje je zelo uporabno orodje za konstantno zagotavljanje povratnih informacij vojakom in podrejenim PČ skozi celo leto – torej, da jih redno seznanjamo z njihovim trenutnim statusom / napredkom. S tem se izognemo vsem morebitnim presenečenjem, ko je čas za izdelavo končne službene ocene. Če pravilno izvajamo svetovanje, se ocenjevani nikoli ne bodo alarmantno vznemirjali, če bodo ocenjeni slabo zaradi izkazanih in dokazanih pomanjkljivosti pri njihovem delu.

3.2 TRIJE RAZLIČNI PRISTOPI K SVETOVANJU

Neusmerjevalni pristop je najbolj zaželena oblika svetovanja. Poveljujoči uporabljajo svojo izkušnost pri opazovanju in lastno presojo pri asistenci podrejenim pri iskanju rešitev. Med razgovorom več poslušajmo in manj svetujmo. Usmerimo podrejenega, da sam sprejme določene zaključke za reševanje svojega problema. Izogibajmo se dajanju nasvetov (iskanju rešitev); raje ostanimo osredotočeni na osebnih in organizacijskih ciljih posameznika – podrejenega. Poskrbimo le, da bo njegov načrt podpiral uresničevanje njegovih in organizacijskih ciljev.

Usmerjevalni pristop najbolje deluje pri korekciji preprostih problemov – izvajanje “*ON THE SPOT*” korekcij dviguje kvaliteto dela pri podrejenih. Pri tem pristopu več govorimo – povejmo podrejenemu, kaj mora narediti in kdaj mora to narediti. Za razliko od neusmerjevalnega pristopa pri usmerjevalnem pristopu poveljnik določi potek dogodkov svojim podrejenim. Ta pristop uporabi takrat, ko ni veliko časa, ko sami vemo, kaj je treba narediti, in/ali takrat, ko podrejeni ni sposoben sam reševati problemov – je nezrel ali nesiguren in potrebuje vodiča.

Kombiniran pristop. Pri tem pristopu svetovalec uporablja kombinacijo obeh prejšnjih pristopov; kombiniran pristop pri podrejenih poudarja njihove veščine sprejemanja odločitev in načrtovanja. S pomočjo vodje bo podrejeni sam izdelal načrt za reševanje problemov. Dobro ga poslušajmo, predlagajmo mu možne rešitve in mu pomagajmo pri analiziranju teh rešitev – da bo lahko sam identificiral dobre in slabe strani teh rešitev. Nato mu pomagajmo pri popolnem razumevanju situacije in ga tako opogumimo pri sprejemanju najbolj pravilne/ustrezne rešitve za določen problem.

Tabela 2: Prednosti in pomanjkljivosti različnih pristopov k svetovanju

	PREDNOSTI	POMANJKLJIVOSTI
NEUSMERJEVALNI PRISTOP	Vzpodbuja zrelost. Vzpodbuja odprto dvosmerno komuniciranje. Razvija osebno odgovornost.	Potreben čas. Zahteva visoko znanje in usposobljenost svetovalca.
USMERJEVALNI PRISTOP	Najhitrejši način. Dobro za ljudi, ki potrebujejo jasna in jedrnata navodila / usmeritve. Svetovalcu dovoljuje aktivno uporabo svojih izkušenj.	Podrejenih ne vzpodbuja da bi bili del rešitve. Ne vzpodbuja odprte dvosmerne komunikacije. Rešitev je svetovalec in ne podrejeni.
KOMBINIRAN PRISTOP	Razmeroma hiter način. Vzpodbuja zrelost. Vzpodbuja odprto dvosmerno komuniciranje. Svetovalcu dovoljuje aktivno uporabo svojih izkušenj.	V nekaterih situacijah ta pristop zahteva veliko časa.

Vir: (FM 6-22 Appendix B [online], 2009)

Začetno in nadaljevalno razvojno svetovanje je najbolj uporabno orodje v rokah ocenjevalcev za ocenjevanje njihovih podrejenih.

Ta način ocenjevalcem onemogoča manipuliranje z vpisanimi komentarji na koncu ocenjevalnega obdobja. Če je svetovanje izvedeno pravilno, bodo ocenjevalci sproti vpisovali svoje komentarje za vsako četrletje posebej. To posledično pomeni, da bo izdelava končne službene ocene na koncu ocenjevalnega obdobja veliko lažja naloga.

Naslednja prednost tega načina je, da zmanjšuje možnosti nepoštenega, pristranskega in administrativno-nepravilnega ocenjevanja.

Tabela 3: Načrt za izvajanje razvojnega svetovanja v enoti.

VRSTA SVETOVANJA	KDAJ	ZAKAJ
Začetno svetovanje	V prvih 30 dneh v novem ocenjevalnem obdobju ali po prihodu v enoto. (Za obdobje JAN – MAR)	Načrtovanje za doseganje individualnih in profesionalnih ciljev. Takšno svetovanje izvajamo z namenom pomagati podrejenemu pri njegovem doseganju organizacijskih in osebnih ciljev. Med svetovanjem morata skupaj s podrejenim odkriti in se pogovoriti o njegovih prednostih in slabostih ter narediti načrt, s katerim bo podrejeni s pomočjo svojih prednosti premagal svoje slabosti.
Nadaljevalno svetovanje	Drugo četrletje ocenjevalnega obdobja (APRIL – JUNIJ)	
Nadaljevalno svetovanje	Tretje četrletje ocenjevalnega obdobja (JULIJ – SEPTEMBER)	
Nadaljevalno svetovanje	Zadnje četrletje ocenjevalnega obdobja (OKTOBER– DECEMBER)	Beleženje uspehov/neuspehov in ocen za čimbolj objektivno izdelavo končne letne ocene.

Vir: NCOER Preparation Guide [online]. (Prevedeno 18. 2. 2009). Dostopno na naslovu:

<http://www.fromtheinside.us/writing/guides/ncoerg.doc>

Vsak podrejeni je torej v ocenjevalnem obdobju (v enem letu) deležen štirih svetovanj; začetnega in treh nadaljevalnih razvojnih svetovanj.

3.3 PRIMER SVETOVALNEGA RAZGOVORA S PODREJENIMI

Svetovalec – mi;

Ocenjevani – podrejeni podčastnik višji vodnik NOVAK

Priprava svetovalca

Za svetovanega pripravimo prazen obrazec za izdelavo letne službene ocene (v nadaljevanju obrazec LSO). Vanj vpišemo vse potrebne administrativne podatke. Obrazec LSO je prikazan v prilogi diplomskega dela.

Za svetovanega pripravimo prazen obrazec za razvojno svetovanje (v nadaljevanju obrazec RAS). Vanj vpišimo vse potrebne administrativne podatke. Obrazec RAS je prikazan v prilogi diplomskega dela.

Za svetovanega pripravimo prazen svetovalni kontrolni list (v nadaljevanju SKOL). Vanj se vpisujejo vsi potrebni administrativni podatki. Obrazec SKOL je prikazan v prilogi diplomskega dela.

Pripravimo vse dosegljive podatke, ki bodo tema svetovanja. Na primer; če se bomo s podrejenim pogovarjali o lanskih rezultatih preverjanja gibalnih sposobnosti (PGS) v njegovem vodu, si priskrbimo potrebne podatke, če bo tema razgovora izboljšanje tehnične kulture v vodu, imejmo zapisnike izvedenih pregledov itd.

Uvod v razgovor

Vzpostavimo sproščeno klimo. Podrejenemu razložimo namen svetovanja – razložimo mu, da začetno svetovanje temelji na dejanjih (kaj vse mora višji vodnik Novak narediti, da bi bil uspešen podčastnik) in ne na izgradnji njegove nadaljnje kariere.

Predstavimo mu vso dokumentacijo in obrazce, ki bodo v pomoč pri razgovoru in pri doseganju končnega cilja svetovanja: razvoj vojaškega profesionalizma, doseganje zastavljenih ciljev, reševanje problemov in ob koncu leta izdelava poštene, objektivne in nepristranske letne službene ocene.

Skupaj se pogovorita o opisu njegovih del in nalog, o odgovornostih in zelenih standardih za uspeh in odličnost pri njegovem delu. Razložimo mu, da bodo vsa nadaljnja svetovanja

namenjena razvoju vojakove vojaške kariere in da je cilj, da se skupaj pride do načrta za dvig njegovih delovnih rezultatov.

Višjemu vodniku Novaku damo nalogo – naj v prvem četrtletju izvede avto-analizo s ciljem ugotoviti, kje je dober in kje je slab; pri katerih zadevah se bo potrebno bolj angažirati.

Poskrbimo, da VVOD Novak razume linijo poveljevanja. Rešimo vse vojakove dileme o delu, vlogi in omejitvah vodnega podčastnika v enoti. Pogovorimo se o relaciji vodni podčastnik – poveljnik voda in o pomembnosti njune dvosmerne komunikacije.

Diskusija

V obrazec LSO skupaj vpišemo in se pogovorimo o opisu del in nalog; usposabljanju, odgovornosti vojakov pri vzdrževanju MTS, odgovornosti in skrbi za svoje podrejene. Posebno pozornost posvetimo njegovim prioritetnim nalogam.

Pogovorimo se o vseh vrednotah in opisanih odgovornostih v njegovi LSO. Pogovorimo se o PGS, o vojakovih kompetencah, usposobljenosti, taktično-tehničnih znanjih in veščinah. Postavljajmo mu odprta vprašanja, ki zahtevajo daljše, bolj kompleksne odgovore. Poskušajmo ugotoviti, ali lahko VVOD Novak vse omenjene veščine in odgovornosti primerja s svojo vlogo kot vodni podčastnik.

Asistenca pri izdelavi delovnega načrta

Višjemu vodniku Novaku rečemo, naj ugotovi vse ukrepe, ki bodo po njegovem mnenju pripomogli k doseganju želenih rezultatov/standardov. Vsak ugotovljen ukrep kategorizirajmo z vrednotami ali odgovornostmi, ki so napisane v obrazcu LSO.

Pogovorimo se o vrednotah in odgovornostih, ki se tičejo vodnih podčastnikov. Diskutirajmo o specifičnih primerih za doseganje uspešnosti in odličnosti za vsako vrednoto posebej. Naj VVOD Novak pove, kaj bi on naredil, da bi bili ti cilji bolj objektivni, izmerljivi.

Pogovorimo se tudi o ciljih za njegovo napredovanje in ga vprašajmo, kje misli, da so njegove slabosti in kje njegove prednosti.

Zaključek pogovora

- Preverimo Novakovo razumevanje opisa njegovih nalog in želenih rezultatov.
- Opomnimo ga na pomembnost timskega dela in dvosmerne komunikacije.
- Poskrbimo, da VVOD Novak razume, da se od njega pričakuje pomoč pri izgradnji enote. To pomeni, da sta oba v vlogi učitelja in inštruktorja in da kot enotovna podčastnika vodita s primerom.
- Spomnimo ga, da naj do naslednjega četrtertletja izvede avto-analizo.
- Določimo okvirni datum v naslednjem četrtertletju za naslednji posvet oziroma razvojno svetovanje.

Strategija svetovanja

- Poskušajmo odgovoriti na vsa vprašanja višjega vodnika.
- Pričakujmo, da se bodo podrejeni pri diskusiji o njihovih problemih, slabostih in rezultatih počutili neprijetno.
- Reagirajmo – vzpodbujajmo, ohrabrujmo vojake k sodelovanju v razgovoru.

4 IZDELAVA LETNE SLUŽBENE OCENE ZA PODREJENE

Sedaj ko poznamo temeljne veščine vojaškega voditeljstva, ko znamo izvajati učinkovita razvojna svetovanja svojim podrejenim in ko smo seznanjeni z vsemi podpornimi dokumenti in obrazci, lahko pristopimo k zadnjemu delu v fazi ocenjevanja podrejenih – izdelavi njihove letne službene ocene.

Profesionalen in odgovoren podčastnik ima za celotno leto zabeležene vse odlične, dobre in slabe rezultate svojih vojakov; od urejenosti vojaka na jutranjih postrojih do njegove izvedbe posamičnega bojnega streljanja. Prav tako ima izdelana štiri poročila o razvojnem svetovanju s svojimi podrejenimi, ki še dodatno argumentirajo njegovo vlogo pri izdelavi končnih službenih ocen za svoje podrejene vojake.

Častniki pa so tisti nadrejeni ocenjevalci, ki izdelane predloge službenih ocen pregledajo, dopolnijo in s svojimi ocenjevanimi podrejenimi izvedejo še službeni razgovor.

Takšen sistem izdelave končnih službenih ocen ima na podrejene absolutno pozitiven učinek. Podrejeni vedo, da je njihova vojaška kariera vodena, spremljana in pošteno ocenjevana.

4.1 ODGOVORNOSTI OCENJEVALCEV

Neposredni ocenjevalec: Njegova osnovna naloga pri ocenjevanju je, da se osredotoči na delovno uspešnost in na svetovanje ocenjevanim vojakom in podrejenim podčastnikom.

