

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MOTIVACIJA IN OCENJEVANJE DELOVNE  
USPEŠNOSTI

Ljubljana, november 2009

TOMAŽ GRUM

## **IZJAVA**

Študent Tomaž Grum izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Aljaža Stareta, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 19. 11. 2009

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD.....	1
1 STIČNE TOČKE MOTIVACIJE IN OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI .....	2
2 MOTIVACIJA .....	3
2.1 MOTIVI.....	4
2.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE .....	6
2.2.1 TEORIJA POTREB.....	6
2.2.2 DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA .....	7
2.2.3 TEORIJA ERG .....	8
2.2.4 HACKMAN -OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA .....	8
2.2.5 TEORIJA X IN Y .....	9
2.2.6 LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA .....	10
2.2.7 MCCLELLANDOVA TEORIJA POTREB.....	10
2.2.8 VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA .....	11
2.2.9 TEORIJA SPODBUJANJA .....	11
2.2.10 TEORIJA PRAVIČNOSTI.....	12
2.3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI .....	13
3 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI .....	14
3.1 SESTAVA OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI.....	16
3.2 NAMEN OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI.....	17
3.3 NAČELA OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI .....	19
3.4 RAVNI UGOTAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI.....	20
3.5 OBLIKOVANJE SISTEMA OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI.....	21
3.6 OPIS DELOVNEGA MESTA IN POSTAVLJANJE CILJEV .....	23
3.7 IZVAJALCI OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI.....	25
3.8 METODE OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI .....	27

3.9	NAPAKE PRI OCENJEVANJU .....	30
3.10	OCENJEVALNI INTERVJU IN REDNI LETNI RAZGOVOR .....	31
3.10.1	OCENJEVALNI INTERVJU .....	31
3.10.2	LETNI RAZGOVOR .....	32
3.10.3	RAZLIKA MED OCENJEVALNIM INTERVJUJEM IN REDNIM (LETNIM) RAZGOVOROM...	33
3.10.4	VODENJE OCENJEVALNEGA INTERVJUJA ( LETNEGA RAZGOVORA).....	34
3.10.5	STRUKTURA OCENJEVALNEGA INTERVJUJA .....	36
3.10.6	NAPAKE PRI OCENJEVALNEM INTERVJUJU IN REDNEM (LETNEM) RAZGOVORU .....	39
3.10.7	POSLEDICE OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI.....	40
4	Z OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI DO VEČJE MOTIVIRANOSTI.....	41
5	SKLEP .....	44
	LITERATURA IN VIRI .....	46
	PRILOGE	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Mehanizem motiviranja	4
Slika 2: Ponazoritev Leavittove motivacijske teorije	10
Slika 3: Sistem celovitega upravljanja delovne uspešnosti	17

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Higieniki in motivatorji	7
Tabela 2: Razlika med letnim razgovorom in ocenjevalnim intervjujem	34

# UVOD

Podjetja si skozi svoje delovanje prizadevajo doseči zastavljene cilje. Za dosego ciljev je potrebno zaposlene v podjetju ustrezno motivirati, po opravljenem delu pa oceniti njihovo delovno uspešnost in ugotoviti, kdo je uspešno izpolnil svoje individualne cilje in kdo ne. Zaposleni morajo biti obveščeni o izvajanju ocenjevanja delovne uspešnosti, ker drugače motivacija na ta način ni mogoča.

Težave, na katere podjetja pri tem naletijo, so, kako pogosto in predvsem na kak način ocenjevati delovno uspešnost, da bo to imelo pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih. Lahko se namreč zgodi, da je ocenjevanje brez vpliva na motivacijo zaposlenih ali pa celo, da v primeru napak pri zasnovi sistema ocenjevanja delovne uspešnosti ali pa pri izvajanju le-tega to na zaposlene deluje demotivacijsko.

Namen diplomskega dela je ugotoviti, kako oblikovati sistem ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih, da bo možno oceniti posamezne zaposlene in to na način, da jih bo ocenjevanje motiviralo.

Cilj diplomskega dela je preučiti motivacijo, motive, motivacijske teorije, ocenjevanje delovne uspešnosti in na osnovi tega podati ugotovitve, kako so posamezne motivacijske teorije povezane z ocenjevanjem delovne uspešnosti (bolj metoda), kako ocenjevanje delovne uspešnosti v posameznih motivacijskih teorijah motivira in kaj zaposlene demotivira.

Za vsebino diplomskega dela bom uporabil teoretično metodo ter na koncu z lastnimi ugotovitvami povezal motivacijo in ocenjevanje delovne uspešnosti.

Diplomsko delo bo sestavljeno iz štirih pomembnejših delov. Za začetek bom raziskal literaturo in povzel mnenja stroke o povezavi med motivacijo in ocenjevanjem delovne uspešnosti. Ker žal nisem našel mnogo virov s tega področja in ker sama povezava v literaturi ni podrobneje opredeljena, bom v nadaljevanju raziskal obe področji posebej, ugotovitve pa kasneje združil kot svoj prispevek k boljšemu razumevanju te problematike.

Drugi del diplomskega dela bo torej prikaz raziskave področja, ki vključuje motivacijo, motive, motivacijske dejavnike in motivacijske teorije.

V tretjem delu se bom podrobno posvetil preučitvi sistema ocenjevanja delovne uspešnosti, in sicer temu, kaj je ocenjevanje delovne uspešnosti, kaj je namen ocenjevanja in kako je sestavljeno, kakšna so načela za ocenjevanje, kakšni naj bodo izvajalci ocenjevanja in kako naj podjetja oblikujejo sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, da bo ta v praksi uspešen. Natančneje bom preučil in opisal tudi tehnike ocenjevanja in napake, ki se pri tem pojavljajo. V zaključku tretjega dela nameravam preučiti verjetno v Sloveniji najpogosteje uporabljano

metodo ocenjevanja delovne uspešnosti, in sicer ocenjevalno-razvojni pogovor. V zadnjem, četrtem delu bom povezal motivacijske teorije z ocenjevanjem delovne uspešnosti in se posvetil napakam pri ocenjevanju, ki zaposlene demotivirajo.

Pričakujem, da mi bodo ugotovitve, do katerih bom prišel pri pisanju diplomskega dela, pomagale razumeti, kako mora biti postavljen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, da ta zaposlene motivira.

## 1 STIČNE TOČKE MOTIVACIJE IN OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih omogoča, da se zaposlene prek določitve delovnih nalog, ciljev ter standardov kakovosti motivira (Svetlik, 1991, str. 5).

Ocenjevanje delovne uspešnosti vpliva na zaposlene (v kolikor je dobro zasnovano) kot motivator, saj vedo, da ima ocenjevanje delovne uspešnosti svoj namen. Ta je lahko administrativen, strateški ali pa razvojni. (Noe, 2008, str. 346) Z drugimi besedami rečeno: ocenjevanje skorajda nujno pripelje do določenih posledic, med drugim povišanja plače, napredovanja ali degradacije, različnih nagrad/kazni ...

Konstruktivna povratna informacija, podana prek ocenjevanja delovne uspešnosti, bodisi pozitivna bodisi negativna, deluje na zaposlene motivacijsko. Zaposlenemu povratna informacija pomaga izboljšati uspešnost na delovnem mestu in ga motivira, da doseže boljše delovne rezultate ... (Bunting, 2005, str. 111).

Postavljanje ciljev, posledično preko ocenjevanja doseženih rezultatov, ljudi motivira, saj vedo, da bodo prek ocene svoje delovne uspešnosti dobili ali izgubili določene ugodnosti.

Način, kako je delovna uspešnost povezana z motivacijo, najboljšo prikaže spodnja formula (Kovač, 2006, str. 6):

$$\text{Delovna uspešnost} = \frac{\text{(energija x sposobnost x **motivacija**)}}{\text{zunanji faktorji}}$$

Energija v tej formuli za izračun delovne uspešnosti pomeni posameznikovo zmožnost, da opravi delo. Sposobnost je vsota znanj, veščin in prirojenih sposobnosti ter posamezniku omogoča, da preobrne energijo v ploden izplen. Motiviranost v tej formuli pomeni voljo za usmerjanje energije v določeno smer in uporabo sposobnosti za doseg določenega izida, cilja. Zunanji faktorji so lahko okolje delovanja (zakonodaja, stopnja razvoja gospodarstva), gospodarski faktorji, organizacijski faktorji (organizacijska struktura, sistemi, politike) ali pa se nanašajo na delo (področje dela in pooblastila) ali na timsko delo (pravočasne zahteve in drugi viri).

Videti je torej, da sta motivacija in ocenjevanje delovne uspešnosti (še bolj seveda sama delovna uspešnost) v obojestranski korelaciji, kar pomeni, da že sama informacija o tem, da se

bo izvajalo ocenjevanje delovne uspešnosti v zaposlenih vzbudi večjo motivacijo po delovni uspešnosti, po drugi strani pa ocena delovne uspešnosti preko povratnih informacij, nagrad, sprememb plače, napredovanja ... na zaposlene vpliva motivacijsko.

Beer (1990, str. 16) pravi, da so višja plača in ostale nagrade dosegle namen motiviranja le, če zaposleni verjame v svojo oceno delovne uspešnosti in seveda v sistem ocenjevanja nasploh. Meni, da mora zaposleni dolgoročno verjeti, da je njegov trud pomagal doseči cilje organizacije.

Motivacijska teorija pričakovanj se ukvarja z vprašanji, ki so tesno povezana z ocenjevanjem delovne uspešnosti. Zaposleni se pogosto sprašujejo, ali bo njihov maksimalen napor prepoznan v sistemu ocenjevanja delovne uspešnosti. Odgovor je večinoma, da ne, saj je odličnih zaposlenih malo, sistem ocenjevanja delovne uspešnosti pa ni naravnano tako, da bi trud prinesel največ točk, ampak jih prinašajo rezultati in doseganje ciljev. Drugo vprašanje, ki si ga zastavljajo in je predmet obravnavanja teorije pričakovanj, je, ali bo dobra ocena delovne uspešnosti vodila k nagradam. Zaposlene večinoma povezuje med oceno delovne uspešnosti in nagradami/kaznimi demotivira (Robinson, 2007, str. 209).

Pogoji, da zaposleni dosežejo visoko stopnjo notranje motivacije, so, da poznajo rezultate svojega dela in so zanje osebno odgovorni ter da imajo občutek, da je njihovo delo pomembno (Jamšek, 1994, str. 171). Vse to in še več dobijo skozi sistem ocenjevanja delovne uspešnosti.

## **2 MOTIVACIJA**

Nemalokrat se veliko ljudi sprašuje, kakšne cilje si želi doseči v življenju. Tem vprašanjem ni nikoli konca. Pogosto si postavljamo tudi vprašanje, zakaj sem naredil nekaj, kaj me je v to sililo. Vsako dejanje je imelo svoj namen. Najpreprostejši odgovor, ki si ga podam na začetku razmišljanja o motivaciji je, da je to potreba. Lakota je lep primer potrebe in lakota človeka motivira, da nekaj poje, s tem pa doseže cilj, da je sit.

Potreba je opredeljena kot občutek pomanjkanja nečesa v organizmu, ki povzroča neprijeten občutek in sili osebo k zmanjšanju napetosti (Lipičnik, 1998, str. 415).

Motivacija odgovarja na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Preprostega odgovora na to vprašanje ni, saj niti ena sama človekova aktivnost ni spodbujena samo z enim dejavnikom, ampak z zelo zapletenimi, številnimi dejavniki (Lipičnik, 1998, str. 155).

Splošna opredelitev motivacije po Uhanu (2000, str. 11) je, da je motivacija usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov.

Treven (1998, str. 106) v povezavi z organizacijo pravi, da obstajata najmanj dva pomena motivacije. Po enem pomenu je motivacija ena izmed strategij managementa, s katerimi prepričujejo zaposlene z namenom, da bi ti dosegali zadovoljive rezultate. Drugi pomen

izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na mentalno stanje posameznika, s tega vidika je motivacija:

- povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja (Landy & Becker, 1987; povz. po Treven, 1998, str. 106);
- proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Luthans, 1995; povz. po Treven, 1998, str. 106).

Motivacija je proces, ki določa posameznikovo intenziteto, smer delovanja, vztrajnost in trud, da bi dosegel določen cilj oz. zadovoljil svojo potrebo (Robbins, 2007, str. 186).

Dessler (1981, str. 206) pravi, da so notranje tenzije koren motivacije in da je motivacija obnašanje, ki pripomore k zmanjšanju teh tenzij.

Verma (1995, str. 56) je naredil skupek različnih razlag motivacije in jih strnil ter povzel. Motivacija vpliva na produktivnost, je notranji proces, spodbuja doseganje ciljev in vključuje psihološko, sociološko in ekonomsko zadovoljstvo ljudi.

Mehanizem motiviranja je sistem, ki je usmerjen k naprej zastavljenemu cilju. Njegov potek je razviden iz slike 1. Najprej se pojavi določena potreba. Ta preko sistema motiviranja pripelje do sredstva za zadovoljitev potreb (cilja) (Lipovec, 1987, str. 109).

*Slika 1: Mehanizem motiviranja*

Potreba → delovanje → sredstvo za zadovoljitev potreb (cilj)

Vir: Lipovec, Razvita teorija organizacije, 1987, str. 109.

Za razumevanje motivacijskega procesa je potrebno razumeti, kaj poganja človeško obnašanje in kako ga usmeriti v pozitivno obnašanje (Verma, 1995, str. 57).

Kolikšen je motivacijski potencial, najbolje pove ocena motivacijskega potenciala (OMP) (Robbins, 2007, str. 228):

$$\text{OMP} = \frac{(\text{raznolikost veščin} + \text{vsebina naloge} + \text{pomembnost naloge})}{3} \times \text{samostojnost} \times \text{povr.informacija}$$

## **2.1 MOTIVI**

Ko začnemo iskati načine in sredstva za zadovoljitev potrebe, takrat potreba preide v motiv (Keenan, 1996, str. 17).

»Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje« (Uhan, 2000, str. 11). Uspešnost delovanja posameznika je odvisna od njegovega znanja, usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti, vedenja ter okolja v katerem živi.



Lipičnik (1998, str. 409) motiv opredeli kot stanje organizma, ki ga usmerja k določeni dejavnosti in k določeni vrsti ciljev.

Černetič (1999, str. 322) meni, da je motiv gonilna sila človekove aktivnosti in temelji na nezadovoljenih potrebah posameznika.

Motivi se, glede na vlogo v človekovem življenju, delijo na primarne in sekundarne. Med primarne štejemo motive ali silnice, ki človeku omogočajo preživetje, torej potrebe, ki so biološke ali socialne. Med sekundarne pa se uvrščajo motivi ali silnice, ki v ljudeh zbujejo zadovoljstvo, ne ogrožajo pa življenja, v primeru da niso zadovoljeni. Po nastanku se motivi delijo na podedovane in pridobljene. Motivi se delijo tudi glede na razširjenost med ljudmi. Lahko so univerzalni, regionalni ali individualni (Lipičnik, 1999, str. 156).

Primarni motivi so torej: lakota, žeja, spanje, počitek, spolnost idr. Nanašajo se na človekovo biološko zgradbo in se torej imenujejo biološki. Ti (biološki) motivi so hkrati tudi podedovani (Treven, 1998, str. 108).

Vse bolj kot je določena družba gospodarsko razvita in kompleksna, vse bolj pomembni postajajo sekundarni motivi. To so motivi, ki jih Lipičnik (1999, str. 156) imenuje pridobljeni. Za uvrstitev motiva med sekundarne motive ta ne sme biti biološki. Treven (1998, str. 110) med pomembnejše sekundarne motive uvršča:

- moč (potreba po nadzorovanju drugih in nadrejenosti);
- uveljavitev (želja po polni izvedbi, tekmovalnost, biti boljši, presegati načrte ...);
- pripadnost (želja, da bi bili čim več časa v družbi, skupini ...);
- varnost (zaradi negotovosti je čedalje večja želja po varnosti: zavarovanja, načrti dohodkov ...);
- status (želja po pridobitvi čim več statusnih simbolov).

Lipičnik (1999, str. 159) med sekundarne motive uvršča interese, stališča in navade.

Uhan (2000, str. 11) za sekundarne motive pravi, da so to izvedeni motivi, in sicer stališča, interesi in navade.

Nezadovoljeni motivi ljudi vodijo v konflikte in frustracijo. Ovire zunaj človeka se imenujejo frustracije, kadar pa gre za ovire v človeku, to imenujemo konflikti. V primeru, da je človek v konfliktu ali da je frustriran, je psihično napet. Poznamo dva načina reševanja konfliktnih situacij: prilagojenega in neprilagojenega. O prilagojenem govorimo, ko posameznik zadovoljivo in trajno zmanjša psihično napetost in trajno reši konflikt ali frustracijo. O neprilagojenem govorimo, ko se pojavi različnost in neusklajenost lastnih ciljev. Pri tem lahko gre za (Lipičnik, 1999, str. 160):

- **Boj med pozitivnimi motivi.** V tem primeru vsak od ciljev zadovolji potrebo, vendar pa človek mnogokrat ne more doseči dveh ali več ciljev hkrati. Človeka oba cilja privlačita, vendar na koncu eden izmed njiju prevlada (Lipičnik, 1999, str. 159).

- **Boj med negativnimi motivi.** Človek je pogosto v stanju, ko niha med ciljema, ki pomenita nezaželeno stanje. Nihanje se nadaljuje, dokler človek, ki se ne sprijazni ne z enim ne z drugim ciljem, ne najde tretjega, zanj pozitivnega. (Lipičnik, 1999, str. 160)
- **Boj med pozitivnim in negativnim motivom.** To je najtežji motiv za človeka, saj je beg zaradi pozitivne sestavine nemogoč, hkrati pa je približevanje zaradi negativne sestavine nemogoče. Človek se odloči za neustrezen cilj le, če zadovoljuje njegovo emocionalno stran (Lipičnik, 1999, str. 161).

Velikokrat se zgodi, da se človek znajde v precepu, ali nekaj narediti ali ne, takrat je to po navadi boj med negativnim in pozitivnim motivom za doseg določenega cilja. Te situacije so v življenju dokaj pogoste. S tem, da nekomu naredimo nekaj dobrega, lahko istočasno naredimo drugemu nekaj slabega, nepravičnega ... Vsakdo si želi, da bi bil čim večkrat v situaciji, ko bi se v njem borili le pozitivni motivi in da bi čim manjkrat doživljal boj med negativnimi motivi ali pa boj med pozitivnim in negativnim motivom.

## 2.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Najpomembnejše motivacijske teorije so se razvile v petdesetih letih prejšnjega stoletja. Kljub temu da so pogosto napadane in so se znašle pod vprašajem s strani nekaterih strokovnjakov, so še vedno ene izmed najboljših razlag motivacije. Te teorije so: teorija hierarhije potreb, teorija X in Y in dvofaktorska teorija (Robbins, 2007, str. 186).

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo določeno vedenje. Delimo jih na tiste, ki ugotavljajo, **kaj** motivira vedenje in jih imenujemo vsebinske teorije, ter na tiste, ki ugotavljajo, **kako** motivirati vedenje, te se imenujejo procesne teorije. Vsebinske teorije se usmerjajo na preučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Med vsebinske teorije uvrščamo teorijo potreb, dvofaktorsko teorijo, ERG teorijo in teorijo značilnosti dela. Procesne teorije pa temeljijo na načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju. Med te teorije se uvrša teorija spodbujanja, teorija pričakovanja in teorija pravičnosti (Treven, 1998, str. 113).

### 2.2.1 TEORIJA POTREB

Teorija hierarhije potreb Abrahama Maslowa je bila razvita leta 1954. Maslow je preučeval motive z vidika človeških potreb, njihove ravni in pomena časovne razsežnosti (Treven, 1998, str. 113).

Maslow je postavil hipotezo, da pri vsakem človeku obstaja hierarhija petih potreb, in sicer (Robbins, 2007, str. 186):

- **Fiziološke potrebe** vključujejo lakoto, žejo, spolnost ... So nujne za preživetje. Dokler te niso zadovoljene, človek nima drugih potreb.
- **Potrebe po varnosti** so želje človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih pomembnih zadev za preživetje. Vključujejo tudi potrebe po varnosti pred fizičnim in psihičnim nasiljem.

- **Socialne potrebe** so povezane s željo človeka po ljubezni, naklonjenosti, sprejetju in pripadnosti.
- **Potrebe po spoštovanju** vključujejo samospoštovanje, spoštovanje (da ga drugi spoštujejo), avtonomnost, občutek dosežka ... V kolikor imajo ljudje zadovoljene potrebe po spoštovanju, se poveča njihovo zaupanje v lastne sposobnosti. V kolikor ne, se pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja v lastne sposobnosti.
- **Potrebe po samouresničevanju** odsevajo človekovo željo, da bi delal to, kar si želi in za kar je sposoben. Vključujejo osebno rast človeka, doseg svojih potencialov in samouresničitev.

Pri tej teoriji naj bi ljudje najprej zadovoljevali potrebe nižje ravni in šele ko so nižje zadovoljene, prešli na višje. Na najnižji ravni se nahajajo fiziološke potrebe, sledijo potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju, na najvišji ravni pa se nahajajo potrebe po samouresničevanju (Robbins, 2007, str. 187).

Kritike te teorije se nanašajo predvsem na to, da po Maslowu ljudje ne morejo zadovoljiti potreb z višje ravni, v kolikor prej niso zadovoljili potreb na nižji. Vendar pa je realnost takšna, da vsaj nekaj časa ljudje lahko izpolnjujejo kakšno izmed višjih, četudi nižje niso zadovoljene (Treven, 1998, str. 16).

Menim, da so tovrstne kritike upravičene, saj denimo ljudje lahko nekaj časa, četudi denimo niso izpolnjene potrebe po varnosti, izpolnjujejo socialne potrebe itd.

Dessler (1981, str. 209) Maslowu očita predvsem to, da je težko narediti praktičen eksperiment te teorije in da ga Maslow ni nikoli opravil. Kritike letijo tudi na to, da so v realnosti potrebe kvečjemu dvo- ali tristopenjske (ERG teorija).

## 2.2.2 DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Herzberg je preučeval (in podkrepil še z 16-imi drugimi raziskavami) vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in motiviranost pri delu. Ugotovil je, da faktorji, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom (in motivacijo), niso isti kot faktorji, ki vplivajo na nezadovoljstvo z delom. Sklep je torej, da zadovoljstvo z delom ni ravno obratno nezadovoljstvu z delom. Vse motivacijske faktorje je razdelil v dve skupini, in sicer na (Herzberg, 1990, str. 55):

*Tabela 1: Higieniki in motivatorji*

HIGIENIKI	MOTIVATORJI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nadzor</li> <li>- odnos do vodje</li> <li>- plača</li> <li>- delovne razmere</li> <li>- status</li> <li>- politika podjetja</li> <li>- varnost pri delu</li> <li>- odnos do sodelavcev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odgovornost</li> <li>- uspeh</li> <li>- napredovanje</li> <li>- samostojnost</li> <li>- pozornost</li> <li>- razvoj</li> </ul>

Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 117.

Ta teorija je za managerje uporabna predvsem zato, ker se z njo lahko zavedajo dveh vrst orodji za motiviranje ljudi: motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih in higienikov, s katerimi je mogoče povečati zadovoljstvo (Lipičnik, 1998, str. 168).

V kolikor higieniki niso ustrezno urejeni, povzročajo nezadovoljstvo. Če so navzoči, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo s tem ne raste. Motivatorji vplivajo na zadovoljstvo ljudi in ga povečujejo, v kolikor v podjetju niso navzoči, pa ne povzročajo nezadovoljstva (Treven, 1998, str. 117).

Kritike te teorije niso redke, najpogosteje se nanašajo na to, da morajo ocenjevalci pogosto interpretirati rezultate in ocena torej ni objektivna, ljudje so lahko zadovoljni z delom službe, z drugim delom pa ne, ignorira situacijske spremenljivke, ni povezave med zadovoljstvom in produktivnostjo ... (Robbinson, 2007, str. 191).

Ta teorija lahko velja za večino ljudi, vendar pa so ljudje individualisti in je dostikrat potreben detajlnejši pristop k temu, kaj bo za posameznika higienik in kaj motivator.

### **2.2.3 TEORIJA ERG**

ERG teorija Claytona Alderferja je poizkus preureditve in dopolnitve Maslowe teorije potreb, po kateri so potrebe razdeljene na E (existence) – potrebe po obstoju, R (relatedness) – potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi in G (growth) – potrebe po razvoju. Za razliko od Maslowe teorije je ERG teorija sestavljena iz treh ravni in v njej ne obstaja rigidna hierarhija, v kateri morajo biti potrebe iz nižje ravni zadovoljene, da lahko zadovoljujemo potrebe iz višje ravni (Robbinson, 2007, str. 188).

Ta teorija upošteva individualne razlike med posamezniki in dejstvo, da na ljudi poleg zadovoljevanja potreb vpliva tudi kulturno okolje, izobrazba in družinske vezi (Treven, 1998, str. 119).

Kakor je razvidno iz razlag teorije, je ERG teorija odpravila najpogostejše kritike Maslowe teorije, saj ni več petstopenjska, ljudje pa lahko zadovoljujejo tudi višje kategorizirane potrebe, čeprav nižjih niso izpolnili.

### **2.2.4 HACKMAN -OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA**

Hackman in Oldham sta na temelju teze, da je delo pomemben motivacijski dejavnik, razvila model značilnosti dela, ki pomeni podlago za motivacijski pristop k oblikovanju dela (Treven, 1998, str. 120).