Neposredni ocenjevalec bo:

- Vsaj enkrat v treh mesecih v ocenjevalnem obdobju svetoval svojim vojakom in podrejenim podčastnikom (torej vsem, ki jih ocenjuje), kako izboljšati njihove delovne uspehe in rezultate. Na svetovanjih neposredni ocenjevalec svojim podrejenim določi njihove naloge in z njimi diskutira o njihovih delovnih uspehih in neuspehih ter dolžnostih.

- Za vsakega podrejenega ki ga ocenjuje, pripravi:
 - Svetovalni kontrolni list (SKOL);
 - Obrazec za izdelavo predloga službene ocene (obrazec LSO).
- Zbira, pregleduje in analizira delovne uspehe/rezultate svojih vojakov in podrejenih podčastnikov, ki jih ocenjuje.
- Pri ocenjevanju vojakov in podrejenih podčastnikov pripravi in izdela pošteno in natančno poročilo o njihovih delovnih dosežkih/rezultatih, o njihovem upoštevanju vrednot SV, oceni njihovo sprejemanje odgovornosti ter ugotovi vse njihove potenciale.

Nadrejeni ocenjevalec: Njegova osnovna naloga pri ocenjevanju je nadzor nad ocenjevanjem v njegovi enoti. Pri ocenjevanju se osredotoči na potencial ocenjevanih vojakov in podčastnikov.

Nadrejeni ocenjevalec bo:

- Uporabil in izkoristil vsa razpoložljiva sredstva za svojo popolno seznanitev z uspešnostjo/neuspešnostjo ocenjevanih vojakov in podčastnikov v ocenjevalnem obdobju. Sem spadajo periodični pregledi / kontrola obrazcev SKOL z namenom ugotoviti, ali je bilo z ocenjevanimi vojaki in podčastniki s strani neposrednega ocenjevalca izvedeno začetno in vsa nadaljevalna svetovanja.
- Pregledal in dokončno izdelal nepristranske in točne službene ocene, s katerimi ocenjuje delovno uspešnost, profesionalizem in potencial svojih vojakov in podrejenih podčastnikov.
- Z ocenjevanimi vojaki in podčastniki izvedel službeni razgovor, kjer jim bo izročil izdelane službene ocene na vpogled. Če se ocenjevani pripadniki z izdelano oceno strinjajo, jo podpišejo in službeno oceno vrnejo nadrejenemu ocenjevalcu. Če se ocenjevani vojak ne strinja z oceno, torej če je ne podpiše, se na željo nadrejenega ocenjevalca razgovoru pridruži še neposredni ocenjevalec. Odgovorni in profesionalni neposredni ocenjevalci imajo iz izvedenih razvojnih svetovanj s svojimi vojaki in podrejenimi podčastniki skozi vso leto zabeležene vse njihove uspehe in neuspehe. Če so pravilno evidentirani vsi njihovi strelski

rezultati, ocene PGS, vsi njihovi uspehi in neuspehi, plusi in minusi, potem je zelo majhna verjetnost, da bo službena ocena nepoštena ali nepravilna, oziroma da se vojaki in podrejeni podčastniki s tako izdelano službeno oceno ne bodo strinjali.

4.2 PRAKTIČNI NASVETI OCENJEVALCEM (NAVMC 2795, Counseling Training Program, 2003).

NEPOSREDNI OCENJEVALEC

- Najboljši nasvet vsem neposrednim ocenjevalcem, ki ocenjujejo svoje vojake in podrejene podčastnike, je, da si nabavijo kopijo svetovalnega kontrolnega lista (SKOL), jo preberejo in vsebino uporabijo.
- Porabljen čas, ki ga pred svetovanjem porabimo za vpisovanje ali pregled opisa del in nalog ocenjevanih vojakov in podčastnikov, se bo kasneje povrnil. Če imamo težave pri razumevanju opisa del in nalog svojih podrejenih, potem bodo še večje težave pri razumevanju pri vojaki in podčastnikih, katere se ocenjuje. Opis naj bo torej čimbolj preprost in jasen.
- Najtežji del svetovanja je vsekakor postavljati in določati standarde svojim podrejenim. Za pomoč: za začetek je dobro prebrati »Primeri standardov« v obrazcu SKOL. Lahko se jih uporablja takšne, kot so zapisani, ali pa se jih po potrebi prilagodi situaciji.
- Ko svetujemo, porabimo večino časa za debato/pogovor o prihodnosti; torej kaj bo potrebno storiti ali kaj bi lahko bilo storjeno bolje. Ni primerno brskati po preteklosti. Ne pozabimo dati ocenjevanim ideje, iztočnice, nato pa jih poslušajmo, naj se razgovorijo.
- Neposredni ocenjevalec je odgovoren za to, da so podatki in komentarji pri službeni oceni točni in pošteni.
- Ocena »ODLIČEN (4)« mora biti jasno argumentirana kot nekaj, kar je nad standardi, kar je merljivo in izvedeno v ocenjevalnem obdobju. Najbolj »udarne« komentarje, ki potrjujejo odličnost, se vpisujejo v prvo vrstico, torej po vrsti od najbolj do manj udarnih.

- Bolje kot poznamo svoje podrejene, ki jih ocenjujemo, bolje bomo opravili svoje delo kot njihov neposredni ocenjevalec.

NADREJENI OCENJEVALEC

- Dovolj zgodaj (v začetku ocenjevalnega obdobja) se prepričajmo, ali podčastniki, ki so v vlogi neposrednih ocenjevalcev, izvajajo redna svetovanja s svojimi podrejenimi, in ali imajo za njih pripravljene obrazce SKOL. Tukaj bodimo strogi in nepopustljivi. Izvajajmo redne nadzore.
- Glavna naloga je ocenjevati potencialne pri svojih podrejenih, torej poskrbeti, da bodo komentarji vsebovali priporočila za bodočo karierno pot podrejenih. Če tega ne naredimo, lahko svojim podrejenim, ki jih ocenjujemo, naredimo nepopravljivo škodo.
- Nekaj primerov možnih komentarjev, ki so zanimivi pri izboru podrejenih za napredovanja:
 - *Priporočamo takojšnje (izredno) napredovanje.*
 - *Priporočamo redno napredovanje.*
 - *Priporočamo napredovanje, če je ustrezno prazno mesto.*
 - *Ne priporočamo napredovanja.*
 - *Priporočamo takojšnje dodatno šolanje in vojaško-strokovno usposabljanje.*
- Nadrejeni ocenjevalec je skupaj s svojim neposrednim ocenjevalcem odgovoren za to, da so podatki in komentarji pri službeni oceni točni in pošteni.
- Reagirajmo takoj, ko posumimo ali opazimo, da je nekaj narobe. Poskušajmo odpraviti morebitne težave z neposrednim ocenjevalcem, še preden je službena ocena pokazana vojaku ali poslana naprej. Ne moremo ga prisiliti, da spremeni svojo pošteno oceno, vendar pa razgovor z njim ponavadi reši nastalo težavo – konflikt pri ocenjevanju.

4.3 UTEMELJITEV PODANE OCENE

Dober vojak ali podčastnik si zasluži, da vpišemo in komentiramo njegove dobre dosežke oziroma rezultate. Službena ocena s štirimi ocenami DOBER (3) v posamičnih rubrikah in brez komentarjev ocenjevalcev deluje dokaj amatersko in daje občutek, da je poročilo narejeno samo zato, ker je to pač nekdo ukazal. Iz takšnega poročila je zelo težko dobiti neko objektivno oceno ocenjevanega.

Pri takšnem poročilu se vedno postavlja vprašanje: ali je ocenjevani dosegel standarde ali pa je nekje na meji med DOBER in ZADOVOLJIV. Če v službeni oceni ni komentarjev, je pri analizi dosedanjih uspehov zelo težko dobiti realno sliko o ocenjevanem.

Ocenjevalci naj upoštevajo potencialni učinek predložene službene ocene brez komentarjev in z oceno »DOBER« ali službeno oceno s komentarji in z oceno »ZADOVOLJIV«. Ocenjevalci morajo poskrbeti, da bo njihova ocena, s katero želijo prikazati ocenjevanega, tudi čimbolj objektivna in s tem razumljiva.

Pri vpisovanju komentarjev za oceno »NEZADOVOLJIV« morajo komentarji jasno prikazovati, kaj se je zgodilo, kje so bile pomanjkljivosti, kaj je šlo narobe.

Posplošeni komentarji za oceno »NEZADOVOLJIV« pogosto prikazujejo težave pri komuniciranju med ocenjevalcem in ocenjevanim. Prav tako je iz posplošenih komentarjev zelo težko ugotoviti, kje so težave in pomanjkljivosti pri ocenjevanem.

Komentarji za utemeljitev ocene naj bodo kratki in jasni. Pri vpisovanju komentarjev upoštevajmo spodaj navedena pravila:

- kratki, jasni, »udarni« komentarji,
- idealen komentar je napisan v eni vrstici, največ v dveh,
- v eno vrstico vpišimo le en komentar,
- najboljši komentar se začne z besedo NJEGOV(I) / NJEN(I),
- izogibajmo se uporabi imena ocenjevanega vojaka in uporabi ON / ONA,
- prvi komentar za vsako vrednoto naj bo najbolj udaren, močan, torej takšen, ki opravičuje oceno ODLIČEN,

- komentarji naj bodo napisani v preteklem času (ocenjujemo njegove pretekle dosežke),
- specifičen komentar lahko uporabimo le enkrat; določi, za katero vrednoto je najbolj primeren,
- če je le mogoče, vpišimo komentarje elektronsko,
- komentarji za opis ODLIČNOSTI naj bodo kratki in jasni – ki opisujejo dosežke, ki so nad običajnimi/povprečnimi, nekaj, kar je merljivo in je bilo izvedeno v zadnjem ocenjevalnem obdobju.

4.4 PRIMERI KOMENTARJEV ZA OCENO »ODLIČEN« (Army Writer [online], 2009):

- Izdelal program jutranje vadbe, ki je enoti dvignil povprečno oceno iz PGS za 20%.
- Skozi vso leto ocenjen ODLIČNO pri rednih poveljniških pregledih – najboljši v bataljonu.
- V odsotnosti poveljujočega častnika je odlično poveljeval enoti na dveh večjih vojaških vajah.
- Dobil najvišjo oceno na strokovno-vojaškem usposabljanju.
- Njegova enota je na letošnjem PGS dosegla povprečno 290 točk.
- Neposredno odgovoren za sedem vojakov, ki so bili letos nagrajeni z medaljo enote.
- Dosegel 100-procentni uspeh pri poveljniškem pregledu za brezhibnost tehnične opreme, voznega parka, sredstev zvez in skupinske oborožitve.
- Izdelal in prevedel pomembno vojaškostrokovno literaturo.
- Odgovoren za pripravo zmagovalne ekipe na letošnjem vojaškem peteroboju.
- Odlično ocenjen inštruktor na strokovno-vojaških tečajih.

- Izdelava enotnih SOP, ki so jih zaradi strokovnosti in praktičnosti prevzele tudi druge enote.

4.5 PRIMERI KOMENTARJEV ZA OCENO »NEZADOVOLJIV« (Army Writer [online], 2009):

- Na PGS dosegel oceno NESPOSOBEN.
- Malomarnost pri zavarovanju in vzdrževanju občutljive opreme na terenskem usposabljanju.
- Neprimerno vedenje, ki je negativno vplivalo na moralo in disciplino v enoti.
- Korektivno svetovan s strani glavnega podčastnika zaradi najbolj neorganiziranega voda v četi.
- Neredno in pomanjkljivo izvajanje svetovanj svojim podrejenim podčastnikom in vojakom.
- Velikokrat odpovedal pri pregledu svojih vojakov in njihove opreme.
- Odpovedal pri profesionalnem razvoju svojih podrejenih podčastnikov.
- Slab ali nikakršen nadzor nad svojo enoto (številčno stanje/odsotnost).
- Neopravičljiva odsotnost z dela – zapustil vojake brez nadzora.
- Nenehno pomanjkljivo obveščanje svoje enote.
- Večkratno neizpolnjevanje ukazov in navodil, prejetih od nadrejenih.
- Vojake vzpodbujal pri njihovem nevojaškem vedenju.
- Nenehno pritoževanje zaradi časa, porabljenega na terenskih usposabljanjih.
- Nenehno iskanje izgovorov za svoje pomanjkljivosti in storjene napake.
- Revanšizem in neprofesionalnost.
- Nenehna brezvoljnost in nezainteresiranost.
- Svoje zasebne (osebne) potrebe postavil pred potrebe svoje enote.
- Neuspešnost na strokovno-vojaških usposabljanjih.

5 RAZISKAVA IZDELAVE LETNIH SLUŽBENIH OCEN V MANEVRSKI ČETI 10. MOTB

5.1 OPIS RAZISKOVALNEGA PROBLEMA

Izdelava letnih službenih ocen v SV je predpisana v Pravilniku o službeni oceni, ki je objavljen v Uradnem listu RS, št. 111/03.

Omenjeni pravilnik nižjim podčastnikom oziroma poveljnikom oddelkov ne omogoča sodelovanja v tem zelo pomembnem procesu pri izgradnji vojaških karier posameznikov. Slabe strani takšne situacije se dokazujejo predvsem v kvaliteti in objektivnosti izdelanih službenih ocen.