Model temelji na Herzbergovih ugotovitvah in postavlja vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela s ciljem motivacije in zadovoljstva zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 169).

Hackman in Oldham sta preučevala medsebojno povezanost štirih skupin spremenljivk (Treven, 1998, str. 120):

1. Osebni in delovni učinki
2. Kritična psihološka stanja
3. Temeljne razsežnosti dela
4. Potreba po razvoju

Temeljne razsežnosti dela vplivajo na pojav kritičnih psiholoških stanj, kot so doživljanje pomembnosti dela, poznavanje rezultatov dela in doživljanje odgovornosti za delo. Posledica takšne motiviranosti so osebni in delovni učinki, ki so odvisni od kritičnih psiholoških stanj. Model značilnosti dela (gl. prilogo 1) poudarja tudi pomen individualnih razlik med zaposlenimi, saj je učinek, ki je povezan z značilnostmi dela različen (Treven, 1998, str. 121).

### **2.2.5 TEORIJA X IN Y**

McGregor je ljudi razdelil na dva ekstremna pola, in sicer na enega pretežno negativnega – teorija X in drugega pretežno pozitivnega – teorija Y (Robbinson, 2007, str. 188).

Po teoriji X ljudje pretežno (Verma, 1995, str. 70) :

- ne marajo dela in se ga skušajo izogibati;
- nimajo dovolj ambicij in malo želje po reševanju problemov ter kreativnosti;
- preferirajo navodila in se izogibajo prevzemanju odgovornosti;
- so motivirani le z fiziološkimi potrebami in potrebami po varnosti;
- so usmerjeni vase;
- so indiferentni do organizacijskih potreb in
- se upirajo spremembam.

Po teoriji Y pa ljudje (Verma, 1995, str. 71):

- želijo dosegati dobre rezultate in jih dosegajo, če so primerno motivirani in je delovna klima dobra;
- so kreativni;
- so ambiciozni;
- so zavzeti za dosego organizacijskih ciljev;
- so samodisciplinirani in si želijo odgovornosti;
- so motivirani z višjimi potrebami (samouresničitvijo).

Teorija je koristna, ker vodjem omogoča vpogled v to, kako pristopiti do zaposlenih. Ljudem po teoriji X je torej potrebno zagotavljati po Maslowu nižje potrebe, medtem ko ljudem po teoriji Y po Maslowu višje potrebe (Robbinson, 2007, str. 189).

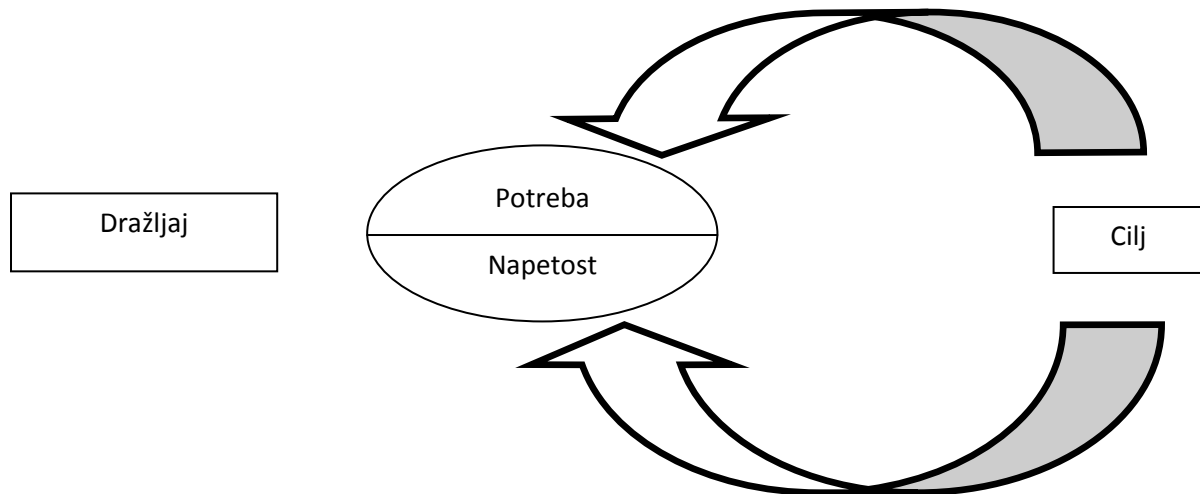
S to teorijo ne soglašam, ker menim, da ljudi nikakor ne moremo deliti na črne in bele; teorija prikazuje dva ekstremna pola in jo je najverjetneje težko preslikati v prakso. Prav tako so ljudje lahko dobri na nekaterih področjih in slabi na drugih, tako da izpolnjujejo nekaj lastnosti ljudi po teoriji X in nekaj lastnosti ljudi po teoriji Y. Sprašujem se, kam uvrstiti tovrstne zaposlene. Meni ta teorija na mestu managerja ne bi veliko koristila, saj bi se po njej

zelo težko odločil, na kak način motivirati določenega zaposlenega, kar pa se tiče ekstremov, pa bi najverjetneje bila uspešna.

## 2.2.6 LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Pri Leavittovi motivacijski teoriji (Slika številka 2) je sprožilec celotnega procesa potreba, ki pomeni spremenljivo stanje v organizmu in zahteva aktivnost. To stanje se imenuje stanje pomanjkanja. Pojavi se napetost, ki je stanje, ki sledi potrebi in ga doživljamo kot nemir oz. neprijetnost. Potrebe so usmerjene k cilju, ki napetost zmanjša, aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Lahko je motorična, intelektualna ali senzorična. Končna stopnja tega modela je olajšanje, ki pomeni dokončno dosego cilja. Ta teorija je koristna za managerje, saj jim pomaga razumeti celoten proces in faze motivacijskega procesa (Lipičnik, 1998, str. 167).

*Slika 2: Ponazoritev Leavittove motivacijske teorije*



. Vir: Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 166.

## 2.2.7 MCCLELLANDOVA TEORIJA POTREB

Teorija se osredotoča na tri glavne potrebe (Robbinson, 2007, str. 192):

- potreba po dosežkih;
- potreba po moči (potreba, da usmerjamo druge k obnašanju, katerega mi želimo);
- potreba po pripadnosti (želja po prijateljskih in tesnih odnosih).

Nekaterim ljudem občutek dosežka pomeni več kot nagrada za dosežek, kajti v sebi imajo željo po nečem boljšem, učinkovitejšem. Ta notranji vzgib je **potreba po dosežkih**. Tako imenovani »dosežkarji« se od ostalih ljudi razlikujejo po tem, da imajo željo, da so v vsem najboljši. Iščejo situacije, v katerih je možna hitra povratna informacija o doseženem rezultatu.

**Potreba po moči** je želja po vplivu in kontroli drugih ljudi. Tovrstni zaposleni uživajo v tem, da so nadrejeni. Na vsakem koraku si prizadevajo za dvig svojega vpliva in moči, želijo biti postavljeni v tekmovalne situacije in so v povprečju bolj obremenjeni s statusnimi simboli.

Nekateri zaposleni pa imajo zelo močno **potrebo po pripadnosti**. Stremijo k prijateljstvu, radi delajo v timih, so zelo razumevajoči in se izogibajo tekmovanju.

## 2.2.8 VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Ta teorija spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Prizadevanje in dosežki se razumejo kot posledica izbire vedenja, za katerega zaposleni predpostavlja, da je zanj najugodnejše. Odločitev o izbiri določenega vedenja je odvisna od interakcije med privlačnostjo ciljev in oceno verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do cilja (Lipičnik, 1998, str. 167).

Vroom si je pomagal s tremi izhodiščnimi pojmi: privlačnostjo ciljev, instrumentalnostjo in pričakovanjem, da bi razložil delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Privlačnost ciljev je lahko pozitivna (cilji so za zaposlenega privlačni), ničelna (ravnodušnost) ali pa negativna (izogibanje). Instrumentalnost je povezava med dvema ciljema. Ta nastane, ko posameznik meni, da mora doseči nek cilj zato, da bi dosegel drugega, zanj pomembnejšega. Tretji pojem je pričakovanje, ki pomeni posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do cilja (Lipičnik, 1998, str. 168).

Prvi Vroomov model pojasnjuje vrednost ciljev, ki je odvisna od privlačnosti ali neprivlačnosti cilja in tudi vseh drugih, višjih ciljev. To pomeni, da je nek nižji cilj za posameznika privlačen že samo zato, ker ga mora doseči, da bo kasneje dosegel drugega, zanj privlačnejšega. Drugi Vroomov model pojasnjuje in predpostavlja vedenje, ki ga posameznik izbere v odvisnosti od privlačnosti vseh ciljev in od pričakovanja, da ga bo to vedenje pripeljalo do cilja (Lipičnik, 1998, str. 168).

## 2.2.9 TEORIJA SPODBUJANJA

Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na posameznikovo vedenje. V primeru, da zaposleni svoje delo uspešno opravlja, se ga nagradi s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami in povečanjem plače. Ta teorija je doživela precej kritik, saj zanemarja človekove občutke, njegova pričakovanja in druge notranje dejavnike, ki vplivajo na posameznikovo delovanje (Treven, 1998, str. 122).

Da bi bolje razumeli teorijo spodbujanja, ki temelji na zunanjih nagradah, je dobro vedeti, kaj so notranje nagrade. Notranje nagrade izhajajo iz dela samega in so jih deležni ljudje, ki v svojem delu uživajo. V primeru, da ti zaposleni, ki imajo delo za notranjo nagrado, pričnejo prejemati zunanje nagrade, se njihova osebna motivacija zmanjša in sčasoma zunanje nagrade prevladajo nad notranjimi. Ta negativni učinek zunanjih nagrad se pojavi pri ljudeh, ki opravljajo zanje zanimivo delo (Treven, 1998, str. 122–123).

## 2.2.10 TEORIJA PRAVIČNOSTI

Zaposleni po tej teoriji primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in prejemki drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji. Posameznik namreč pozna razmerje med svojimi prejemki in opravljenim delom. Svoje razmerje primerja z drugimi zaposlenimi. V kolikor opazi, da je razmerje enakovredno drugemu zaposlenemu, je zadovoljen, v kolikor ga spozna za drugačno, se mu to zdi nepravilno in v njem vzbuja neprijetne občutke (Treven, 1998, str. 124–126).

Zaposleni si za primerjavo lahko vzamejo sami sebe (v kolikor so imeli pred tem že kakšno drugo službo), sodelavce ali tudi ljudi izven svojega podjetja (Robbinson, 2007, str. 204).

V primeru, da zaposleni občutijo nepravilnost, se v skladu s teorijo pravičnosti odločijo ukrepati na enega (ali več) izmed naslednjih načinov (Robbinson, 2007, str. 204):

- spremeniti vložke (v primeru, da menijo, da so preplačani jih povečajo, v primeru podplačanosti pa jih zmanjšajo);
- spremeniti izloške (želijo plačo na podlagi izlozkov);
- izberejo drugo osebo za primerjavo;
- dajo odpoved.

Lipičnik (1998, str. 170) omenja še problemsko situacijsko, katere bistvo je, da je za managerje koristna, v kolikor ljudem postavljajo prave probleme in jim omogočajo njihovo reševanje, ter Frommovo motivacijsko teorijo, katere bistvo je, da ljudi loči na dva pola, in sicer na tiste, ki bi radi nekaj imeli in tiste, ki bi radi nekaj bili. Managerji naj bi tiste, ki bi radi nekaj imeli, nagrajevali materialno, tiste, ki bi radi nekaj bili, pa z napredovanjem.

Uhan (2000, str. 22) omenja teorijo ekonomske motivacije. Temelj te teorije je, da človek dela zato, da bi zaslužil, torej so v tej teoriji denar in materialne dobrine največja spodbuda. Omenja, da ta teorija ne vpliva enako na vse skupine delavcev, največji vpliv ima na najmanj premožne sloje ljudi.

Teorij motivacije je v literaturi ogromno, osredotočil sem se le na tiste, katere so se mi zdele najprimernejše za obravnavo. Po mojem mnenju vsaka posebej osvetljuje motivacijo iz posebnega vidika. Nekatere teorije druge dopolnjujejo (recimo ERG teorija je dopolnilo teorije potreb Abraham Maslowa). Nekatere med njimi so precej radikalne, saj striktno delijo ljudi (recimo teorija XY), nekatere pa osvetljujejo le nekatere vidike motivacije (teorija spodbujanja) ... Teorije motivacije je moč razdeliti, in sicer na vsebinske (na primer: Maslowa, Herzbergova, teorija ERG, Hackman-Oldhamov model) in procesne teorije (na primer: Vroomova in Frommova). Menim, da je za dobro razumevanje motivacije potrebno obravnavati veliko teorij motivacije, kajti le iz vseh skupaj si lahko ustvarimo dobro sliko o tem, kaj je motivacija in kako jo dojemajo ljudje. Motivacijske teorije po mojem mnenju niso univerzalne teorije in katera motivacijska teorija najboljše razlaga vidike motivacije, je odvisno od okolja in razvitosti določene družbe.