Najbolj kompetentni ocenjevalci vojakov, njihovi prvi nadrejeni poveljniki oddelkov, niso ocenjevalci, kot bi to po opisani 360 stopenjski tehniki moralo biti.

5.2 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Namen raziskave je podrobno analizirati potek ocenjevanja vojakov in nižjih podčastnikov na primeru 10. motoriziranega bataljona SV. Izbrana tema do sedaj v SV ni bila strokovno obdelana, zato tudi odločitev, da raziskava poda strokovni pogled na obstoječe stanje na tem področju kakor tudi izboljšave.

Obstoječi sistem, ko poveljujoči častniki v zelo omejenem času izdelajo veliko število ocen podrejenih in opravijo službene razgovore, namreč ne zagotavlja resnih in objektivnih ocen, t.i. izvajanje »*Chit-Chat pomenkov*« pa ne more nadomestiti dobro pripravljenih razgovorov, torej ni podanih osnov za objektivno in pravično ocenjevanje preteklega dela podrejenih.

Predpostavimo lahko, da bi vključitev poveljnikov oddelkov v sistem ocenjevanja bistveno pripomogel k objektivnejšemu ocenjevanju preteklega dela, saj bi ti s svojimi nadrejenimi častniki aktivno sodelovali pri izdelavi službenih ocen za vojake in nižje podčastnike, častnikom bi s tem bili zagotavljeni ažurni, točni in predvsem objektivni

podatki ter sprotne ocene, ki jih poveljniki oddelkov in enotovni podčastniki skozi vso leto pridobivajo z izvedenimi razvojnimi svetovanji s svojimi podrejenimi.

Cilji raziskave so:

- predstaviti obstoječi sistem ocenjevanja v SV na vzorcu 10. motoriziranega bataljona,
- ugotoviti pomanjkljivosti in prednosti obstoječega sistema ocenjevanja podrejenih,
- predlagati izboljšave.

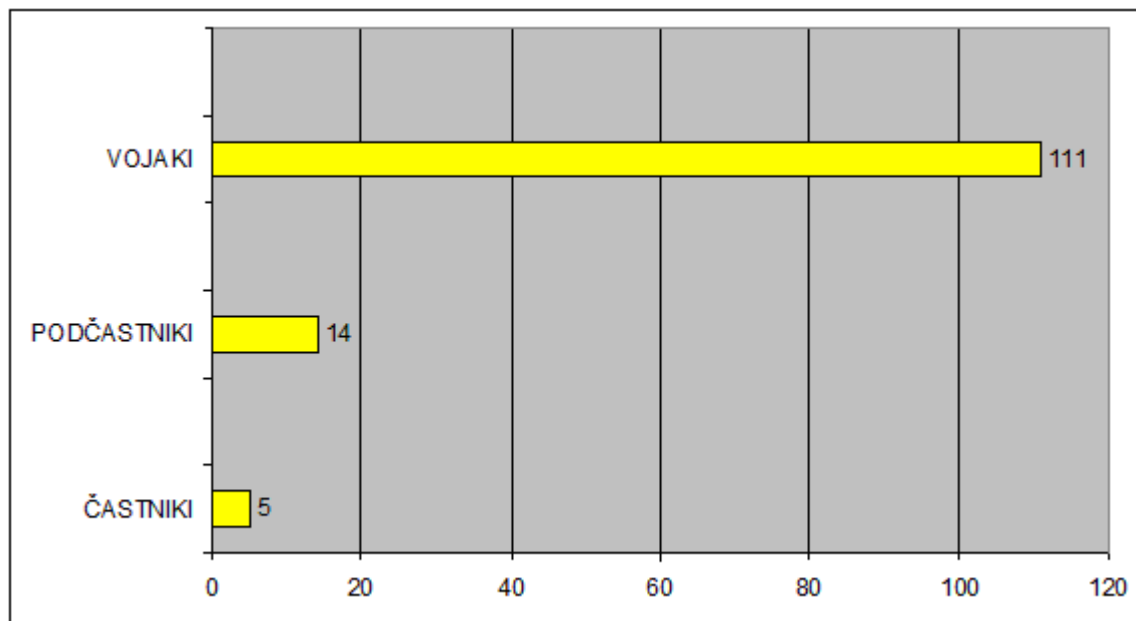
5.3 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Primer 10. MOTB bomo povzeli iz enega samega razloga; omenjena enota ima jasno opredeljeno vizijo vodenja, ki popolnoma razume in podpira predlagan sistem razvojnega svetovanja in ocenjevanja podrejenih.

Iz vizije enote bomo izbrali naslednje najbolj pomembne smernice:

- Vodenje enote s sodobnimi prijemi z zagotavljanjem resničnih povratnih informacij – kaj je dobro in kaj ne.
- Odločno vodenje in pravočasno obveščanje podrejenih.
- Zagotavljanje jasnih in natančnih usmeritev podrejenim - poznavanje pričakovanj in zelenih standardov.
- Nenehno opravljanje razgovorov s podrejenimi.
- Decentraliziranje delovanja na najnižjo možno raven, ko je še možno izvršiti nalogo. Iz mladih vodij narediti inovativne in proaktivne poveljnike.
- Obveščanje podrejenih z načrti usposabljanja in dela zaradi usklajevanja prostega časa in delovnih obveznosti.
- Vzdrževanje stikov s podrejenimi in njihovimi družinami tako v službi kot tudi v prostem času.

V prvem delu raziskave bomo poskušali ugotoviti primernost obstoječega sistema izdelave letnih službenih ocen v kadrovsko popolnjeni motorizirani četi – številčno razmerje med pooblaščenimi ocenjevalci in ocenjevanimi podrejenimi pripadniki.



Slika 1: Kadrovsko popolnjena motorizirana četa.

Vir: Lasten

Drugi del raziskave bomo opravili v izbrani četi, ki jo trenutno sestavlja 78 ciljnih pripadnikov - vojakov in nižjih podčastnikov. Z anketnim vprašalnikom bomo preverili, kako so pripadniki izbrane čete zadovoljni s trenutnim načinom izdelave letnih službenih ocen.

Izkoristili bomo tudi predavanje na štabnem tečaju za podčastnike, kjer smo od slušateljev – podčastnikov pridobili tudi njihovo mnenje o sodelovanju nižjih podčastnikov pri izdelavi letnih službenih ocen za podrejene.

Zadnje podatke bomo pridobili od bodočih podčastnikov, ki se šolajo na Šoli za podčastnike – specializacija za pehoto v Murski Soboti. Gre za 32 kandidatov za bodoče poveljnike pehotnih oddelkov v enotah SV.

5.4 UGOTOVITVE RAZISKAVE

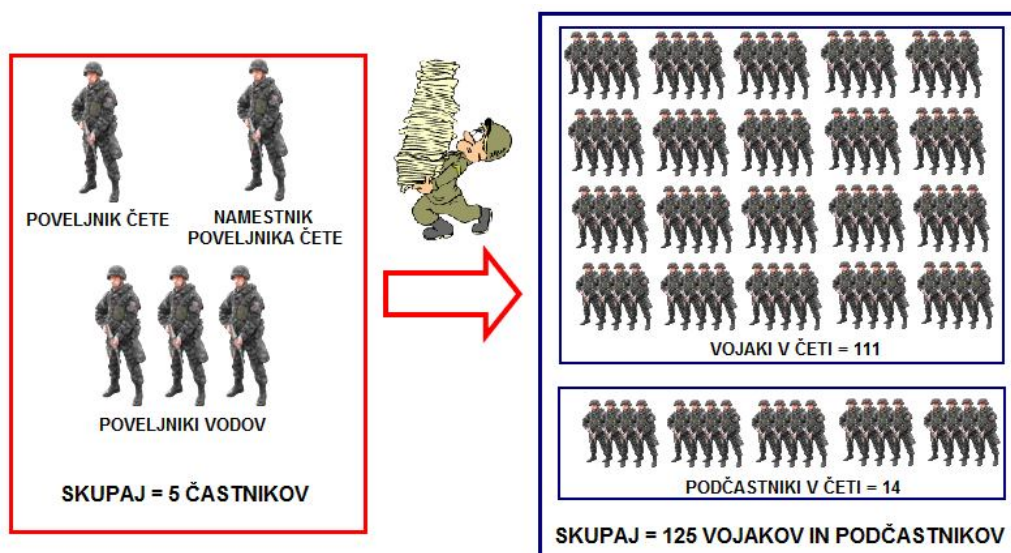
5.4.1 Primernost obstoječega sistema izdelave letnih službenih ocen v kadrovsko popolnjeni motorizirani četi

Na spodnji sliki št. 2 vidimo, koliko ključnih članov v četi je izvzeto iz procesa izdelave službenih ocen za podrejene vojake, saj so po trenutno veljavnem Pravilniku o službeni oceni ocenjevalci lahko le častniki.



Slika 2: Ocenjevani vojak in njegova linija poveljevanja v motorizirani četi.

Vir: Lasten

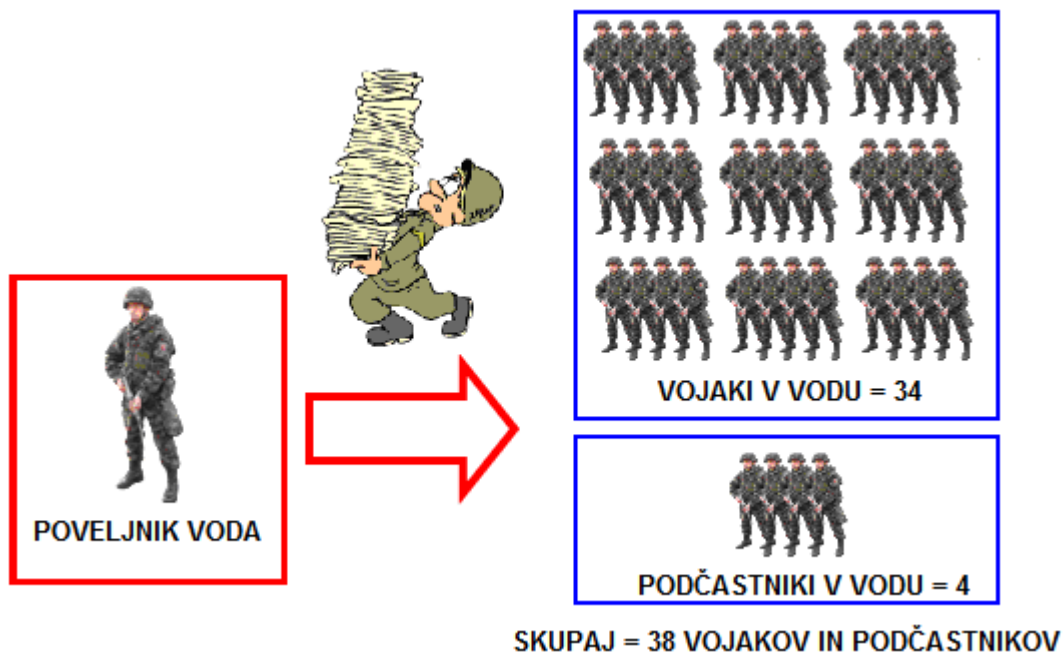


Slika 3: Številčno razmerje med ocenjevalci in ocenjevanimi v četi.

Vir: Lasten

Na sliki št. 3 vidimo, da mora po trenutno veljavnem Pravilniku o službeni oceni pet častnikov izdelati letno službeno oceno za 125 podrejenih.

Če četo razčlenimo še na tri motorizirane vode, je problem še bolj očiten. Edini pooblaščen ocenjevalec v vodu, torej poveljnik voda, mora po trenutno veljavnem Pravilniku o službeni oceni izdelati 38 letnih službenih ocen za svoje podrejene.



Slika 4: Številčno razmerje med ocenjevalci in ocenjevanimi v vodu.

Vir: Lasten

Letna službena ocena za vsakega podrejenega je po Pravilniku o službeni oceni (*Uradni list Republike Slovenije*, št. 111/03) sestavljena iz naslednjih ocen:

- Ocene splošnih znanj, ki obsegajo:
 - oceno poznavanja temeljnih predpisov in dokumentov, pomembnih za določeno vojaško dolžnost,
 - znanja osnov vodenja in poveljevanja (če gre za podrejene v vodstveni funkciji),
 - splošna taktična znanja,

- vojaško teoretična in veščinska znanja,
- teoretična in praktična znanja, pomembna za posameznika.
- Ocene specialističnih znanj, ki obsegajo:
 - oceno strokovnih računalniških, jezikovnih in drugih posebnih znanj,
 - poznavanje razvoja stroke in drugih znanj, pomembnih za določeno vojaško dolžnost,
 - teoretična in praktična oziroma veščinska znanja o orožju, opremi in drugih sredstvih rodu oziroma službe, v katero spada vojaška dolžnost.
- Ocene gibalnih sposobnosti, ki obsegajo:
 - teste gibalnih sposobnosti, ki jo sestavljajo sklece, dviganje trupa in tek na 3200 m, ki se izvedejo v skladu z določenim programom v Slovenski vojski, pri čemer se upošteva spol in starostne razlike.
- Ocene strelske usposobljenosti, ki obsega:
 - ocenjevanje strelske usposobljenosti z osebnim ali lahkim pehotnim orožjem ter s skupinskim orožjem rodu oziroma službe v skladu z navodili in programi za izvedbo streljanj različnih vrst v Slovenski vojski.
- Sestavni del izdelave službene ocene za tekoče leto je tudi zapis letnega razgovora, ki se opravi praviloma enkrat letno. Z letnim razgovorom se določijo podrejenemu cilji in naloge organizacijske enote ter na tej podlagi cilji in naloge podrejenega v ocenjevalnem obdobju.