## 2.3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Manager mora biti pri svojem delu učinkovit. Da lahko uspešno vodi svoje zaposlene, mora poznati dejavnike, ki vplivajo na motivacijo. Lipičnik (1999, str. 162) motivacijske dejavnike razdeli v tri skupine (glej prilogo 2) in poudarja, da na nekatere manager ne more vplivati (se ne tičejo službe). **Individualne značilnosti**, vrednote, stališča in interese zaposleni na delovno mesto prinese, glavno vprašanje je, kaj zaposlene motivira. Nekatere denar, nekatere varnost zaposlitve, nekatere izzivi. **Značilnosti dela** vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo, katere naloge lahko zaposleni opravi od začetka do konca, prav tako določajo avtonomijo pri delu, povratne informacije o uspešnosti itd. **Organizacijska praksa** je sestavljena iz pravil, politike podjetja, managerske prakse in sistema nagrajevanja v organizaciji. Slika 7 prikazuje tri skupine dejavnikov, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih; to so človekove odlike, aktivnosti zaposlenega in organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu (Lipičnik, 1999, str. 162–164).

Uhan (2000, str. 30–42) najpomembnejše motivatorje na podlagi raziskave razvrsti po naslednjem vrstnem redu: dobro plačilo, prijetni sodelavci, zanimivo delo, varnost zaposlitve, občutek, da nekaj dosežeš, koristnost za družbo, možnost napredovanja, spoštovano delo, odgovorno delo, malo pritiska ...

Presenetilo me je, da so prijetni sodelavci pred zanimivostjo dela (rezultati so seveda odvisni od kraja in časa, v katerem je narejena raziskava). To pomeni, da je ljudem izjemno pomemben dober občutek na delovnem mestu, da se na delovnem mestu čutijo spoštovani, cenjeni in da so odnosi s sodelavci prijateljski. Zanimivo delo, ki se je po raziskavi znašlo na tretjem mestu, priča o tem, da si zaposleni želijo, da počnejo to, kar radi delajo. Menim, da so tovrstni zaposleni (tisti, ki so zadovoljni s svojim delom) pri delu zelo uspešni in kreativni. Varnost zaposlitve je po mojem mnenju daleč najpomembnejša za starejše zaposlene (vendar mlajše kot moški 55 let in ženske starejše od 52 let in 4 mesece, kajti ti se po zakonu 1. odstavek 87. člena ZDR/90 uvrščajo v t. i. varovane kategorije), saj se le-ti bojijo, da ne bi mogli najti nove zaposlitve. Invalidne osebe tovrstnega strahu nimajo, saj se prav tako štejejo med varovane kategorije.

Raziskave so pokazale, da mnogim zaposlenim veliko pomenijo v pravem trenutku in na ustrezen način izrečene pohvale in priznanja. Priznanja in pohvale so učinkovito orodje vodenja, saj z njimi zaposlene nagradimo takoj po dosežku. Uporaba je odvisna od kulture podjetja in kreativnosti tistih, ki tovrstne nagrade dodeljujejo. Delimo jih na formalne (strošek za podjetje je večji od nič) in neformalne (vrednost nagrade je stroškovno enaka nič). Med nederarne nagrade štejemo obisk prireditelj, potovanja, prosti čas, pohvale in priznanja, ugled in povsem simbolne nagrade (steklenica vina, torta ...) (Zupan, 2001, str. 208–217).

Uhan (2000, str. 31) poudarja, da so posamezni motivacijski dejavniki v različnih okoljih in obdobjih za ljudi različno pomembni. Pomembno je, da v organizaciji v vsakem obdobju ugotavljajo, kolikšna je pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov.

Poseben del motivacijskih dejavnikov je plača. Plača je na podlagi študij in raziskav poleg zanimivega dela najpomembnejši motivacijski dejavnik, najpomembnejši je za okoli polovico zaposlenih (Uhan, 2000, str. 32, 38).

Ob tej misli se poraja vprašanje, ali je plača resnično motivacijski dejavnik. Herzberg (1990, str. 55) plačo uvrsti med higienike. Menim, da je plača motivacijski dejavnik le v primeru, ko je ta višja od tiste, ki jo zaposleni pričakuje za pošteno plačilo svojega dela.

Jurančič (1995, str. 5) plačo opredeli kot nadomestilo za opravljeno delo in je socialni, stroškovni in motivacijski dejavnik.

Motivacijska vloga plač realizira medsebojno odvisnost zahtevnosti in rezultatov dela na eni strani in višine plače zaposlenega na drugi strani. Dobro motiviran zaposleni prevzame zahtevnejše delo in ga opravi tako, kot je bilo pričakovano ali pa še boljše. Zaposleni mora biti seznanjen s cilji, stimulacija pa mora biti ustrezna umskim ali telesnim naporom. Motivacijsko vlogo plač v svetovnem gospodarstvu zastopajo poslovodstva, saj višino plače povezujejo s produktivnostjo zaposlenih (Jurančič, 1995, str. 9).

Plača oziroma osebni dohodek izdatno motivira zaposlene, ki imajo nizek življenjski standard, čim višji je standard zaposlenih, tem bolj se znižuje motivacijska vrednost plače (Uhan, 2000, str. 32).

Osnove in merila za delitev osebnega dohodka delujejo kot motivacijski dejavniki, tako da motivirajo določeno aktivnost, spodbujajo določene delovne in etične vrednote in dajejo prednost določenim zaposlenim, aktivnostim ali dejstvom. Usmeritev motivacije zaposlenega na podlagi delitve osebnega dohodka (OD) je vidna v prilogi 3.

Lipičnik (1998, str. 199) meni, da finančne nagrade motivirajo določen del ljudi, ki pričakuje denarne nagrade, določen del ljudi pa ne pričakuje niti zahvale. Nekaterim zaposlenim je namreč nagrada (v tem primeru finančna) cilj, saj jim nakopičen denar predstavlja merilo njihove uspešnosti.

Soglašam s tem, da plača veliko pomeni tistim zaposlenim, ki imajo nižje dohodke in večina posledično nižji status, vendar pa obstaja možnost, da so kaj podedovali, imajo dobro investicijsko znanje ipd. in je torej težko posplošiti. Obstajajo tudi ljudje, ki jim je dovolj, da imajo le za osnovno preživetje in jim materialne dobrine, ki jih prinaša osebni dohodek, ne pomenijo veliko. Kakorkoli obrnemo, dejstvo ostaja, da je za ljudi pomembno primerno plačilo, ko je enkrat to zagotovljeno, na površje pridejo ostali motivacijski dejavniki.

### **3 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI**

Pri prebiranju literature o tem kaj je delovna uspešnost, sem naletel na mnogo različnih definicij o tem kaj je delovna uspešnost oz. kaj je ocenjevanje delovne uspešnosti. Definicij je veliko, zato sem med njimi izbral določene, ki so se mi zdele najbolj primerne in ki osvetlijo delovno uspešnost in ocenjevanje le-te iz različnih vidikov.

»Ugotavljanje delavčeve uspešnosti je logična posledica vseh procesov, ki smo jih opravili pred tem. Ugotoviti želimo posledice svojega ravnanja, ko smo izbirali ljudi in presojali njihove zmožnosti, hkrati pa želimo ugotoviti, kako se pri tem počutijo delavci« (Lipičnik, 1991, str. 107).

Razlago Lipičnika morda v najboljše dopolnjuje Grote, saj v njo dodaja povratne informacije in sicer: »Ocenjevanje delovne uspešnosti je formalni proces, ki omogoča ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih in v katerem zaposlenim zagotovimo diagnostično povratno informacijo o njihovih dosežkih« (Grote 2002, str. 1).

Jurančič (1995, str. 62) govori o delovni uspešnosti kot o rezultatu, ki ga v delovnem procesu doseže posameznik, delovno povezana skupina ali celotni kolektiv. Ta rezultat je lahko izražen v fizičnih ali vrednostnih enotah.

Ocenjevanje ali presojanje ali tudi kvalitativno merjenje delovne uspešnosti se uporablja za ugotavljanje delovnih rezultatov delavcev pri tistih delih (opravilih, operacijah, nalogah), kjer merjenje ali normiranje ali tudi kvantitativno merjenje ni izvedljivo, ni smotno ali povzroča nezaželene posledice. Uporablja se lahko tudi kot dopolnilo merjenju ... (Uhan, 2000, str. 97).

Za osvetlitev ocenjevanja delovne uspešnosti je smotno pogledati tudi druga možna poimenovanja: vrednotenje uspehov delavcev, ocenjevanje ali presojanje (učinkov) delavcev, analitska ocena delavca, analitska osebna ocena, delovna ocena, osebna ocena, ocena prispevka delavcev ... (Uhan, 2000, str. 97).

Kot prvi primer uporabe presoje delovne uspešnosti štejejo knjigo karakteristik, ki jo je uvedel v prvi polovici predprejšnjega stoletja v svojem podjetju angleški socialist R. Owen. V to knjigo so dnevno vpisovali oceno za vsakega delavca na podlagi dnevnih poročil. Ocenjevanje delovne uspešnosti v današnjem smislu se je pričelo leta 1910 v šolstvu v ZDA, razmah pa se je pričel že med prvo svetovno vojno, po njej pa se je še posebej razširila (po uvedbi analitičnih metod). V Evropi pa se je uveljavilo predvsem v času pred II. svetovno vojno. V Sloveniji se je uporaba ocenjevanja delovne uspešnosti pričela leta 1952 in se močno povečevala do leta 1960, za tovrstno ocenjevanje pa je bila značilna predvsem osebna ocena (Uhan, 2000, str. 98).

Kovač (2006, str. 7) meni, da je nekatere oblike ocenjevanja uspešnosti je uvedla ameriška vojska že leta 1813.

Delovno uspešnost in ocenjevanje le – te lahko posamezniki (tako laiki, kot strokovnjaki) obrazložijo na več mogočih načinov. Delovna uspešnost je odvisna od sodil, meril, standardov in postopkov s katerimi jo ocenjujemo. Najbolj pomembno pa je kaj želimo ugotoviti z merjenjem delovne uspešnosti in kaj je osnova za primerjavo (da lahko rečemo ali je uspešno ali neuspešno).

Pomembnost ocenjevanja delovne uspešnosti po mojem mnenju zelo primerno obrazloži Svetlik (1991, str. 1), ko pravi da je ocenjevanje prvi korak k uspešnemu vodenju in da je

vodja, ki je iz kateregakoli razloga nezmožen oceniti delovno uspešnost svojega zaposlenega, izgubil kontrolo nad ključnimi dejavniki.

Kot je bilo moč razbrati iz zgoraj zapisanega, obstaja kar nekaj definicij in pojmovanj delovne uspešnosti. Z namenom razjasnitve kaj je to delovna uspešnost, je smotno navesti kaj o tem pravi kolektivna pogodba za gospodarstvo, njen člen v povezavi z 49. členom (del plače na podlagi uspešnosti poslovanja) in četrtem odstavkom 48. člena (nadmestila plače) Splošne kolektivne pogodbe za gospodarske dejavnosti (SKPgd), ki pravi da »delovno uspešnost merimo individualno ali kolektivno na podlagi osnov, ki so: količina, kvaliteta, gospodarnost dela, inventivnost in inovativnost.«

### **3.1 SESTAVA OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI**

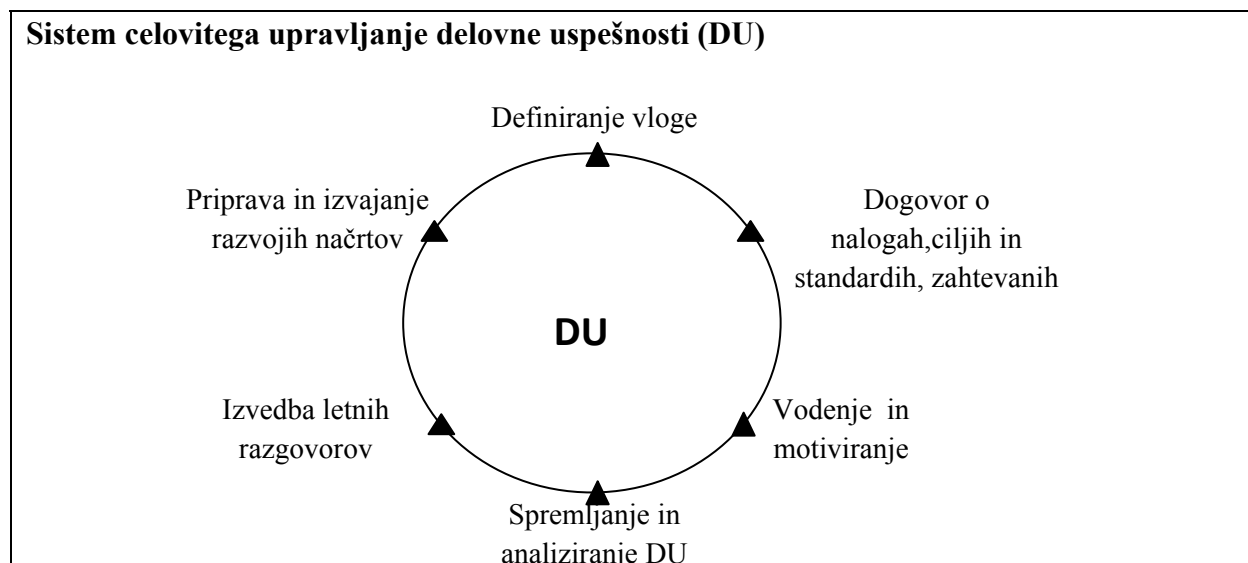
Ocenjevanje delovne uspešnosti je v večini podjetij na žalost le letni intervju (najpogosteje ocenjevalni in razvojni obnem). V primeru da ocenjevanja izvaja neposredno nadrejena oseba, poteka ocenjevanje v organizacijah, ki jemljejo ocenjevanje delovne uspešnosti resneje v štirih glavnih fazah (Grote, 2002, str. 1):