Vse naštetu mora za svoj vod izvesti en sam častnik – poveljnik voda. V pravilniku je sicer omenjen tudi njegov enotovni podčastnik, ki lahko sodeluje pri izdelavi letnih službenih ocen, vendar to ne rešuje nastalega problema, saj sta dva ocenjevalca absolutno premalo za vseh 38 podrejenih vojakov.

Da poveljniki vodov izpolnijo nalogo, torej da v zelo omejenem času izdelajo tako veliko število službenih ocen in da opravijo vse letne razgovore, se večinoma poslužujejo različnih bližnjic, kot je tiskanje skopiranih dokumentov, namesto izdelave resnih in

čimbolj objektivnih službenih ocen, ter izvajanja t.i. »Chit-Chat pomenkov« namesto dobro pripravljenih letnih razgovorov.

Rezultat takšnega ocenjevanja enostavno ne more biti objektivno in pravično ocenjevanje minulega dela podrejenih.

Sedaj si pogledajmo še spisek glavnih del in nalog, ki jih mora poleg izdelave službenih ocen izvajati povprečen poveljnik voda.

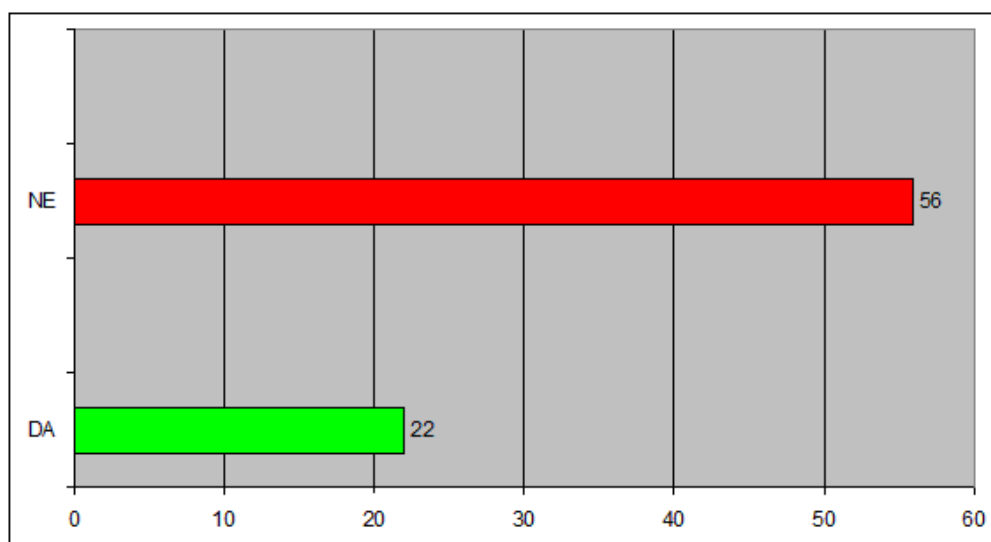
Poveljnik voda. Odgovoren je za vse, kar njegov vod počne in česar ne počne, vključno s taktičnim vodenjem, usposabljanjem, administracijo, personalnim menedžmentom in logistiko. Poveljnik voda mora poznati svoje pripadnike. Vedeti mora, kako naj najbolj učinkovito uporablja svoje podrejene enote – oddelke, oborožitvene sisteme in MTS v vodu.

Specifične naloge poveljnika voda so še:

- Postavljanje standardov in pravil v vodu.
- Vodenje voda v podporo četnih in bataljonskih nalog.
- Informiranje svojega poveljnika čete o svojih aktivnostih.
- Načrtovanje s pomočjo vodnega podčastnika, poveljnikov oddelkov in ostalih ključnih članov v vodu.
- Sledenje situaciji – izvajanje nadzorov, izdajanje ukazov in izpolnjevanje nalog, ki jih ima njegov vod.
- Zahtevanje podpore za svoj vod od svojega poveljnika čete, če je to potrebno.
- Pomoč in sodelovanje z vodnim podčastnikom pri načrtovanju in koordinaciji logistične podpore v vodu.
- Sprejemanje statusnih poročil od svojega vodnega podčastnika in od poveljnikov oddelkov.
- Nadziranje dela vodnega podčastnika in poveljnikov oddelkov.
- Skrb za dobro počutje pripadnikov v vodu.

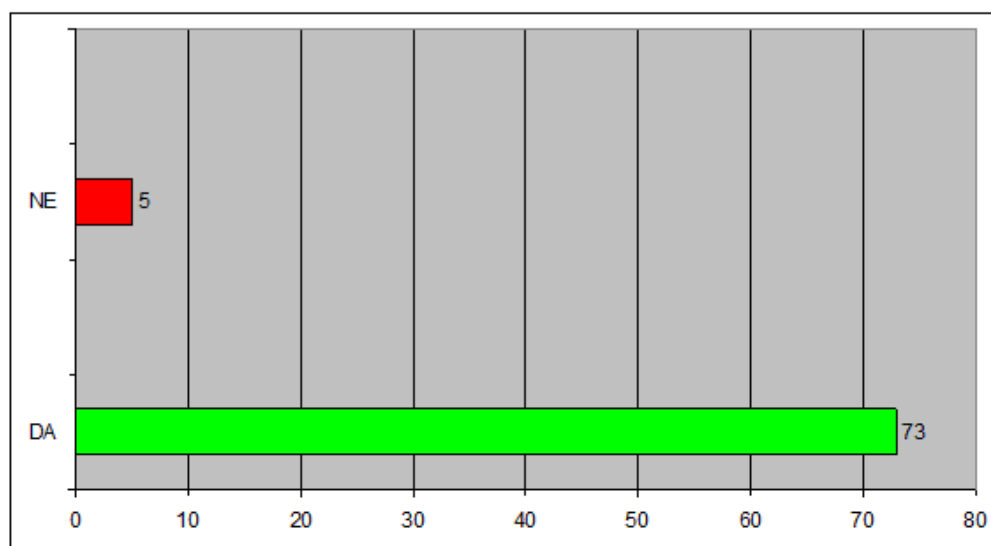
5.4.2 Raziskave dejanskega stanja v izbrani četi

Izbrano četo v 10. MOTB trenutno sestavlja 78 ciljnih pripadnikov - vojakov in nižjih podčastnikov. Z anketnim vprašalnikom je dne 17. 01. 2009 njihov četni podčastnik preveril, kako so pripadniki izbrane čete zadovoljni s trenutnim načinom izdelave letnih službenih ocen.



Slika 5: Ali ste zadovoljni s trenutnim načinom izdelave letnih službenih ocen v enoti?

Vir: Lasten



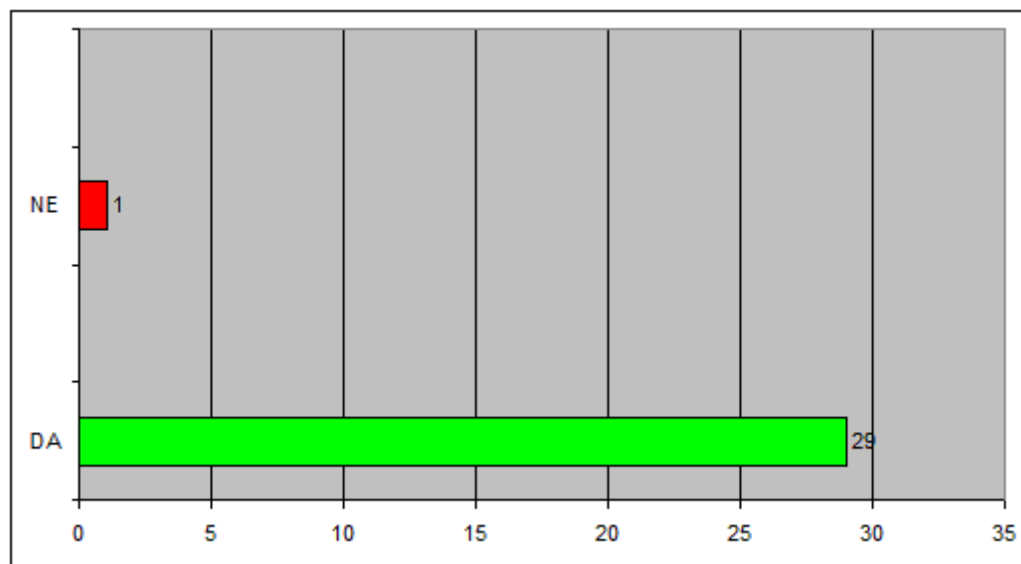
Slika 6: Ali bi bilo bolje, če bi bili vaši neposredni ocenjevalci poveljniki oddelkov?

Vir: Lasten

Zgoraj prikazani podatki so več kot očitni. Vojaki niso najbolj zadovoljni s trenutnim načinom izdelave službenih ocen in so skoraj v celoti prepričani, da bi jih bolj pošteno ocenjevali njihovi prvi nadrejeni – poveljniki oddelkov.

5.4.3 Mnenje podčastnikov – slušateljev na štabnem tečaju za podčastnike

Izkoristili smo tudi predavanje na štabnem tečaju za podčastnike, kjer smo od 30 slušateljev – podčastnikov pridobili njihovo mnenje o sodelovanju nižjih podčastnikov pri izdelavi letnih službenih ocen za podrejene. Anketa je bila izvedena na šoli za podčastnike dne 23. 01. 2009.

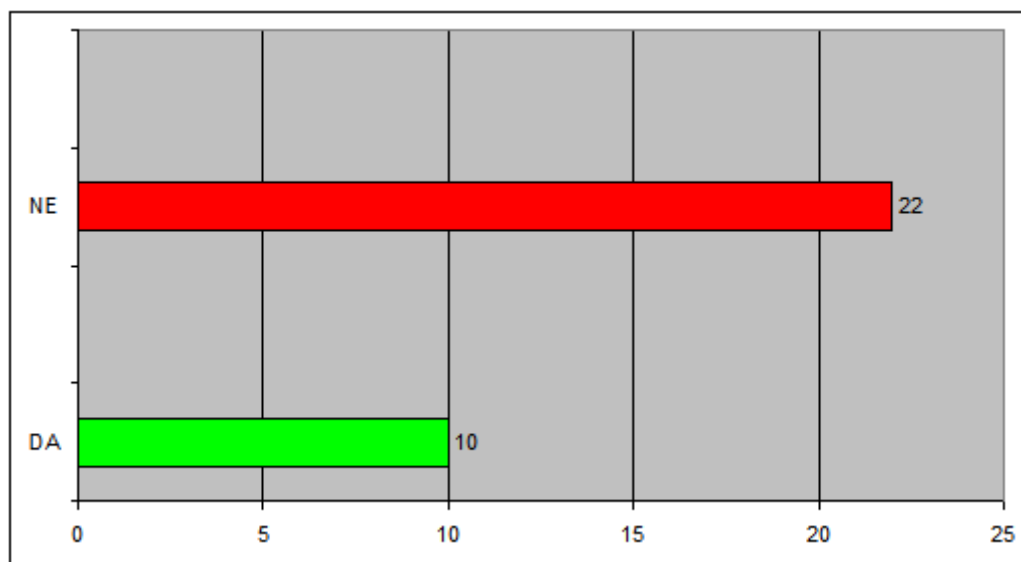


Slika 7: Ali bi bilo bolje za vojake, če bi bili njihovi poveljniki oddelkov tudi njihovi neposredni ocenjevalci?