- **Načrtovanje ocenjevanja delovne uspešnosti.** Ob začetku leta se ključne osebe, ocenjevalec in ocenjevani dogovorita za cilje in projekte, ki naj bi jih ocenjevani skušal izpolniti skozi leto, ter kako bo opravljal svoje delo. Dogovorita se tudi o razvojnih načrtih ocenjevanega.
- **Izvajanje del in sočasna pomoč ter usmerjevanje.** Skozi leto zaposleni opravlja svoje delo in dela na zastavljenih ciljih in projektih. Ocenjevalec mu svetuje in daje povratne informacije o njegovem delu. Ocenjevalec hkrati ustvarja pogoje, ki zaposlenega motivirajo in rešujejo probleme pri delu.
- **Izvajanje ocenjevanja.** Ocenjevalec skozi različne postopke oceni kako dobro se je odrezal zaposleni.
- **Pregled ocene oz. zaključek ocenjevanja (nov začetek).** Ocenjevalec in zaposleni se sestane in pregledata zapiske, ki jih je ustvaril ocenjevalec.

V prilogi 4, je prikazana vpetost sistema ocenjevanja delovne uspešnosti v organizaciji (klasični štirifazni proces).

Ključno za upravljanje delovne uspešnosti je, da imata sodelavec in vodja povsem usklajena pričakovanja o vlogi, nalogah, ciljih in pričakovanih rezultatih – kaj in kako je treba narediti. Še tako usposobljen in zagnan sodelavec ne more biti uspešen, če ne ve kaj naj naredi, kaj se od njega pričakuje. Pomemben je pogovor o vlogi, nalogah, ciljih in pričakovanih izidih na tem delovnem mestu v tej vlogi. V sistemu upravljanja delovne uspešnosti je ocenjevanje delovne uspešnosti šele na četrtem mestu in se lahko izvaja šele, ko je dosežen konsenz v prvih dveh točkah. Na sliki 3 je prikazan sistema celovitega upravljanja delovne uspešnosti (Bagon, 2003, str. 21).

Slika 3: Sistem celovitega upravljanja delovne uspešnosti



Vir: J. Bagon, Letni pogovor s sodelavcem, 2003, str. 21.

Povsem logično je, da morajo biti pred ocenjevanjem delovne uspešnosti izpolnjene faze kot so definiranje vlog, dogovor o nalogah in ciljih (na preteklem razgovoru) in vpeljan primeren sistem vodenja in motiviranja. Dejstvo je, da uspešno ocenjevanje delovne uspešnosti in s tem tudi produktiven razgovor z zaposlenim ne moreta biti kvalitetno izpeljana v kolikor pred tem niso izpolnjeni predpogoji, ki jih navaja Bagonova.

### 3.2 NAMEN OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Za ocenjevanje delovne uspešnosti se na tak ali drugačen način odloči veliko podjetij, vsaka organizacija pa se za ocenjevanje delovne uspešnosti odloči z nekim namenom. Svetlik (1991, str. 3) pravi, da se je ocenjevanje delovne uspešnosti pred prehodom na tržno gospodarstvo uporabljalo predvsem za namene delitve dohodka.

Grote (2002, str. 5) navaja različne možne namene ocenjevanja delovne uspešnosti:

- **Zagotavljanje povratnih informacij zaposlenim** je najpogostejši namen organizacij za uvedbo sistema ocenjevanja. Jamšek (1998, str. 219) v svoji definiciji ocenjevanja delovnih dosežkov pravi, da z ocenjevanjem delovnih dosežkov zaposlenemu zagotovimo diagnostično povratno informacijo o njegovih delovnih dosežkih.
- **Odločanju o napredovanju.** Napredovanje je namreč cilj večine izmed zaposlenih, ocenjevanje delovne uspešnosti, pa je način za zagotovitev, da si napredovanje zagotovijo bolj uspešni.
- **Izboljšanje uspešnosti na delu.** Uspešnost na delu je težko izboljšati, če zaposleni ne ve na katerih področjih mora napredovati. Dober sistem ocenjevanja delovne uspešnosti pokaže na področja na katerih so potrebne izboljšave.
- **Postavljanje in merjenje ciljev.**
- **Ugotavljanje manj uspešnih zaposlenih.**

- **Določanju plač.**
- **Spodbujanju mentorstva.** Ob ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih se ponuja veliko možnosti za mentorstvo zaposlenih, pokažejo pa tudi predele kjer je to mentorstvo potrebno.
- **Podpirajo načrtovanje kadrov v prihodnosti.** Skozi proces ocenjevanja delovne uspešnosti se določi oddelke, ki bodo v prihodnosti za boljše delovanje potrebovala novo delovno silo.
- **Določa individualne cilje.** Ocenjevalec in ocenjevani namreč določita cilje, ki naj bi jih ocenjevani v naslednjem obdobju izpolnil, da bo izboljšal svojo uspešnost na delu.
- **So pravna zaščita** za delodajalce (ob premestitvi določenega zaposlenega zaradi manjše uspešnosti pri delu).
- **Izboljševanju vsestranske uspešnosti organizacije.**

Svetlik (1991, str. 3) dodaja, da je namen ocenjevanja delovne uspešnosti tudi za potrebe premeščanja, odkrivanja napak in neskladij ter **motiviranju** zaposlenih.

Noe (2008, str. 346) meni, da obstajajo trije segmenti namenov ocenjevanja delovne uspešnosti, in sicer:

#### 1. STRATEŠKI NAMEN

Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti naj bi v končni fazi privedel do tesne povezave med aktivnostmi posameznika in med organizacijskimi cilji. To se implementira skozi definiranje rezultatov, obnašanja, oblikovanju karakteristik posameznika,... in kasneje z razvijanjem sistema merjenja ter povratnih informacij. Pomembno je identificirati posameznikove prednosti in slabosti, vpeljati zaposlene na primerne tečaje in aktivnosti, ki vzpodbujajo razvoj zaposlenih in nagrajujejo zaposlene za dobro delo.

#### 2. ADMINISTRATIVNI NAMEN

Organizacije uporabljajo sistem ocenjevanja delovne uspešnosti v namene določanja višine plač, napredovanja, prepoznavi posebnih talentov ipd.

#### 3. RAZVOJNI NAMEN

Tretji namen je, da se zaposlene skozi obdobja razvija, da postajajo skozi različna izobraževanja vse bolj uspešni pri svojem delu. Veliko podjetij ugotovi ob napakah zaposlenih tudi svoje organizacijske napake, večinoma takšne, ki kažejo na nezmožnost podjetja da dovolj motivira svoje zaposlene.

Buntingova (2005, str. 104) kot pomemben namen ocenjevanja delovne uspešnosti izdvoji ocenitev prednosti in slabosti zaposlenih.

### **3.3 NAČELA OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI**

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti obstaja precejšnje tveganje, da se pojavijo določene zlorabe ocenjevanja delovne uspešnosti delavcev. Načela ocenjevanja se lahko razlikujejo v odvisnosti od razmer, v večji meri pa so splošna načela ocenjevanja delovne uspešnosti po Uhanu (2000, str. 100-104):

#### 1. Presoja delovnih rezultatov in ne delovnih lastnosti (značaja delavca)

Predmet ocenjevanja delovne uspešnosti morajo biti delovni rezultati zaposlenega, delovne lastnosti pa le izjemoma (če na podlagi njih lahko pričakujemo delovne rezultate). Temu je tako, ker je tveganje pri oceni delovnih lastnosti (osebna ocena) precej večje kot presoji delovnih rezultatov.

#### 2. Porazdelitev doseganja delovnih rezultatov

Večina zaposlenih dosega normalni delovni rezultat. To ni isto kot pričakovani delovni rezultat. Normalni delovni rezultat dosega 95 % delovnega prebivalstva, imenujemo ga tudi stoo odstotni učinek.

Normalni delovni rezultat, ki je različen od pričakovanega, ima izjemen pomen, saj:

- predstavlja osnovo oziroma enoto za vrednotenje zdajšnje izhodiščne plače za prvo zahtevnostno skupino in predvidoma bodočo najnižjo plačo za najmanj zahtevna opravila;
- je eden od glavnih prvin namerno postavljenega psihičnega mehanizma motiviranja, ki se preoblikuje v namerno motivacijsko razmerje med izvajalcem z njegovimi potrebami in poslovodno oblastjo, ki določa odgovornost in nagrade.

Pričakovani delovni rezultat pa predstavlja povprečno doseganje, to je praviloma preseganje stoo odstotnega učinka. Normalna porazdelitev ugotovljenih rezultatov je pogoj za presojo objektivnosti ocenjevanja delovne uspešnosti. Do problemov pride, ko delovno uspešni (nadpovprečni) znižajo svojo storilnost (v primeru, da niso primerno nagrajeni), od podpovprečno delovno uspešnih pa običajno ni pričakovati zvišanja storilnosti. Glavni krivec so organizatorji delovnega procesa, ki niso znali dovolj dobro organizirati delovnega procesa in/ali izvesti sistema merjenja ocenjevanja delovne uspešnosti.

Boyett&Conn (1995, str. 5–6) menita, da je zaposlene mogoče umestiti v tri skupine in sicer: odlične (5 %), povprečne (90 %) in slabe (5 %). Dodajata da je pomembno, da v ospredju ostanejo vprašanja kot so: kako ohraniti odlične zaposlene odlične, kako izboljšati tiste, ki ne ustrezajo zahtevam in kako spodbuditi in izučiti povprečne, da postanejo odlični.

#### 3. Ocenjevanje delovne uspešnosti in ne delovnega prispevka

Z ocenjevanjem delovne uspešnosti ugotavljamo delovni rezultat zaposlenega, ki se kaže v količini in kakovosti opravljenega dela. Ne ocenjujemo torej vrsto in zahtevnost dela, ampak samo učinkovitost izvajanja (bolj ali manj uspešen od normalnega učinka).

#### 4. Časovna razsežnost merjenja

Pogostost izvajanja presoje delovne uspešnosti je odvisna od dinamičnosti delovnih procesov. Ocenjevanje delovne uspešnosti lahko poteka vsak dan, vsak teden, vsak mesec, vsake pol leta, vsako leto, ...

Baintner in Johnson (1994, str. 84) menita, da je potrebno ocenjevanje delovne uspešnosti izvajati vselej, ko se spremenijo cilji organizacije ali posameznika, ter ko pride do večjih sprememb v makro aktivnostih.

Jamšek (1998, str. 235) poudarja, da je pogostost ocenjevanja delovne uspešnosti odvisna od razvojne faze v kateri je organizacija. Kjer je poudarek na timskem delu je mogoče opravljati tudi neprekinjeno ocenjevanje delovne uspešnosti.

Nekatera podjetja zaposlene v obdobju začetka zaposlitve testirajo pogosteje, v kasnejših obdobjih, ko postanejo bolj izkušeni in se privadijo pa redkeje (Jurančič, 1995, str. 80).

#### 5. Ocenjevanje delovne uspešnosti in ne navad ali razvad delavca

Z ocenjevanjem ugotavljamo dosežene delovne rezultate, ki jih je določeni delavec dosegel v določenem časovnem obdobju. To pomeni, da pri ocenjevanju delovne uspešnosti ne upoštevamo delavčevega obnašanja, ravnanja, navad, razvad, ...

#### 6. Razlikovanje v višini plače na podlagi ocenjevanja

Majhne razlike v višini plače na podlagi ocenjene delovne uspešnosti ne motivirajo delavcev k večjim delovnim rezultatom in k boljšemu izvajanju dela, prav tako velike razlike povzročijo negotovanje med zaposlenimi. Dosedanja praksa v naših razmerah kaže, da naj bi bilo razlikovanje v višini plače na podlagi ocenjene delovne uspešnosti, najmanj 20 do 25 odstotkov in največ 40 do 50 odstotkov med najnižjo in najvišjo oceno.

Menim, da načela ocenjevanja delovne uspešnosti (v kolikor se jih ocenjevalci držijo) na nek način preprečujejo napake, ki se utegnejo pripetiti ocenjevalcem. V kolikor se ocenjevalec drži zgoraj napisanih načel je možnost napak nedvomno manjša in je ocena pravilnejša. Pri načelih ocenjevanja delovne uspešnosti, ki jih je zapisal Uhan (naveden zgoraj) malce pogrešam tudi kakšno etično komponento, morebiti celo vpeljavo etičnega kodeksa ocenjevalcev, v katerem bi bila ta etična načela zapisana.

### **3.4 RAVNI UGOTAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI**

V podjetjih obstaja več ravni na katerih se lahko ocenjuje delovna uspešnost. Pomembno je, da se ugotavlja le tam kjer jo je možno oceniti oziroma meriti, torej tam kjer je mogoče vnaprej določiti pričakovan rezultat. Delovno uspešnost v podjetjih ugotavljajo za (Jurančič, 1995, str. 63):

- posameznika,
- delovno povezano ožjo skupino delavcev,



- za zaposlene v posameznem sektorju,
- za vse zaposlene v podjetju.

Kot motivacijski dejavnik je najbolj učinkovito ocenjevanje uspešnosti za posameznika (Jurančič, 1995, str. 63).

Posameznik je nedvomno najbolj motiviran v kolikor se ocenjuje striktno njegovo delo, v kolikor se ocenjuje delo skupine, sektorja ali celotnega podjetja ocena ni več odvisna samo od njegovega dela, ter njegovega rezultata oz. od njegove dosege cilja. Menim, da se nekateri zaposleni v kolikor se ocenjuje recimo rezultat oddelka zanašajo na druge. Delu zaposlenih v skupini, timu, oddelku, .. pade motivacija za delo, ko vidi takšne, ki ne dosegajo delovnih rezultatov na njihovi ravni.

### **3.5 OBLIKOVANJE SISTEMA OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI**

Oblikovanja sistema ocenjevanja delovne uspešnosti, ki bi najbolje uresničeval strateške, administrativne in razvojne namene ter cilje se je potrebno lotiti zelo poglobljeno. To je dolgotrajen proces, ki zahteva od sodelujočih polno sodelovanje in predanost (Noe, 2008, str. 349).

Mnogi nadrejeni (v primeru ocenjevanja delovne uspešnosti od zgoraj navzdol – to je tudi najpogostejša oblika v slovenskih podjetjih) se ocenjevanju delovne uspešnosti izogibajo, saj vidijo v njem izgubo časa, pri njih skorajda nujno pride do konfrontacij med njimi in manj uspešnimi zaposlenimi, bojijo se pravnih posledic ocenjevanja, nekateri se ne čutijo dovolj izobraženi za ocenjevanje itd. V izogib temu Del Po (2005, str. 7) navaja pomembne elemente, ki jih morajo vsebovati vsi kvalitetni ocenjevalni sistemi:

1. **Pošteno in komunikativno okolje.** Raziskave so namreč pokazale, da si večina zaposlenih želi doseči dobre rezultate. Naloga podjetja je torej le, da jim zagotovi okolje, ki jim bo to omogočalo.
2. **Spoštovanje zaposlenih.** Zaposleni, ki se čutijo spoštovane bodo bolj zavzeto sodelovali v sistemu ocenjevanja in tudi na splošno. V primeru, da čutijo nespoštovanje bo vsak napredek v uspešnosti zelo težak.
3. **Usmerjenost v prihodnost.** Ocenjevanje delovne uspešnosti je v osnovi namenjeno temu, da se uspešnost zaposlenih v prihodnje izboljša. Preteklost lahko ponudi ideje o tem kaj delati v prihodnosti, pomembnejša postane ko se ugotovi, da zaposleni ni izpolnil ciljev podanih pri preteklem ocenjevanju. Zaposlenih se nikakor ne sme kaznovati za pretekla dejanja, ampak pomagati spoznati na katerih področjih njihova uspešnost šepa in kako jo v prihodnosti odpraviti.
4. **Sodelovanje zaposlenih.** Zaposleni morajo igrati aktivno vlogo od začetka do konca, od opisovanja delovnih nalog, postavljanja ciljev ter standardov do sodelovanja pri zaključni oceni. To bo povečalo motivacijo za sodelovanje, zadovoljstvo z delom in zaupanje v sistem ocenjevanja. Raziskave so pokazale, da si zaposleni postavijo višje

cilje kot nadrejeni. Za cilje, ki si jih sami postavijo si močnejše prizadevajo in od sebe zahtevajo več kot bi to smel ocenjevalec.

5. **Povratne informacije.** Bodisi pozitivne, bodisi negativne so pomemben del sistema ocenjevanja. Poročila enkrat letno niso dovolj, saj povratne informacije med letom lahko spremenijo potek dogajanj. Zaposleni na podlagi povratnih informacij lahko spremenijo svoje delovanje. Na raziskavah je bilo namreč ugotovljeno, da brez povratnih informacij od ocenjevalnega sistema ni veliko koristi.
6. **Dokumentiranje.** Pomembno je, da se dokumentira celoten proces, da ne pride do napak in da bo končna ocena poštena. Poleg tega pa je koristno tudi v primeru tožbe. Brez dobre dokumentacije ostane le zanašanje na spomin in občutek kar pa ni primerno. Koristno je tudi v primeru, da zaposleni spremeni delovno okolje znotraj podjetja in bo dobra dokumentacija olajšala delo njegovemu novemu nadrejenemu.

Bernardin (1984, str. 188, 189) poleg teh pomembnih elementov, ki so navedeni zgoraj meni, da mora sistem izobraziti ocenjevalce in biti kompatibilen z računalniško tehnologijo.

Opozoriti je potrebno, da idealen in univerzalen sistem izdelave ocenjevanja delovne uspešnosti ne obstajata, saj ima vsako podjetje svoje posebnosti. Grote (2002, str. 170) za izdelavo novega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti priporoča proces v desetih korakih, in sicer:

1. **Vključite** v oblikovanje sistema ocenjevanja delovne uspešnosti **vrhnji management**. Vrhni management mora namreč določiti strateške plane, identificirati vrednote in temeljne kompetence zaposlenih. Vrhni management z aktivnim sodelovanjem pri oblikovanju ocenjevanja delovne uspešnosti pokaže, kako pomembno je aktivno sodelovanje zaposlenih za podjetje.
2. **Postaviti je potrebno kriterije** za idealni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti. V organizaciji je potrebno identificirati želje vseh sodelujočih v procesu in sicer ocenjevalcev, zaposlenih, kadrovskega oddelka in managementa. Šele ko so znana njihova pričakovanja se lahko preide na tretji korak.
3. **Imenovati implementacijsko ekipo.** Potrebno je imenovati ljudi, ki bodo zasnovali sistem, navadno se delijo v dve skupini:
  - 3 P skupina (Politike - Policies, Prakse - practices, Postopki – Procedure) je odgovorna za oblikovanje ocenjevalnih lestvic, intervjujev, ... Odgovorni so tudi za to, da bo sistem ko bo prenesen v prakso dobro deloval;
  - USA skupina (Razumevanje - Understanding, Podpora - Support, Sprejetje – Acceptance), pa je odgovorna za pojasnjevanje sistema vsem vključenim.
4. V četrtem koraku je potrebno **narediti obliko sistema ocenjevanja**. To je pomembno, ker se na ta način že dobi dovolj povratnih informacij, ki lahko pokažejo na morebitne spremembe, ki jih bo potrebno narediti.
5. V tem koraku se mora **v sistem vgraditi vizijo**, vrednote in temeljne kompetence. V sistem ocenjevanja je nujno vgraditi vizijo, vrednote in temeljne kompetence, ki so

nujne za zaposlene, saj se preko sistema ocenjevanja to utrdi v zaposlenih in jim pojasni kaj se od njih pričakuje.

6. **Zagotoviti ustrezno komunikacijo.** Vse kar je bilo narejeno do tega koraka mora biti v obtoku in vidno vsem sodelujočim, od managementa do zaposlenih. Forma mora biti odprta za nove predloge. Osnovno načelo je, da ljudje podpirajo tisto kar so pomagali ustvariti.
7. **Izobraziti je potrebno vse ocenjevalce.** Ocenjevalci morajo pridobiti ustrezna znanja, saj se morajo primerno obnašati, iz obnašanja izločiti vsakršno diskriminacijo, naučiti postavljati cilje, razvijati ljudi, biti sposobni »slabo« oceniti tiste, ki si dobre ocene ne zaslužijo, prepričevati ljudi v boljše opravljanje dela, reševati probleme, ...
8. **Izobraziti ocenjevalce.** Zaposleni morajo biti poučeni o ocenjevanju delovne uspešnosti in namenu tega, še posebej če se podjetje odloči za samoocenjevalne intervjuje in ocenjevanje od spodaj navzgor.
9. **Uporabiti rezultate.** Rezultate ocenjevanja delovne uspešnosti je potrebno uporabiti v praksi, saj ga ljudje v prihodnosti ne bodo jemali resno, če mu ne bodo sledile bodisi pozitivne bodisi negativne posledice. Ukrepi glede na zmožnost in motivacijo, ki jih je zapisal Noe (2008, str. 387) so v prilogi številka 5.
10. **Opazovati in revidirati program.** V zadnjem koraku je potrebno ugotoviti kaj smo dosegli z uporabljenim sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti in kaj smo želeli doseči. Pridobiti je potrebno povratno informacije, pripombe in predloge od ocenjevalcev, ocenjevanih in managementa. Sistem je potrebno (skorajda vedno) nadgrajevati.

Dober ocenjevalni sistem vsebuje opazovanje, dokumentiranje in komunikacijo. Ustvari okolje odprte komunikacije dokumentira delovno uspešnost zaposlenih (Del Po, 2005, str. 3).

Prikaz soodvisnosti ocenjevanja delovne uspešnosti in rasti podjetja si lahko ogledate v prilogi številka 6.

### **3.6 OPIS DELOVNEGA MESTA IN POSTAVLJANJE CILJEV**

Ena izmed najpomembnejših zadev pri postavljanju sistema ocenjevanja delovne uspešnosti je nedvomno tudi postavljanje ciljev. Zaposlenim je potrebno pojasniti kaj je namen postavljanja ciljev (Boyett&Conn, 1995, str. 104).

»Cilji usmerijo izvedbo in omogočajo vodji analizo delavčeve sposobnosti in zavzetosti (razvojni nivo) za dobro opravljeno delo« (Blanchard, 1985, str. 89).

Primerjava ciljev in rezultatov je torej zelo preprosto merilo naše uspešnosti. S takšno razlago pa se problem merjenja uspešnosti prenese na problem postavljanja ciljev (Lipičnik, 1998, str. 107).

Del Po (2005, str. 2/3) pravi, da preko ciljev nadrejeni sporočajo zaposlenim v kakšni smeri morajo delovati in kaj se od njih pričakuje. Za postavitev ciljev pa je predpogoj, da je opis delovnega mesta brezhiben. Dober opis delovnega mesta (ki ga ima zaposleni lahko vedno pri

roki) zaposlenega vedno spominja na delovna področja za katera mora skrbeti. Opis delovnega mesta je kompleksna naloga, zato se ga je potrebno lotiti temeljito. Del Po (2005, str. 3/3) predlaga sledeče naloge v zvezi z opisom delovnega mesta:

- rezultatski opis (v določeni meri je to že postavljanje ciljev);
- opis obnašanja na delovnem mestu (npr. da zaposleni skrbi za delovno okolje in odnose med zaposlenimi);
- ugotavljanje namena delovnih nalog (tudi delovnega mesta);
- poudariti je potrebno le ključne naloge;
- naloge in opis delovnega mesta morajo biti specifični.

Opis delovnega mesta mora nujno vsebovati tudi želeno izobrazbo za delovno mesto, delovni čas, dopust, ... (Bunting, 2005, str. 52).

Šele ko je podan jasen opis delovnih nalog in splošnih pričakovanj, ki so tesno povezana z delovnim mestom, se lahko preide na specifično postavljanje ciljev zaposlenih. Ti cilji so določeni za vsakega posameznika in se vežejo na doseganje personalnih rezultatov, torej kaj mora zaposleni izboljšati pri svojih nalogah (Del Po, 2005, str. 3/3).

Oberg (1990, str. 184-188) deli opise delovnih mest na statične (glavne naloge, definirani rezultati oz. norme, ipd.) ter na dinamične, kjer opis delovnega mesta nima nikakršne formalne oblike, ampak je podan v opisni obliki in je bolj temelječ na tem kako se mora zaposleni obnašati na delovnem mestu.

Opis delovnih nalog za manjše podjetje (Zvijezda d.o.o.) za delovna mesta direktorja, vodjo komercialne in samostojnega komercialista je na voljo v prilogi 7.