Vir: Lasten

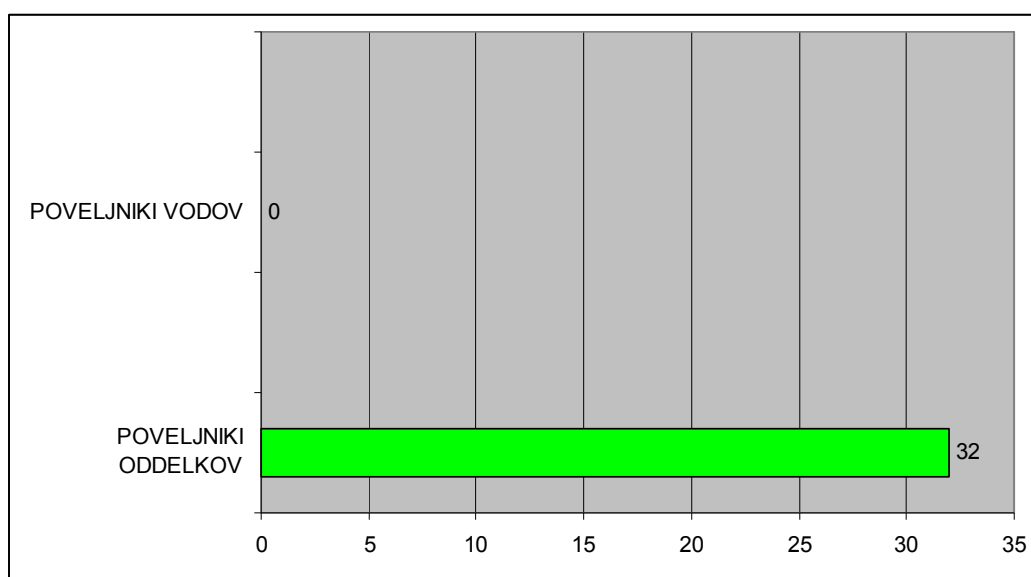
5.4.4 Mnenje bodočih podčastnikov – slušateljev na šoli za podčastnike (specializacija za pehoto)

Zadnje podatke smo pridobili od bodočih podčastnikov, ki se šolajo na Šoli za podčastnike – specializacija za pehoto v Murski Soboti. Gre za 32 kandidatov za bodoče poveljnike pehotnih oddelkov v enotah SV. Anketa je bila izvedena v vojašnici SV Murska Sobota dne 19. 02. 2009.



Slika 8: Ali ste zadovoljni s trenutnim načinom izdelave letnih službenih ocen v svojih matičnih enotah?

Vir: Lasten



Slika 9: Kdo lahko čimbolj objektivno in pošteno oceni podrejene? Njihovi povejniki vodov ali njihovi povejniki oddelkov?

Vir: Lasten

5.5 PREDLAGANE IZBOLJŠAVE

Kje je rešitev? Kot začasno rešitev (dokler ne bodo tudi podčastniki postali pooblašteni izdelovalci službenih ocen) predlagamo, da nadrejenim častnikom pri izdelavi službenih ocen za vojake nižji podčastniki (poveljniki oddelkov) pomagajo z zagotavljanjem ažurnih, točnih in objektivnih podatkov ter sprotnih ocen, ki jih poveljniki oddelkov in enotovni podčastniki skozi vso leto pridobivajo z izvedenimi razvojnimi svetovanji.

Predlog: Vzemimo za primer en motoriziran vod. V njem so trije poveljniki oddelkov in en vodni podčastnik. Vsak poveljnik oddelka je nadrejen svojim osmim vojakom. Poveljnik oddelka s svojimi podrejenimi izvaja redna svetovanja; torej 4 krat na leto (začetno in 3-krat nadaljevalno svetovanje). Poveljnik oddelka bo tako imel ažurne in zabeležene podatke o uspehih in neuspehih svojih pripadnikov za celotno ocenjevalno obdobje – torej za celotno preteklo leto. Ko pride čas za izdelavo službenih ocen, je prvi nadrejeni vojakom – torej poveljnik oddelka, v vlogi neposrednega ocenjevalca. Poveljnik oddelka izdelava predloge službenih ocen za 8 podrejenih vojakov – uporabi standardni obrazec za izdelavo službene ocene in izpolni vse rubrike, za katere je odgovoren neposredni ocenjevalec. Izdelane predloge službenih ocen nato poveljnik oddelka izroči poveljniku voda – nadrejenemu ocenjevalcu, ki jih nato s svojim vodnim podčastnikom pregleda in dopolni – potrdi ali zavrne.

Profesionalen in odgovoren poveljnik oddelka ima za celotno leto zabeležene vse odlične, dobre in slabe rezultate svojih vojakov; od urejenosti vojaka na jutranjih postrojih do njegove izvedbe posamičnega bojnega streljanja. Prav tako ima izdelana 4 poročila o razvojnem svetovanju s svojimi podrejenimi, ki še dodatno argumentirajo njegovo vlogo pri izdelavi končnih službenih ocen za njegove podrejene vojake.

Enako velja za nadrejene enotovne podčastnike, ki uporabljajo enak sistem za sprotno vodenje rezultatov in uspehov svojih podrejenih podčastnikov.

Častniki pa so tisti nadrejeni ocenjevalci, ki izdelane predloge službenih ocen pregledajo, dopolnijo in s svojimi ocenjevanimi podrejenimi izvedejo še službeni razgovor.

Tabela 4: Predlagan sistem izdelovalcev službenih ocen

OCENJEVANI PRIPADNIKI	NEPOSREDNI OCENJEVALCI	NADREJENI OCENJEVALCI
Vojaki Specialisti Vodje skupin (od čina VOJAK do DESETNIK)	Poveljniki oddelkov	Poveljniki vodov
Poveljniki oddelkov	Vodni podčastniki	Poveljniki vodov
Vodni podčastniki	Četni podčastniki	Poveljniki čet
Četni oskrbniki	Četni podčastniki	Poveljniki čet ali namestniki poveljnikov čet
Četni podčastniki	Bataljonski podčastniki	Poveljniki čet
Bataljonski podčastniki	Brigadni podčastniki	Poveljniki bataljonov

Vir: Lasten

6 SKLEP

Podrejeni imajo vso pravico vedeti, kako je njihovo delo ovrednoteno. Ker sta napredovanje in stimulacija odvisna od njihove storilnosti in uspehov, je izdelava njihovih službenih ocen ena od voditeljevih kritičnih nalog. Proces ocenjevanja in omogočanja povratnih informacij je pomemben del pri izdelavi letnih službenih ocen.

Izdelava službene ocene zadnji trenutek ne prinaša nikakršnega napredka in je ponavadi brez učinka – je tudi nepravilna do podrejenih. Vodja mora vseskozi ocenjevati svoje podrejene in redno beležiti njihovo storilnost (uspehe in neuspehe) ter z rezultati in povratnimi informacijami redno in pravočasno seznanjati svoje podrejene. Podrejeni naj ne bi bili nikoli presenečeni nad svojo službeno oceno in zabeleženimi formalnimi rezultati.

Izključevanje prvih nadrejenih, torej poveljnikov oddelkov, iz sistema izdelave letnih službenih ocen je popolnoma neustrezno in celo škodljivo. Neizpodbitno dejstvo je, da poveljniki oddelkov preživijo veliko več časa s svojimi vojaki kot pa njihovi poveljniki vodov.

Splošne dolžnosti poveljnikov oddelkov so jasne:

1. Izpolnjevanje nalog in skrb za svoje vojake.
2. Vodenje s primerom - vedno in povsod.
3. Priprava vojakov za boj.

Iz zgoraj navedenih splošnih dolžnosti najnižjih vojaških voditeljev v SV je moč sklepati, da so poveljniki oddelkov tisti voditelji, ki so odgovorni za individualni in profesionalni razvoj svojih podrejenih. Profesionalni in odgovorni poveljniki oddelkov imajo za celotno ocenjevalno leto zabeležene vse odlične, dobre in slabe rezultate svojih vojakov. Spremljajo urejenost svojih podrejenih na jutranjih postrojih, beležijo njihove rezultate z individualnega usposabljanja in urjenja ter rezultate psiho-fizičnih preverjanj.

Če se tem zabeleženim rezultatom dodajo še izdelana in s strani podrejenih podpisana poročila o opravljenih razvojnih svetovanjih, potem lahko govorimo o popolnoma objektivnem ocenjevanju podrejenih.

Takšen sistem izdelave končnih službenih ocen ima na podrejene absolutno pozitiven učinek; podrejeni vedo, da je njihova vojaška kariera vodena, spremljana in pošteno ocenjevana.

Predlagan način izdelave letnih službenih ocen pa nikakor ne jemlje pristojnosti častnikom. Častniki ostajajo nadrejeni ocenjevalci, ki izvajajo nadzor nad ocenjevanjem v svojih enotah in še vedno izvajajo letne službene razgovore, kjer podrejenim izročijo izdelane službene ocene na vpogled.

Predpostavimo lahko, da bi vključevanje nižjih podčastnikov v sistem ocenjevanj bistveno pripomoglo k objektivnejšemu ocenjevanju minulega dela, saj bi ti s svojimi nadrejenimi častniki aktivno sodelovali pri izdelavi službenih ocen za vojake in nižje podčastnike, častnikom pa bi s tem bili zagotovljeni ažurni, točni in predvsem objektivni podatki ter sprotne ocene, ki jih poveljniki oddelkov in enotovni podčastniki skozi celotno leto pridobivajo z izvedenimi razvojnimi svetovanji s svojimi podrejenimi.

Dejstvo je, da so podčastniki tisti, ki imajo dejansko največji neposredni učinek na svoje podrejene, vendar pa so častniki tisti, ki določajo pravila.

7 VIRI, LITERATURA

a) Monografija – en avtor

Malone M. Dandridge. *Small Unit Leadership*. ZDA: Presidio Press, 2003.

Wylie E. Debra. *NCO-ER Preparation Guide*. DA PERSCOM NCO-ER Policy Branch, ZDA, 2002.

b) Navajanje člankov – vojaško strokovne publikacije

I. Objavljene v serijski publikaciji

HQ Department of the Army. *Field Manual 22-100. Army Leadership*. Washington, ZDA, 1999.

HQ Department of the Army NAVMC 2795. *Counseling Training Program*. Quantico, ZDA, 2003.

Praznik M. *Podčastnik – Voditelj, Učitelj, Svetovalec in Ocenjevalec*. Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje, 2008.

c) Navajanje člankov

I. Navajanje uradnih dokumentov

Pravilnik o službeni oceni. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 111/03, str. 15184 - 15193.

d) Navajanje elektronskih virov, delov elektronskih monografij, podatkovnih baz, računalniških programov

Army Writer [online]. *Example NCOER Bullets*. (Prevedeno in prirejeno 18. 2. 2009).

Dostopno na naslovu: http://www.armywriter.com/ncoer_bullets.htm

Wylie E. Debra [online]. *NCOER Preparation Guide*. (Prevedeno in prirejeno 18. 2.

2009). Dostopno na naslovu: <http://www.fromtheinside.us/writing/guides/ncoerg.doc>

FM 6-22 Appendix B [online]. *Types of developmental counseling - Developmental Counseling and Professional Development*. (Prevedeno in prirejeno 18. 2. 2009).

Dostopno na naslovu: <http://www.armycounselingonline.com/fm-6-22-appendix-b/types-of-developmental-counseling.html>

SEZNAM SLIK

SLIKA 1: KADROVSKO POPOLNJENA MOTORIZIRANA ČETA.	47
SLIKA 2: OCENJEVANI VOJAK IN NJEGOVA LINIJA POVELJEVANJA V MOTORIZIRANI ČETI.	48
SLIKA 3: ŠTEVILČNO RAZMERJE MED OCENJEVALCI IN OCENJEVANIMI V ČETI.	48
SLIKA 4: ŠTEVILČNO RAZMERJE MED OCENJEVALCI IN OCENJEVANIMI V VODU.	49
SLIKA 5: ALI STE ZADOVOLJNI S TRENUTNIM NAČINOM IZDELAVE LETNIH SLUŽBENIH OCEN V ENOTI?.....	52
SLIKA 6: ALI BI BILO BOLJE, ČE BI BILI VAŠI NEPOSREDNI OCENJEVALCI POVELJNIKI ODDELKOV?.....	52
SLIKA 7: ALI BI BILO BOLJE ZA VOJAKE, ČE BI BILI NJIHOVI POVELJNIKI ODDELKOV TUDI NJIHOVI NEPOSREDNI OCENJEVALCI?	53
SLIKA 8: ALI STE ZADOVOLJNI S TRENUTNIM NAČINOM IZDELAVE LETNIH SLUŽBENIH OCEN V SVOJIH MATIČNIH ENOTAH?.....	54
SLIKA 9: KDO LAHKO ČIMBOLJ OBJEKTIVNO IN POŠTENO OCENI PODREJENE? NJIHOVI POVEJNIKI VODOV ALI NJIHOVI POVELJNIKI ODDELKOV?.....	54

SEZNAM PREGLEDNIC

TABELA 1: PRIMERJAVA DOBRIH IN SLABIH VPRAŠANJ	28
TABELA 2: PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI RAZLIČNIH PRISTOPOV K SVETOVANJU.....	33
TABELA 3: NAČRT ZA IZVAJANJE RAZVOJNEGA SVETOVANJA V ENOTI.	34
TABELA 4: PREDLAGAN SISTEM IZDELOVALCEV SLUŽBENIH OCEN.....	56

PRILOGE

PRILOGA 1: Obrazec za razvojno svetovanje (RAS). Izpolnjen primer.

PRILOGA 2: Svetovalni kontrolni list (SKOL).

PRILOGA 3: Obrazec za letno službeno oceno (LSO). Izpolnjen primer.

PRILOGA 1: Obrazec za razvojno svetovanje (RAS). Izpolnjen primer.

Primer izpolnjenega obrazca (1. stran)

OBRAZEC ZA RAZVOJNO SVETOVANJE (RAS)			
I. DEL – ADMINISTRATIVNI PODATKI			
IME, PRIIMEK in DOLŽNOST PODREJENEGA:		ČIN:	MORS ID:
JANEZ NOVAK MITRALJEZEC		PUŠKO- PDES	245-1111
Datum Svetovanja:			
08 JAN 2008			
ENOTA / ORGANIZACIJA:		ČIN, IME & PRIIMEK in STATUS SVETOVALCA:	
1. ODD / 1. MOTV / 2. MOTČ / 10. MOTB		VVOD JANKO DOLINAR ODDELKA	
		POV.	
II. DEL – OSNOVNE INFORMACIJE			
NAMEN SVETOVANJA: Svetovalec navede razloge za svetovanje; npr: svetovanje za izboljšanje delovnih rezultatov, ali svetovanje za razvoj profesionalizma, vključno z mnenji in dejstvi pred svetovanjem.			
<u>ZAČETNO SVETOVANJE:</u>			
<ul style="list-style-type: none"> - Seznanitev z obrazci za svetovanja in z linijo njegovih ocenjevalcev; - Pregled njegovih del in nalog; - Prioritetne naloge v tem letu – kaj pričakujem od njega; - Določanje nalog za prvo četrletje ocenjevalnega obdobja. 			
III. DEL – POVZETEK SVETOVANJA			
Ta del izpolni med ali takoj po svetovanju.			

KLJUČNE TOČKE RAZGOVORA:SEZNANITEV S OBRAZCI in LINIJO OCENJEVALCEV

- RAS
- SKOL
- LSO (zakaj je pomembno, da se letna službena ocena začne izdelovati že v začetku ocenjevalnega obdobja; njegove dosedanje izkušnje o letnih ocenah; razlaga linije ocenjevalcev, moja vloga in odgovornosti).

VPIS NJEGOVIH DEL IN NALOG

- Izpolnitev III. dela v obrazcu LSO;
- Pogovor o njegovih nalogah in odgovornostih;
- Pregled zahtevanih kompetenc in usposobljenosti za njegovo delovno mesto (IV. del LSO).

PRIORITETE V TEM LETU

- Uvajanje nove oborožitve;
- Pomoč pri izvedbi tečaja za vodje ognjenih skupin (v vlogi inštruktorja M249)
- Dvig usposobljenosti vojakov-specialistov v individualnih veščinah;
- Povečati nivo tehnične kulture v oddelku.

LANSKI DOSEŽKI/USPEHI in KJE BO LETOS BOLJŠE

- Izboljšanje rezultata PGS, dvig za 15 točk (iz 260 na 275);
- Večja angažiranost na specialističnih tečajih;
- Usposobljenost vojakov specialistov v oddelku (poudarek na PM in BM);

DODATNA NAVODILA

Ta obrazec se uniči v primeru: premestitve podrejenega v drugo enoto; prenehanja delovnega razmerja, ali pred upokojitvijo podrejenega.

Primer izpolnjenega obrazca (2. stran)

NAČRT BODOČEGA DELA – (načrt za izboljšanje / vzdrževanje standardov in rezultatov ter obnašanja, s katerim se strinjata oba; svetovalec in podrejeni. Časovni roki za izvedbo načrta; upoštevajoč IV. del formularja).

NJEGOVE NALOGE V PRVEM ČETRTLETJU

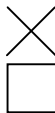
- Dieta – shujšati za 5-10kg;
- Udeležba na specialističnem tečaju za PM (PDRIU) / Podaljšanje certifikata;
- Izboljšanje P-F kondicije
- Priprava za pomoč pri izvedbi Tečaja za Vodje ognjenih skupin (VOS) – tema: LPM 249;
- AVTO-ANALIZA; Njegove prednosti / Pomanjkljivosti.

DATUM NADALJEVALNEGA SVETOVANJA

Naslednji posvet / pregled stanja je načrtovano za 27 MAREC 2008.

ZAKLJUČEK RAZGOVORA: (Svetovalec naredi povzetek ključnih točk in preveri, ali podrejeni popolnoma razume načrt za njegovo bodoče delo. Podrejeni se strinja / se ne strinja z načrtom, poveljnik po potrebi vpiše še opombe-komentarje podrejenega, če je to potrebno).

Podrejeni (ki mu je bilo svetovano):



SE STRINJAM



SE NE STRINJAM

Opombe / Komentarji podrejenega:

Podpis podrejenega, ki mu je bilo svetovano: PDES Janez Novak Datum: 08 JAN
2008

ODGOVORNOSTI SVETOVALCA: (Odgovornosti pri uresničevanju izdelanega načrta za bodoče delo podrejenega).

- Zagotovitev dodatne ustrezne literature M249;
- Izvedba priprav za udeležbo na tečaju za PM;

- Mentorstvo pri jutranji vadbi;
- Pomoč pri pripravah za Tečaj VOS.

Podpis svetovalca: VVOD Janko DolinarDatum: 08 JAN2008**IV. DEL – REZULTATI SVETOVANJA**

REZULTATI SVETOVANJA: (Ali je načrt dosegel želene rezultate? Ta del izpolnita oba; Svetovalec in Podrejeni – zagotovitev uporabnih informacij za naslednje svetovanje).

/

Svetovalec: _____

Podrejeni: _____ Datum

pregleda

rezultatov: _____

OPOZORILO: Kopijo izpolnjenega obrazca izroči podrejenemu, ki mu je bilo svetovano!

PRILOGA 2: Svetovalni kontrolni list (SKOL)

SVETOVALNI KONTROLNI LIST (SKOL)	
IME in PRIIMEK OCENJEVANEGA:	ČIN: DOLŽNOST: ENOTA:
<p>NAMEN: Osnovni namen svetovanja je izboljšanje delovnih rezultatov in pomoč pri profesionalnem razvoju ocenjevanih vojakov in PČ. Najboljše svetovanje je vedno svetovanje s pogledom v prihodnost. Ne brskajmo po preteklosti (kaj je bilo do sedaj narejenega), ampak se raje posvečajmo prihodnjim nalogam – kaj lahko v bodoče naredimo bolje.</p> <p>Svetovanje le na koncu ocenjevalnega obdobja (konec leta), je prepozno in nekoristno, saj podrejenim ne zagotavljamo dovolj časa za izboljšanje delovnih rezultatov pred izdelavo njihove končne službene ocene.</p> <p>PRAVILA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Svetovanje na štiri oči je obvezno za vse vojake in podrejene podčastnike, ki jih ocenjujemo. 2. Ta obrazec se uporablja skupaj z RAS – za izvajanje in beleženje vsebine in datumov svetovanja in s obrazcem za Letno službeno oceno (LSO). Uporablja se za svetovanje vsem vojakom in PČ; od položaja VOJAK pa vse do BPČ. 3. Za aktivne pripadnike SV – Začetno svetovanje mora biti izvedeno v prvih 30 dneh ocenjevalnega obdobja. Nadaljevalno svetovanje pa se izvaja vsaj za vsako četrtletje. <p>Rezervna sestava – Svetovanje se izvaja vsaj za vsako polletje. Svetovanje na zaključku ocenjevalnega obdobja ni obvezno.</p>	
KONTROLNI LIST – PRVO / ZACETNO SVETOVANJE NA ZACETKU OCENJEVALNEGA OBDOBJA	
<p>PRIPRAVA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Določi čas za izvedbo svetovanja, o tem obvesti ocenjevanega. 2. Nabavi si kopijo opisa njegovih del in nalog (pomagaj si z Dopisom GŠSV Splošni Opis Del in Nalog Enotovnih PČ – 811-03-2/2005-14). Nabavi si prazen obrazec za Razvojno svetovanje in imena vseh v liniji ocenjevalcev (neposredni ocenjevalec & nadrejeni ocenjevalec). 3. Dopolni opis njegovih del in nalog (glej stran SKOL 2/4). 4. V delovno kopijo LETNE SLUŽBENE OCENE (LSO) vpiši imena vseh ocenjevalcev (II. Del LSO) in vpiši opis njegovih del 	<p>SVETOVANJE/RAZGOVOR</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poskrbi, da je ocenjevani seznanjen z linijo ocenjevalcev. 2. Ocenjevanemu pokaži opis njegovih del in nalog, zapisanih na delovni kopiji LSO. Razloži mu vsako točko III. Dela posebej. Vprašaj ga če ima še kakšne ideje za izboljšavo opisa njegovih del in nalog. 3. Pogovorita se o vsaki vrednoti / odgovornosti posebej (IV. Del LSO). Uporabljalj udarne besede pri opisu teh vrednot v IV. Delu LSO. Za pomoč uporabljalj opisane definicije vrednot na 3 in 4 strani tega obrazca. 4. Razloži mu, kako se te vrednote/odgovornosti nanašajo na različne vojaške in PČ dolžnosti in kakšni so standardi za doseganje teh vrednot. Uporabljalj primere na 3 in 4 strani tega formularja kot štartno

<p>in nalog (III. LSO).</p> <p>5. Preberi si vrednote SV / Odgovornosti v IV. Delu LSO, definicije in opisane primere na 3 in 4 strani tega obrazca.</p> <p>6. Pomisli, kako se vse te vrednote in odgovornosti v IV. Delu LSO nanašajo na ocenjevanega in na njegov položaj / dolžnost v enoti.</p> <p>Zapomni si: Voditeljstvo in usposabljanje je težko ocenjevati, če ocenjevani nima podrejenih. Voditeljstvo je preprosto rečeno – vplivanje na druge da izpolnijo nalogo. Individualno usposabljanje je odgovornost vseh PČ, če imajo, ali če nimajo svojih podrejenih. Vsak PČ ima nekaj znanja, ki ga lahko prenaša na druge, torej mora biti vsak PČ na nek način vključen v program usposabljanja v enoti.</p> <p>7. Odloči se, kaj je nujno potrebno za doseganje uspehov (določi standarde) za vsako vrednoto / odgovornost posebej (telesna pripravljenost / voditeljstvo / usposabljanje / odgovornost+skrbnost). Uporabi primere na 3 in 4 strani tega formularja – naj ti bodo vodilo pri določanju tvojih standardov za uspeh. Lahko jih uporabiš takšne kot so napisane, lahko pa jih prilagodiš svojim potrebam. Lahko določiš tudi nove standarde, ki ustrezajo tvoji situaciji. Bodi specifičen, tako da bo ocenjevani natančno vedel, kaj pričakuješ od njega.</p> <p>8. V prazen prostor (Utemeljitev ocene) v V. Delu delovnega obrazca LSO zabeleži pomembne podatke, ki ti bodo v pomoč pri svetovanju.</p> <p>9. V ta obrazec vpiši njegovo ime in priimek, čin, dolžnost in enoto.</p> <p>10. V ta obrazec si zabeleži ključne točke, ki jih moraš obdelati med svetovanjem / razgovorom z ocenjevanim.</p>	<p>pozicijo. Bodi specifičen, tako da bo ocenjevani natančno vedel, kaj pričakuješ od njega.</p> <p>5. Če je le mogoče, ocenjevanemu razloži specifične primere za oceno ODLIČEN. S tem bomo ocenjevanemu dali nekakšen vzor / cilj, ki ga želi doseči. Zapomni si, da le redki vojaki in PČ dosežejo realno oceno ODLIČEN in da ODLIČNOST vedno vključuje specifične/merljive rezultate, v katere so pogosto vključeni rezultati podrejenih.</p> <p>6. Ocenjevanemu daj možnost, da postavlja svoja vprašanja in da pove svoje mnenje / predloge.</p> <p>PREDEN OCENJEVANI ZAPUSTI RAZGOVOR / SVETOVANJE:</p> <p>1. V ta obrazec vpiši datum svetovanja.</p> <p>2. V ta obrazec vpiši dodatne ključne točke, do katerih si prišel med svetovanjem.</p> <p>3. Ocenjevanemu pokaži ključne točke in pridobi njegov podpis.</p> <p>4. Delovno kopijo LSO shrani skupaj s tem obrazcem do naslednjega razgovora / svetovanja.</p>
KONTROLNI LIST – KASNEJŠA / NADALJEVALNA SVETOVANJA V OCENJEVALNEM OBDOBJU	
<p>PRIPRAVA</p> <p>1. Določi čas za izvedbo svetovanja, o tem obvesti ocenjevanega in mu povej, naj se pripravi na razgovor o njegovem izpolnjevanju standardov o doseganju vrednot / odgovornosti (IV. Del LSO).</p> <p>2. Preglej delovno kopijo LSO, ki si jo uporabljal na zadnjem svetovanju ocenjevanemu.</p> <p>3. Preberi in dopolni njegov opis del in nalog, če je potrebno. Posebno pozornost posveti njegovim prioritarnim nalogam; njegove prioritarnе naloge so se lahko spremenile.</p> <p>4. Še enkrat preberi vse vrednote/odgovornosti v IV. Delu LSO in razširjene definicije in primere na 3 in 4 strani tega obrazca; nato zopet pomisli na tvoje standarde za doseganje uspehov.</p> <p>5. Preglej kaj si zabeležil na 2 strani tega obrazca o zadnjem razgovoru s ocenjevanim.</p>	<p>6. Pomisli, kaj je ocenjevani do sedaj naredil – v tem ocenjevalnem obdobju (njegove opazne naloge, obnašanje in rezultati).</p> <p>7. Za vsako vrednoto/odgovornost (IV. Del LSO) odgovori na tri vprašanja:</p> <p>Prvič; Kaj se je zgodilo, kakšna je bila reakcija ocenjevanega na razgovor, ki sta ga imela med zadnjim svetovanjem?</p> <p>Drugič; Kaj je naredil dobro?</p> <p>Tretjič; Kaj bi lahko naredil bolje?</p> <p>8. V prazen prostor (Utemeljitev ocene) v V. Delu delovne kopije LSO zabeleži pomembne podatke, na katere se boš osredotočil pri svetovanju (uporabi novo prazno kopijo LSO, če si na prejšnji kopiji med zadnjim svetovanjem porabil ves prostor za vpis komentarjev).</p> <p>9. V ta obrazec si zabeleži ključne točke, ki jih moraš obdelati med svetovanjem / razgovorom z ocenjevanim.</p>