Menim, da je v literaturi malo zmede in prepletanja pri opisu delovnih mest in postavljanju ciljev. Nekateri avtorji opis delovnih mest in postavljanje ciljev združijo in večinoma teh dveh pojmov ne omenjajo ločeno, del avtorjev pa pri teh dveh pojmi (opis delovnih mest oz. delovnih nalog in postavljanje ciljev) določene zadeve podvaja. Veliko avtorjev pa ju loči v tem, da postavljanje ciljev obravnavajo kot postavljanje specifičnih, razvojnih ciljev, torej za vsakega posameznika področja na katerih se mora izboljšati. Del Po (2005, str. 3/7) to lepo ponazori s trditvijo, da je postavljanje ciljev samostojen pojem, saj se ukvarja z individualnimi cilji posameznika in ne s cilji delovnega mesta v primarnem smislu. To pomeni, da imata osebi z istim delovnim mestom lahko popolnoma drugače postavljene cilje, torej področja, ki jih morata izboljšati.

**Cilje je potrebno postaviti skupaj z zaposlenimi**, saj je to ključ uspeha. Zaposleni najboljše poznajo svoje prednosti in slabosti. Poleg tega so raziskave pokazale, da si zaposleni postavijo višje cilje kot jih postavijo njihovi nadrejeni. Pomembno je, **da se ne postavi preveč ciljev**, saj v tem primeru ne velja načelo več – boljše, ker se zaposleni v primeru preveč ciljev ne morejo uspešno fokusirati na njih. **Glede sposobnosti zaposlenih je potrebno biti realen**, kar pomeni da jih ne podcenjujemo oz. ne precenjujemo. V primeru da pričakujemo od koga več kot je sposoben ga je potrebno usposobiti z dodatnim šolanjem, seminarji, ipd. **Cilji naj**

**bodo primerno izzivalni**, kajti cilj ki izzove posameznika iz njega izvabi najboljše, **specifični**, kar pomeni da za cilj ni dovolj postaviti izjave, da naj zaposleni dela boljše kot je do sedaj. Pomembno je, da so **cilji povezani z delom, ki ga zaposleni opravlja** in da so **merljivi** (Del Po, 2005, str. 3-10 do 3-14, Boyett&Conn, 1995, str. 105-106).

Cilji morajo na zaposlene delovati kot motivator za večjo uspešnost pri delu. Grote (2002, str. 43) tovrstne cilje imenuje pametni cilji (angl.: SMART goals, Specific – Measurable – Achievable – Reasonable – Time-based), kar v slovenščini pomeni, da morajo cilji biti specifični, merljivi, dosegljivi, razumljivi in časovno opredeljeni.

Blanchard (1985, str. 89) meni, da cilji usmerijo izvedbo in omogočajo vodji analizo delavčeve sposobnosti in zavzetosti (razvojni nivo) za dobro opravljeno delo.

Cilje lahko delimo na dolgoročne (od enega do dve leti), srednjeročne (od treh mesecev do enega leta) ali pa kratkoročne – krajše od treh mesecev (Boyett&Conn, 1995, str. 109-110).

Ostaja pomembno vprašanje kako se motivirati s postavljanjem ciljev? Denny (1993, str. 59) pravi, da je pomembno da se najprej postavi svoje želje in iz njih izlušči cilje. V nadaljevanju je potrebno do potankosti definirati cilj in si ga predstavljati, to naj bi nas namreč močno motiviralo. Na koncu je potrebno postaviti skrajni rok za dosego cilja.

Poraja se mi vprašanje kakšen cilj ima na večino ljudi močan motivacijski vpliv. Logičen odgovor na to vprašanje je, da takšen, ki zaposlenemu ponuja določen izziv in da mu je pot za dosego cilja zanimiva. Vsak realno postavljen cilj bo po mojem mnenju dosežen le, če bo motivacija za dosego cilja pravšnja.

### **3.7 IZVAJALCI OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI**

Navkljub temu, da obstaja veliko različnih metod ocenjevanja delovne uspešnosti vse med njimi potrebujejo izvajalca, ki mora upoštevati tri pogoje (Uhan, 2000, str. 108):

- ocenjevalec mora poznati delovni učinek (tehnologijo, organizacijo ter vsebino dela);
- ocenjevalec naj bi imel primerne osebne lastnosti (ne pretirava, ne uveljavlja posebnih interesov, sposoben upoštevati tuja stališča in mnenja, komunikativen, strpen, čustveno trden, uravnovešen, sproščen, potrpežljiv, samozavesten, ...);
- je strokovno usposobljen za ocenjevanje.

Buntingova (2005, str. 42) meni, da so karakteristike dobrega ocenjevalca, da je le-ta: primerno oblečen, resen in hkrati z smislom za humor, discipliniran, ima samokontrolo, je dober poslušalec, strpen, vztrajen, mentalno močan, fleksibilen, tolerant in razumevajoč.

Maddux (1992, str. 33) je svoje napotke za izvajalca ocenjevanja strnil v šest ključnih točk:

- pregledati je potrebno delovne zahteve in se prepričati, da so ocenjevalcu znane do potankosti;

- pregledati veljavne cilje in merila, ki so bila na prejšnjem ocenjevanju določena skupaj z zaposlenimi;
- pregledati je potrebno zapiske o preteklosti zaposlenega vključno z njegovimi delovnimi sposobnostmi, izurjenostjo, izkušnjami, posebnimi specialnostmi in preteklim delom;
- ovrednotiti delovno storilnost v primerjavi s pričakovanimi (ali normalnimi) delovnimi rezultati;
- zapisati vsakršno odstopanje (na konkretnem primeru);
- na koncu pretehtati priložnosti in zadržke za nagrajevanje.

Ocenjevanje delovne uspešnosti se razlikuje od primera do primera (od podjetja do podjetja). Po Jamšku (1998, str. 234–235) obstajajo štiri temeljne metode:

#### 1. Tradicionalna metoda ocenjevanja (od zgoraj navzdol)

Po tej metodi se pričakuje, da ocenjevalec dobro pozna delo in delovne dosežke ocenjevanega. V primeru, da ima podjetje organizacijo organizirano kot timsko delo ali pa je v podjetju matrična organizacijska struktura mora ocenjevalec k ocenjevanju povabiti tudi druge nadrejene ocenjevanega zaposlenega. Pogosto v tovrstnem ocenjevalnem intervjuju sodeluje tudi zunanji svetovalec.

#### 2. Metoda od spodaj navzgor

V tem primeru se vloge zamenjajo in podrejeni ocenjujejo nadrejene. To ocenjevanje poteka na podlagi anonimnih vprašalnikov. Metoda je po izkušnjah sodeč uspešna predvsem v podjetjih kjer je ocenjevanje dosežkov in razvoj kadrov na začetni ravni.

#### 3. Metoda timskega ocenjevanja

V primeru, da odnosi temeljijo na medsebojnem sodelovanju zaposlenih je to edina uspešna metoda. Uporablja se predvsem takrat, ko želimo doseči boljše sodelovanje med zaposlenimi, dvigniti dosežke na ravni tima in povečati njegovo inovativnost.

#### 4. Metoda 360 stopinj

V zadnjih obdobjih zelo popularna metoda merjenja delovne uspešnosti, ki ima veliko ocenjevalcev iz različnih področij. Ocenjevano osebo namreč ocenjujejo nadrejeni sodelavci, stranke (zunanji sodelavci), sami sebe in podrejeni.

**Nadrejeni** najlažje ocenijo ali je ocenjevani dosegel načrtovane cilje, na način kot je bilo dogovorjeno na preteklem srečanju. **Sodelavci**, v večjem podjetju pa ljudje, ki opravljajo iste delovne naloge ponavadi lahko najboljše ocenijo delovno uspešnost ocenjevanega in dostikrat osvetlijo delovanje ocenjevanega tudi iz strani, ki recimo nadrejenim niso vidne. V primeru, ko ocenjevanje izvajajo sodelavci je potrebno biti previden in oceno jemati z rezervo, saj velikokrat osebne zamere ali pa naklonjenost vpliva na višino ocene. **Stranke** in različni zunanji sodelavci so v zadnjih obdobjih prav tako pomemben člen ocenjevanja, saj se s

sodobnim poslovanjem povečuje prepletenost podjetja z zunanjim svetom. Sestavni del metode 360 stopinj je tudi **samoocenjevanje**, kar pomeni da ocenjevani poda oceno sam zase. **Podrejeni** ocenjujejo svoje nadrejene, ocenjevanje mora biti usmerjeno na prednosti in slabosti ocenjevanega in čim manj obdano s komentarji. Anonimnost je seveda nujna (Carrell, 2000, str. 239-240).

Metoda se večinoma uporablja za višji kader, zato je največja pozornost namenjena odločanju managerjem, razumevanju prednosti in slabosti, identificiranju temeljnih ciljev, izvajanju ciljev, identificiranju strategij za doseganje ciljev, ... Največja slabost metode je, da management pogosto išče osebe, ki so jih slabo ocenile, čemur sledijo posledice v obliki raznovrstnega kaznovanja. To pomeni, da je bil sistem ocenjevanja po metodi 360 slabo načrtovan, da kadrovska služba ni primerno izobrazila managerjev pred izvajanjem ocenjevanja, da ocenjevalci svojega dela niso najboljše opravili itd. V primerih, ko je metoda uspešna ustvari delovno okolje, ki temelji na poštenosti in odprtih ter iskrenih povratnih informacijah, ki pomagajo zaposlenim pri osebni rasti (Noe, 2008, str. 416-417).

V literaturi se pogosto omenja tudi samoocenjevanje, vendar pa ta tehnika v podjetjih ni pogosto uporabljena (morda le kot del ocene), saj se ljudje večinoma ne ocenijo primerno (Noe, 2008, str. 378).

Najbolj primerna se mi zdi metoda 360 stopinj, saj zaposlenega oceni iz vseh aspektov in je tako kot celota tudi zelo objektivna. Zaposlenega namreč ljudje na različnih delovnih mestih vidijo drugače kot denimo izključno nadrejena oseba. Ta metoda je sicer glede izvedbe zelo dolgotrajna, vendar pa so iz razloga več različnih ocenjevalcev tudi koristi večje. Nedvomno drži, da vsi ocenjevalci (recimo zunanji sodelavci, podrejeni, itd.), niso izobraženi za ocenjevanje vendar pa vseeno lahko povedo svoje mnenje in oceno iz področja na katerem z ocenjevanim sodelujejo.

### **3.8 METODE OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI**

Obstaja precej vrst ocenjevanja glede na delovne dosežke, nekatere so preproste za uporabo, druge zahtevajo veliko priprav in trenirane ocenjevalce. Na začetku uvajanja tehnik se uporabljajo bolj preproste oblike tehnik, ki so značilne za manjša podjetja.

#### **3.8.1 OCENJEVALNE LESTVICE**

Za ocenjevanje delovnih dosežkov uporabljamo ocenjevalne lestvice in druge ocenjevalne tehnike. Pripravijo se tako, da se izberejo sodila po katerih se ocenjuje zaposlene. S tem ocenjujemo lastnosti. Jamšek (1998, str. 226-227) navaja tri glavne oblike ocenjevalnih lestvic:

- Prve, številčne ocenjevalne liste so najpreprostejše. določamo jih z oceno-številko. Navadno so v razponu 1-10 ali pa 1-5.
- Druge, grafične ocenjevalne lestvice imajo zelo dolgo zgodovino in so najbolj pogosto uporabljena tehnika pri izvajanju ocenjevalnih intervjujev. Navadno so predtiskani

ocenjevalni listi s polji in vrsticami v katere se lahko označi ocena. Lahko gre tudi za grafično daljico, na katero ocenjevalec označi ocenjeno vrednost. Običajno imajo grafične ocenjevalne lestvice od 10 do 15 elementov, ki so prilagojeni posamezni vrsti dela. Glavna značilnost je številčno izražena skala, na kateri so standardi delovnih dosežkov izraženi opisno.

- Tretje, opisne ocenjevalne lestvice, pri katerih ocenjevalec izbere opis ocenjevalnega pojava, ki ustreza opisu ugotovljenih dosežkov. Najbolj razširjena metoda ocenjevanja temelji na vedenju (angl.: Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS). Na vedenju sidrano ocenjevalno lestvico uporabljajo tudi na skali, ki označuje določeno vedenje kjer označimo pripadajočo vrednost.

Problem tretje metode je dokaj zapleten, saj zahteva veliko znanja uporabnikov in čas, da se razvije. Izkušnje veliko svetovnih organizacij kažejo, da je smotrno uporabljati to tehniko ocenjevanja pri odkrivanju vodstvenih lastnosti.

Svetlik (1991, str. 4) nasprotno meni, da je ta metoda kljub zapletenosti in večjim vložkom najsmotrnejša, saj se vložek slej kot prej povrne.