<p>SVETOVANJE/RAZGOVOR</p> <p>1. S Ocenjevanim predelajta opis njegovih del in nalog. Pogovorita se o vseh morebitnih spremembah; predvsem se posvetita njegovim prioritarnim nalogam.</p> <p>2. Povej mu, kako mu gre. Svoje standarde za doseganje uspehov uporabi kot vodilo med razgovorom (primeri na strani 3 in 4 tega obrazca ti bodo mogoče v pomoč). Prvič; pogovorita se za vsako vrednoto/odgovornost posebej – kako je reagiral na razgovor, ki sta ga imela med zadnjim svetovanjem glede na opisane vrednote in standarde za doseganje teh vrednot (tvoja opažanja njegovega dela, njegovo obnašanje in doseženi rezultati). Drugič; pogovorita se o nalogah, ki jih je naredil dobro. Tretjič; pogovorita se o nalogah, ki bi jih lahko naredil bolje. Cilj je, da so vsi vojaki in podčastniki uspešni, torej da dosegajo predpisane standarde.</p> <p>3. Če je le mogoče, ocenjevanemu razloži specifične primere za oceno ODLIČEN. S tem bomo ocenjevanemu dali nekakšen vzor / cilj, ki ga želi doseči. ZAPOMNI SI, ODLIČNOST JE NEKAJ POSEBNEGA, IN LE NEKATERI DOSEŽEJO TA CILJ!</p> <p>ODLIČNOST vedno vključuje specifične/merljive rezultate, v katere so pogosto vključeni rezultati podrejenih.</p>	<p>4. Ocenjevanega vprašaj za njegove ideje, in mnenja o tem kaj je do sedaj naredil dobro in kaj bi lahko storil bolje (ta korak lahko naredimo na začetku, ali pa na koncu razgovora).</p> <p>PREDEN OCENJEVANI ZAPUSTI RAZGOVOR / SVETOVANJE:</p> <p>1. V ta obrazec vpiši datum svetovanja.</p> <p>2. V ta obrazec vpiši dodatne ključne točke, do katerih si prišel med svetovanjem.</p> <p>3. Ocenjevanemu PČ pokaži ključne točke in pridobi njegov podpis.</p> <p>4. Delovno kopijo LSO shrani skupaj s tem obrazcem do naslednjega razgovora / svetovanja. (Tvoje zabeleške ti bodo v pomoč pri izdelavi končne LSO na koncu ocenjevalnega obdobja).</p>
ZAPISNIK IZ SVETOVANJA / ZAPISANE KLJUČNE TOČKE	
<p>ZAČETNO SVETOVANJE</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 20px auto; text-align: center;"> <p>Po izvedenih svetovanjih, se vojak</p> <p>V ta del obrazca</p> </div> <p style="text-align: center;">DATUM: _____</p> <p style="text-align: center;">PODPIS OCENJEVANEGA: _____</p>	
<p>NADALJEVALNO</p>	

DATUM:	PODPIS OCENJEVANEGA:
NADALJEVALNO	
DATUM:	PODPIS OCENJEVANEGA :
NADALJEVALNO	
DATUM:	PODPIS OCENJEVANEGA:
OPIS DEL IN NALOG (III. DEL v LETNI SLUŽBENI OCENI)	
<p>Opis del in nalog je nujno potrebno za izvajanje učinkovitega svetovanja za izboljšanje delovne uspešnosti in za ocenjevanje vojakov in podčastnikov. Opis del in nalog uporabljamo pri prvem / začetnem svetovanju – da ocenjevanemu razložimo, kakšne so njegove dolžnosti in katere so njegove prioritete. Dela in naloge, predvsem prioritete, se lahko v času ocenjevalnega obdobja spreminjajo. Opis del in nalog uporabljamo tudi na koncu ocenjevalnega obdobja – da zabeležimo vse pomembne dogodke, ki so vezani na dolžnosti ocenjevanega.</p> <p>Pet elementov za opis del in nalog:</p> <p>1 & 2. Osnovno delovno mesto / Naziv dolžnosti. Vpiši naziv osnovnega delovnega mesta in naziv dolžnosti ocenjevanega.</p> <p>3. Vsakodnevna dela in dolžnosti / področje odgovornosti. Vpiši najbolj pomembne rutinske dolžnosti in odgovornosti; Za voditelje še vključno z številom podrejenih, odgovornost za MTS,</p>	<p>4. Prioritetne / Poudarjene naloge. Ta del se lahko v času ocenjevalnega obdobja spreminja. Za začetno svetovanje naj vključuje tiste prioritete naloge, ki zahtevajo absolutno pozornost v prvem četrtletju ocenjevalnega obdobja. Na koncu ocenjevalnega obdobja, vpiši najbolj pomembne / prioritete naloge, ki so bile ocenjevanemu dodeljene med celotnim ocenjevalnim obdobjem. (Primeri takšnih prioritetenih nalog so: Priprave za misijo KFOR / ISAF...; priprave na pomembne vojaške vaje, CREVAL; priprave za potrebe EUBG; usposabljanje za FTX...).</p> <p>5. Dodatne dolžnosti in naloge. Vpiši njegove dodatne naloge, ki praviloma niso direktno povezane z osnovnimi dolžnostmi, oziroma osnovnim delovnim mestom ocenjevanega.</p>

vrednost zaupane opreme in druge kritične odgovornosti, ki imajo
vpliv na izpolnjevanje njegovih nalog.

VREDNOTE SV / OCENA USPEŠNOSTI (IV. DEL v LETNI SLUŽBENI OCENI)	
<p>VREDNOTE SV: Vrednote nam povedo kakšni bi morali biti, vsak dan, v vseh situacijah, ne glede na to kaj počnemo. Vrednote SV prikazujejo Slovensko Vojsko. So kot beton, ki nas vse pripadnike SV povezuje v spoštovanja vreden poklic. O vrednotah se ne moremo pogajati: nanašajo se na vse in ves čas v vsaki situaciji. IV. Del v LSO vsebuje vse te vrednote.</p> <p>Te vrednote so:</p> <p>LOJALNOST: Izkazovanje lojalnosti Republiki Sloveniji, SV in enoti. Skrb za zaščito in interese RS, ter krepitev njenega ugleda.</p> <p>PREDANOST: Izkazovanje požrtvovalnosti in podrejanje svojih osebnih ciljev SV. Izvajanje nalog ne glede na težave in nevarnosti.</p> <p>TOVARIŠTVO: Izražanje medsebojnega spoštovanja, s pomočjo in in prijateljstvom, ter prispevek k ohranjanju bojne morale.</p> <p>ČAST: Je ponosen in mu je v čast, da podpira nacionalne interese RS. Skrb za doseganje vojaških in družbenih vrednot.</p> <p>POGUM: Pogumno soočanje s strahom, nevarnostmi, in težavami – legalno in moralno.</p>	
<p>Primeri za oceno »DA« (IV. Del LSO - VREDNOTE):</p> <ul style="list-style-type: none"> • SV, nalogam in svojim podrejenim da prednost pred svojimi osebnimi interesi. • Sprejema izzive, ne da bi s tem ogrozil integriteto. • Osebno obnašanje, primerno vojaškemu in podčastniškemu zboru SV, na dolžnosti in v prostem času. • Izpolnjuje zakonite ukaze in počne prave stvari brez ukazov. • Izbere težko in pravilno pot, pred lažjo in napačno potjo. • Izkazuje ponos v enoti, je timski igralec. • Demonstrira spoštovanje do vseh pripadnikov SV, ne glede na raso, prepričanja, spol in nacionalnost. 	
<p>USPOSOBLJENOST in LASTNOSTI PRI DELU : Sposobnost in posedovanje znanja za opravljanje svojega dela. Je strokovnjak na svojem področju. Svoje naloge izvaja 100% in pravočasno. Ima tehnična & taktična; znanja, veščine, in sposobnosti za svoj VED / dolžnost / delovno mesto. Je odločen in jasn. Teži k samo-izpopolnjevanju; je učljiv in dovzeten za nova znanja. Zanima ga vse kar je povezano z njegovim delom. Sprejema pravočasne, jasne in pravilne odločitve.</p>	<p>Sorodno kompetencam je nenehna želja biti boljši, velika želja za pridobivanje znanja in da vsako nalogo popolno izpolni po vseh svojih najboljših zmožnostih. Se uči, se razvija, postavlja standarde in jih dosega. Je inovator in ustvarjalec.</p> <p>Strmi k odličnosti.</p>
<p>Primeri standardov za oceno DOBER / dosega</p>	<p>Primeri ODLIČNOSTI:</p>

<p>standarde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strokovnjak na svojem delovnem področju • Določene mu naloge izvaja popolno in pravočasno • Nenehno išče poti do novega znanja, se razvija in izboljšuje • Oblikuje, izraža in razvija nove ideje 	<ul style="list-style-type: none"> • Zbran za napredovanje izmed 12 kandidatov • Letos dosegel izredni razvoj in napredek na svojem področju • Na letnem bataljonskem tekmovanju izbran za najboljšega vezista / mehanika / bolničarja / poveljnika oddelka / VOS... • Nagrajen z značko Strokovnjak Pehote (EIB) • Na letošnjem TVPČ izbran za najboljšega VPČ • V svojem prostem času prevedel strokovno literaturo
<p>TELESNA PRIPRAVLJENOST IN VOJAŠKI IZGLED: Izkazovanje psihične in fizične moči in vzdržljivosti, popolna bojna pripravljenost – vedno in povsod. Energičnost in izkazovanje samozavesti. Popolna telesna pripravljenost pomeni tudi primerna telesna teža, nasprotovanje kajenju in prekomernemu uživanju alkohola in prepovedanih substanc, poznavanje in uveljavljanje stresnega managementa in psiho-fizičnega treninga. Podčastniki so odgovorni za svojo, in dobro psiho-fizično kondicijo svojih podrejenih.</p> <p>Vojaški izgled pomeni osebna pojava, postava, uniforma, vsesplošni vojaški izgled in način premikanja. Pravi vojak izkazuje vsesplošno samozavest in zanos. Vsak vojak je odgovoren za svoj vojaški izgled. Vsak podčastnik je odgovoren za vojaški izgled in obnašanje vseh posameznikov – pripadnikov SV, kar vključuje korekcije na licu mesta; vedno in povsod, brez izjem.</p>	
<p>Primeri standardov za oceno DOBER / dosega standarde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vzdrževanje primerne teže (glede na spol in starost) • Doseganje solidnih rezultatov na PGS – USPOSOBLJEN in sodelovanje pri vsakodnevni vadbi po programu enote • Vzdrževanje primerne osebne izgleda in izkazovanje znanja do te točke, da je vzor novim vojakom • Nadzorovanje in uveljavljanje ukrepov za izboljšavo psiho-fizičnega stanja in vojaškega izgleda podrejenih. 	<p>Primeri ODLIČNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nagrajen z značko 300 točk PGS • Izbran za NAJ vojaka meseca/leta • Trije od zadnjih štirih NAJ vojakov so iz njegovega voda • Izdelal učinkovit program fizične vadbe za celoten bataljon • Uvedba novih vojaško-motivacijskih športnih tekmovanj • Zmagal na bojnem plavanju (tekmovanje brigade) • Vsi v njegovem oddelku so na letošnjem PGS dosegli nad 270 točk.

<p>VODITELJSTVO: Vplivanje na druge, da izpolnijo nalogo. Voditeljstvo je sestavljeno iz voditeljskih atributov (prepričanja, vrednot, etike, karakterja, znanja in veščin). Vsebuje postavljanje težkih, vendar dosegljivih standardov in zahtev. Odkrita skrb za svoje podrejene in njihove družine. Njegova prioriteta – IZPOLNITI NALOGO! Poznavanje svojih podrejenih in enakopravna skrb za njih. Vzpodbujanje zmagovalnega duha v enoti. Na kratko, pomeni VODITI S PRIMEROM!</p> <p>Voditeljstvo lahko strnimo z tremi besedami: "BITI (predan etiki SV in vojaškemu profesionalizmu), ZNATI (poznati faktorje vojaškega voditeljstva, poznati sebe, človeško naravo, svoje delo in svojo enoto) in DELATI (zagotavljanje navodil in usmeritev in motiviranje)".</p> <p>Vzpodbujanje želje po doseganju ciljev in zmag: Vzpodbujanje in doseganje odličnosti. Skrben vojak danes – jutrišnji vodja!</p>	
<p>Primeri standardov za oceno DOBER / dosega standarde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivira svoje podrejene, da kot posamezniki izvajajo naloge po svojih najboljših zmožnostih in da skupaj kot discipliniran in kohezivni tim izpolnijo nalogo • Demonstrira odkrito in iskreno skrb za svoje vojake in zadovoljstvo, da jim lahko ustreže • Vzpodbuja željo po doseganju ciljev in zmag • Z svetovanjem vzpodbuja odličnost • Vodi s primerom: BITI, ZNATI, DELATI 	<p>Primeri ODLIČNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motiviral svoj celoten oddelek, da so vsi dosegli odličen rezultat pri streljanju z osebno oborožitvijo • Zmagal na zadnjih treh poveljniških pregledih • Svoje oddelke je pripravil in motiviral, da so nosilci treh najboljših časov pri bojnem premagovanju pehotnih ovir • S svojim svetovanjem je tri svoje povprečno ocenjene PČ vodil do odlične ocene • Dva njegova podrejena PČ sta bila izbrana za izredno povišanje • Mentor svojim PČ, da so uspešno končali TVOS
<p>USPOSABLJANJE: Priprava posameznikov, enote in posadk za izvajanje svojih dolžnosti / nalog. Učenje veščin. Podčastniki, ki sodelujejo pri timskem / kolektivnem usposabljanju so pogosto odgovorni za usposabljanje oddelkov, skupin in posadk. Vendar je individualno usposabljanje daleč najbolj pomembno in je ekskluzivna domena podčastnikov. Kvaliteta usposabljanja se izkazuje v direktnem vodenju do visoke discipline, približevanju realnim situacijam – težavno in zahtevno usposabljanje in odpravljanje slabosti. Svoja znanja in izkušnje za bojevanje, preživetje na bojišču in veščine za doseganje zmag učinkovito prenaša na druge. Dobro usposabljanje pomeni; učenje iz napak in zagotavljanje prostora za profesionalni razvoj. Prenašanje svojega znanja in izkušenj je eden največjih privilegijev, ki ga lahko zapustimo svojim podrejenim.</p>	
<p>Primeri standardov za oceno DOBER / dosega standarde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poskrbi, da njegovi vojaki: <ul style="list-style-type: none"> a. popolnoma obvladajo svoje individualne veščine 	<p>Primeri ODLIČNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • V svoji enoti dosegel 100% pri obvladovanju »40 Bojevniških veščin« • Usposobil najboljšo MM posadko v bataljonu • Osebno načrtoval in izvedel letno usposabljanje iz IV-1, ter sodeloval pri preverjanju ISAF / KFOR • Izdelal učno predstavitev FIBUA za celoten bataljon

<p>b. so vedno pripravljene na poveljnikovo preverjanje</p> <p>c. razvijajo in prakticirajo veščine za svoje dolžnosti</p> <p>d. se usposablja kot oddelek/skupina/posadka</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sodeluje pri kolektivnem usposabljanju enote • Deli svoje znanje in izkušnje s svojimi podrejenimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Načrtoval in uvedel krožno usposabljanje (cross training), ter s tem občutno izboljšal rezultate v enoti
<p>ODGOVORNOST IN SKRBNOST: Ustrezna skrb za brezhibnost opreme, sredstev in prostorov. Skrb za varnost svojih podrejenih in zaupane mu opreme (vozila, oborožitev, opreme in zalog). Vzdrževanje opreme je odgovornost podčastnikov – in je povezano z uspehom na bojišču. Odgovornost in skrbnost za opremo vsebuje: pogosti pregledi opreme vojakov z uporabo kontrolnih listov in/ali tehničnih priročnikov; svoje vojake vzgaja, da so sami odgovorni za svojo opremo – tako da jih uči kako pravilno uporabljati in vzdrževati opremo. Podčastniki so prvi, ki se morajo seznaniti z novo opremo. Svoja tehnična znanja morajo ves čas nadgrajevati. Podčastniki morajo ves čas poznati stanje opreme v svoji enoti – zagotavljanje bojne pripravljenosti enote.</p> <p>Odgovornost in skrbnost podčastnikov pomeni tudi –ves čas vedeti, kje so njegovi podrejeni, zakaj je nekdo na bolniški, koliko njegovih ljudi je na dopustu; poznavanje družinskih razmer svojih podrejenih.</p> <p>Zagotavljanje varnih razmeri in ekonomičnosti pri usposabljanju. Pri podrejenih spodbuja njihovo voljo do učenja, njihovo osebno rast in samo-iniciativnost.</p> <p>Podčastnik mora sprejemati odgovornost za svoja dejanja in za dejanja svojih podrejenih - Priznava svoje napake in za njih prevzema polno odgovornost.</p>	
<p>Primeri standardov za oceno DOBER / dosega standarde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poskrbi, da je vsa oprema za katero je odgovoren, brezhibna, vzdrževana in vedno v bojni pripravljenosti • Preprečuje nepotrebno trošenje zalog in omejenih sredstev • Sprejema odgovornost za svoja dejanja in za dejanja svojih podrejenih – ne išče izgovorov 	<p>Primeri ODLIČNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vzdrževal in zagotovil brezhibnost opreme vrednosti€ • V 6 mesecih je zagotovil brezhibnost vseh svojih bojnih vozil • Kompletno reorganiziral prostore enote – za boljši izkoristek in za vzpostavitev prave vojaške klime v enoti • Nikoli ni bil v situaciji, da ne bi vedel natančnega števila stanja svoje enote – vsak trenutek natančno ve, kje se nahajajo njegovi podrejeni

PRILOGA 2: Obrazec za letno službeno oceno (LSO). Izpolnjen primer.

(1. stran)

SLUŽBENA OCENA VOJAKA															
I. DEL – Administrativni podatki															
a. Priimek in ime NOVAK JANEZ						b. Čin PDES			c. Zadnje povišanje Leto: 2007 Mesec: OKT Dan: 22			d. VED 11101 PEH			
e. Organizacijska enota 1. ODD / 2. MOTV / 1. MOTČ / 10. MOTB								f. Vrsta ocene <input checked="" type="checkbox"/> Redna <input type="checkbox"/> Posebna							
g. Ocenjevalno obdobje						h. Št. Ocenjevani h mesecev: 11	i. Vzrok odsotnosti Tečaj Tujina Warrior Leader Course (NEM)		j. Ocena Dana ocenjevanemu 2008 OKT 23 Vrnjena 2008 OKT 23 Podpis ocenjevanega: <i>Podpis ocenjevanega vojaka</i>			k. Datum Leto: 2008 Mes: OKT Dan: 23			
OD		DO													
Leto	Mes	Dan	Leto	Mes	Dan										
2007	FEB	15	2008	JAN	15										
II. DEL – Podatki o ocenjevalcih															
a. Priimek in ime neposrednega ocenjevalca KRAJNC JOŽE						b. Čin VVOD		c. Dolžnost POV ODDELKA			d. Podpis <i>Podpis</i>		e. Datum Leto: 2008 Mesec: JAN Dan: 16		
b. Priimek in ime nadrejenega ocenjevalca GORENC TOMAŽ						b. Čin POR		c. Dolžnost POV VODA			d. Podpis <i>Podpis</i>		e. Datum		
III. DEL – Opis delovnih zahtev															
a. Naziv dolžnosti VOJAK SPECIALIST - PUŠKOMITRALJEZEC															
b. Opis del in nalog ocenjevanega															

OPIS VSAKODNEVNIH DEL IN NALOG:

- Je glavno formacijsko oddelčno orožje za uničevanje izkrcane pehote in lahko-oklepljenih vozil
- Je popolnoma seznanjen z karakteristikami svojega orožja
- Skrbi za brezhibnost in čistočo svojega orožja
- Zagotavlja glavni podporni ogenj svojemu oddelku
- Koncentrira ogenj tja, kjer želi uničiti nasprotnika
- Ognjeno deluje v predpolje svojega oddelka
- Z direktnim ognjem pokriva ovire
- Uničuje nasprotnikova avtomatska orožja, P-O posadke...
- Skrbi za zadostno količino streliva

PRIORITETNE NALOGE:

- Priprave oddelka na nalogo ISAF/KFOR,
- pomočnik inštruktorja pri Tečaju za VOS

DODATNE DOLŽNOSTI in NALOGE

- Pomoč pri prevajanju in izdelavi strokovne vojaške literature (Osnovne individualne veščine),
- protokolarne naloge,
- sodelovanje s OPK

IV. DEL – Ocena uspešnosti, lastnosti pri delu, lastnosti pri delu vodje in usposobljenosti

1. Ocenjevanje usposobljenosti za opravljanje vojaške dolžnosti	4	3	2	1
a) OCENA SPLOŠNEGA ZNANJA	X			
b) OCENA SPECIALISTIČNEGA ZNANJA	X			
c) OCENA GIBALNIH SPOSOBNOSTI	X			

MODRA / RAVNA PISAVA – Izpolni neposredni ocenjevalec

RDEČA / POŠEVNA PISAVA – Izpolni

nadrejeni ocenjevalec

(2. stran)

2. Ocenjevanje uspešnosti opravljanja vojaške dolžnosti	4	3	3	1
a) Obseg (količina) dela		X		
b) Kakovost izdelkov	X			
c) Delovna metoda		X		
Σ= povprečna ocena		X		
3.1 Ocenjevanje lastnosti pri delu	4	3	2	1
a) Zmožnosti za delo v skupini	X			
b) Natančnost pri opravljanju dela		X		
c) Ustvarjalnost	X			
d) Zanesljivost pri opravljanju dela	X			
e) Osebni zgled	X			
f) Sodelovanje		X		
Σ= povprečna ocena	X			
3.2 Ocenjevanje lastnosti pri delu vodij	4	3	2	1
g) Odločanje				
h) Avtoriteta				
i) Samostojnost				
j) Organizacijska sposobnost				
k) Pisno komuniciranje				
l) Ustno komuniciranje				
m) Vodenje				
Σ= povprečna ocena				
V. DEL – Ocena in njena utemeljitev				
Končna ocena (obkroži)	4	3	2	1
b. Utemeljitev ocene in obrazložitev za povišanje oz. napredovanje				
- uspešno končal interni tečaj za vodje ognjenih skupin in tečaj WLC - večkrat nadomeščal svojega VOS (tudi na vaji SOKOLJI UDAR)				

- z odliko končal vsa specialistična usposabljanja za PM (M249 MINIMI) - letos že drugič sodeloval pri uvajanju novih vojakov v enoto

- na letošnjem PGS dosegel 290 točk – IZURJEN

Kljub temu, da je uspešno končal interni tečaj za vodje ognjene skupine, je izrazil željo da se udeleži še tečaja za DESETNIKE v Grafenwohru (NEMČIJA) – Warrior Leader Course, kjer je prejel odlikovanje za vojaško voditeljstvo. NOVAK je na dolžnosti vojaka specialista s činom PDES že 2 leti in obe leti je bil ocenjen s službeno oceno 4.

Izpolnil je vse formalne in neformalne pogoje za čin DESETNIK in za napredovanje na dolžnost VOS.

Pri svojem delu presega predpisane standarde in je prva izbira za takojšnje/izredno povišanje.

c. Opis dodatnih veščin, znanj in sposobnosti pomembnih za opravljanje dela, ki jih ocenjevani obvlada

- inštruktor IPSC
- STANAG 2221 (Angleščina)
- Padalstvo (200 skokov)
- C in D vozniško dovoljenje

d. Primerjava uspešnosti ocenjevanja z ostalimi STAS v enoti	25	Odličen (% STAS, ki jih ocenjujem)
	37.5	Dober (%STAS, ki jih ocenjujem)
	25	Zadovoljiv (% STAS, ki jih ocenjujem)
	12.5	Nezadovoljiv (% STAS, ki jih ocenjujem)

VI. DEL – Izpolni nadrejeni ocenjevalec

a. Ocena primernosti z povišanje v čin (ko izpolni pogoje za to)

ZELO PRIMEREN – odličen vojak, ki vseskozi dosega odlične in nadpovprečne delovne rezultate.

Vojak, ki ga zelo priporočam za napredovanje.

b. Utemeljitev ocene in opis sposobnosti ocenjevanega

Na podlagi utemeljitev ocene njegovega poveljnika oddelka ga smatram za absolutno enega najboljših vojakov v vodu, ki ves čas jasno izkazuje predanost svojemu poklicu.

Poleg svojih tehničnih znanj, ima še velik voditeljski potencial.

Njegov poveljnik oddelka ga vidi kot bodočega vodjo ognjene skupine.

c. Predlog največ treh dolžnosti, katere naj bo ocenjevani opravljal v prihodnosti

VODJA OGNJENE SKUPINE (MOTORIZIRAN ODDELEK).