Dessler (1981, str. 372–373) prednosti vidi v tem, da sistem razvijajo osebe, ki dobro poznajo delo. Standardi so jasnejši kot pri drugih ocenjevalnih lestvicah. Preko kritičnih dogodkov in ocene le teh je zagotovljena povratna informacija, dimenzije so medsebojno neodvisne (ocenjevani dobi različno oceno denimo pri znanju, presoji, zavzetosti) in je tudi neodvisna od ocenjevalca.

### **3.8.2 DRUGE OCENJEVALNE TEHNIKE**

Poleg ocenjevalnih lestvic obstajajo tudi številne druge ocenjevalne tehnike kot so (Jamšek, 1998, str. 229):

#### **3.8.2.1 RANGIRANJE (primerna le za ista delovna mesta), med te metode sodijo:**

- klasično rangiranje (ocenjevalec rangira zaposlene po sodilih od najboljšega do najslabšega);
- lupljenje (po tej metodi ocenjevalec ugotavlja ekstreme, in sicer najprej izbere najboljšega in najslabšega, nato izmed preostalih zopet najboljšega in najslabšega itd.);
- primerjanje v parih (primerna je za manjše skupine, saj ocenjevalec medsebojno primerja naenkrat le dva zaposlena);
- tehnika kritičnih dogodkov (ta tehnika temelji na zapisovanju pozitivnega in negativnega od vsakega zaposlenega), ki se uporablja za izjemno »nevarne« poklice.

Pri metodi kritičnih dogodkov si ocenjevalec beleži vse pozitivne in negativne aspekte dela v preteklem obdobju. O teh kritičnih dogodkih ocenjevalec in ocenjevani na razgovoru razpravljata in naredita načrt kako bo v prihodnosti čim več pozitivnih dogodkov in seveda čim manj negativnih (Dessler, 1981, str. 370).



### 3.8.2.2 TEHNIKA OZNAČEVALNIH LIST

Po tej metodi se od ocenjevalca ne zahteva, da sam ocenjuje dosežke zaposlenega, ampak samo presodi katera trditev ustreza ocenjevanemu. V praksi sta se uveljavili dve vrsti označevalnih list in sicer:

- označevalne liste svobodne izbire (po tej metodi ocenjevalec izbere odgovor da ali ne na trditev o ocenjevanemu);
- označevalne liste prisilne izbire.

Po tej metodi ocenjevalec ne more soditi pristransko, saj so odgovori oblikovani tako, da je kateri izmed njih videti pozitivno, vendar pa je za dotično delovno mesto lahko negativen. Po eni strani pozitivno, vendar pa teh podatkov nato ne more uporabiti v ocenjevalnem intervjuju, ki ponavadi sledi izpolnjevanju ocenjevalnega lista.

### 3.8.2.3 VODENJE S CILJI (Management by objectives)

To je tehnika, ki omogoča primerjanje delovnih ciljev z delovnimi dosežki. Tehniko uporabljamo po tem postopku (Jamšek, 1998, str. 231):

1. Najprej moramo postaviti jasne delovne cilje za posamezno delovno mesto in opredeliti standarde delovnih dosežkov.
2. Razviti je treba načrt, kako uresničiti te cilje.
3. Dovoliti posamezniku, da izpelje predvidene dejavnosti.
4. Meriti moramo njegove delovne dosežke.
5. Če se ciljem ne približujemo, moramo ustrezno ukrepati.
6. Pripraviti moramo cilje za naslednje obdobje.

Ta metoda se med podjetji razlikuje vendar pa v vsakem vsebuje štiri osnovne elemente (Carrell, 2000, str. 236):

- postavljanje ciljev,
- akcijsko planiranje (kako doseči cilje),
- samokontrola,
- periodično merjenje doseganja ciljev.

Raziskave na sedemdesetih podjetjih so pokazale, da se je v osemindesetih podjetjih po uvedbi vodenja s cilji produktivnost zaposlenih povečala (Noe, 2008, str. 367).

Prihodnost vedenja zaposlenih je odvisna od tega kako je bilo nagrajeno (ali kaznovano) preteklo vedenje. Večina tovrstnih tehnik se odvija po zaporedju naslednjih korakov: postavljanje ciljev vedenja, ocenjevanju, ocenjevalec poda oceno in cilje v prihodnosti, ocenjevani podajo povratne informacije.

Carrell (2000, str. 235) omenja metodo po kateri se ocenjevanje delovne uspešnosti ocenjuje v eseju. To omogoči ocenjevalcu, da ta skozi esej razpravlja o pozitivnih in negativnih lastnostih zaposlenega.

Oberg (1990, str. 236) dodaja, da je to najpreprostejša metoda ocenjevanja delovne uspešnosti, kljub temu pa to ni prosti esej, saj ga mora zaposleni napisati po navodilih kaj mora esej vsebovati.

Metoda s pomočjo ocenjevalnih centrov je pomembna, zlasti pri napovedovanju delavčeve delovne uspešnosti v prihodnosti. Res je, da se večinoma odloča na podlagi preteklosti, vendar pa do problema pride, ko recimo nekateri od zaposlenih napreduje na delovno mesto katerega še ni opravljal. To ocenjevanje se opravi na način, da zaposlenega ki bo premeščen preizkusimo v novem delovnem okolju na način, da mu dodelimo nekaj zaposlenih, ki jih bo v bodoče vodil in morajo skupaj opraviti določen projekt oz. določeno zadolžitev. Po potrebi so vsemu navzoči tudi ocenjevalci, oceno pa podajo tudi zaposleni s katerimi bo v bodoče sodeloval (Oberg, 1990, str. 242).

Treven (1998, str. 204-205) ocenjevalne centre opiše kot metodo, po kateri več ocenjevalcev hkrati ocenjuje od šest do dvanajst ljudi. Naloge, ki jih pripravijo so usmerjene v ocenitev ocenjevanih za področje vodenja, komuniciranja, presojanja, organizacijskih sposobnosti in občutljivosti na stres.

Kot je navedeno zgoraj obstaja veliko vrst oz. različnih tehnik ocenjevanja delovne uspešnosti. Končna ocena skorajda nikoli (vsaj celovita ne) ni podana le po eni izmed tehnik ocenjevanja, temveč je sestavljena iz več različnih.

### **3.9 NAPAKE PRI OCENJEVANJU**

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti se lahko pojavijo določene napake, katerih razlog je lahko nepravilno zasnovan sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, nepoučenost ocenjevalcev, izbira nepravilne metode ocenjevanja in mnoge druge.

Pojavijo se lahko tudi določene standardne napake, med katerimi so najbolj splošne (Dessler, 1981, str. 375):

#### **1. HALO EFEKT**

Halo efekt nastaja zaradi splošnega vtisa, ki ga imajo ocenjevalci o zaposlenem katerega delo ocenjujejo, ali zaradi vplivanja ocenitve ene izmed oblik ocenjevanja uspešnosti tudi na druge oblike. Na primer količina in kakovost sta si praviloma v obratnem sorazmerju; hitro opravljeno delo je prej površno narejeno kot ne. Halo efekt je mogoče omejiti s točnim opisom posameznih stopenj, spreminjanjem smeri ocenjevanja in z vodoravnim ocenjevanjem, to je ocenjevanje vseh delavcev po posameznem kriteriju.

## 2. LOGIČNA NAPAKA OCENJEVANJA

Logična napaka ocenjevanja nastaja zaradi tega, ker ocenjevalci menijo, da je ravnanje delavcev med seboj logično povezano; npr. discipliniran delavec dosega tudi primerno kakovost dela itd.

## 3. NAPAKA ZARADI KONTRASTA

Napaka zaradi kontrasta nastaja zaradi tega, ker ocenjevalci pri nekaterih lastnostih ocenjujejo zaposlene v nasprotju z lastnim ravnanjem. Če je ocenjevalec redoljuben, ocenjuje druge delavce kot neredoljubne in obratno. Ta napaka ocenjevanja deluje samo glede nekaterih lastnosti in obnašanja delavca, pri drugih se opaža obratna napaka ocenjevanja in sicer če ocenjevalec sodeluje pri delu z drugimi, pogosto meni, da tudi drugi delavci tako sodelujejo in obratno.

## 4. NAPAKA OCENJEVANJA ZARADI OSEBOSTIH LASTNOSTI OCENJEVALCEV

Ocenjevalci, ki so po naravi popustljivi, bodo ocenjevali delavce ugodnejše in obratno.

## 5. NAPAKA CENTRALNE TENDENCE

Ocenjevalci težijo k ocenam, ki se kopičijo okrog povprečne ocene in čim dlje od obeh skrajnih pozitivnih in negativnih ocen.

V literaturi se poleg zgoraj navedenih napak omenja še vrsta drugih. Grote (2002, str. 93-95) omenja še efekt privlačnosti (če so zaposleni privlačni se domneva, da so tudi dobri zaposleni in obratno), napaka prvega vtisa, napaka sklepanja po delovni uspešnosti v preteklosti, napaka časovne dimenzije (dogodkom v bližnji preteklosti posvečamo največ pozornosti), ...

Bernardin (1984, str. 165) kot najbolj pereče imenuje napake zaradi diskriminacije.

Svetlik (1991, str. 19) pa k tovrstnim napakam dodaja napake zaradi bližine dogodkov, saj na oceno močno vplivajo dogodki, ki so se zgodili nedavno.

### **3.10 OCENJEVALNI INTERVJU IN REDNI LETNI RAZGOVOR**

#### **3.10.1 OCENJEVALNI INTERVJU**

Po zaključku ostalih metod ocenjevanja delovne uspešnosti pride na vrsto ocenjevalni intervju, kjer ocenjevalec poda oceno zaposlenega in ostale povratne informacije (Bernardin, 1984, str. 277).

Ocenjevalni intervju je pri ocenjevanju delovne uspešnosti večinoma uporabljan kot zaključna metoda za ocenjevanje, saj podjetja skušajo celovito in kakovostno oceniti delovno uspešnost zaposlenih. Čeprav je bilo povedanega o metodah ocenjevanja delovne uspešnosti že marsikaj, kar se je povezovalo z ocenjevalnim intervjujem menim, da ni pretirano nekatere stvari ponoviti, saj drugače ni mogoče kvalitetno predstaviti ocenjevalnega intervjuja kot ene izmed najpomembnejših metod.

Povratne informacije kombinirane z postavljanjem ciljev povečujejo možnost, da bo zaposleni dosegel zastavljene cilje. Bernardin (1984, str. 277) pravi: »Mnogi avtorji navajajo, da je letni ocenjevalni intervju primerna metoda. Jaz se s tem ne strinjam in sem mnenja, da mora biti povratna informacija specifična in časovno podana kmalu po kritičnem dogodku.«

S tem mnenjem se popolnoma strinjam, saj je spomin ob nastanku določenih situacij, ki so pomembne za doseganje dobre ocene delovne uspešnosti bolj svež in se nasveti oz. usmeritve se bolj vtisnejo v spomin. Hkrati je tudi čas, da zaposleni odreagira in spremeni svoje ravnanje medtem, ko je na koncu leta nemogoče spreminjati zadeve za nazaj. V tem primeru so na slabšem tako zaposleni (slabša ocena za preteklo leto) kot podjetje, ki je verjetno zaradi slabšega ravnanja zaposlenih izgubilo določene koristi (bodisi finančne bodisi nefinančne). Razumem pa, da se nekatera podjetja zaradi stroškov ocenjevanja delovne uspešnosti in časovne komponente odločijo za letne ocenjevalne intervjuje, kar pa je vseeno bolje kot nikoli.

### **3.10.2 LETNI RAZGOVOR**

V Sloveniji je letni razgovor pogosto omenjan pojem za ocenjevanje delovne uspešnosti. Marsikdo med pojmom ocenjevalni razgovor in letni razgovor ne vidi posebne razlike in ju obravnava kot eno in isto. Iz razloga pogosto omenjanega v slovenskih podjetjih (čeprav literature ni veliko) sem se ga odločil na kratko obravnavati tudi ločeno in ga dodatno pojasniti. V obzir je potrebno vzeti, da se nekatere zadeve prepletajo in so popolnoma enake kot pri ocenjevalnem razgovoru, zato bi jih bilo po mnenju nekaterih avtorjev ločiti od ocenjevalnega razgovora.

»Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjem in sodelavcem, ko se pogovorita o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost delavca. Je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost« (Majcen, 2001, str. 51). Iz imena je razvidno, da se izvaja enkrat letno, v primeru pa da se izvaja na krajše obdobje (polletje, četrletje) ga imenujemo redni razgovor.

Brečevičeva (2000, str. 77) letni razgovor opredeli kot osnovo za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih. Vsak zaposleni naj bi od svojega nadrejenega na razgovoru izvedela ali je ta zadovoljen z njegovim delom, kaj se od njega pričakuje in kako lahko v prihodnosti doseže boljše rezultate.

Letni pogovor je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem med katerim se oba seznanita z delom, ki ga opravlja posameznik in z njegovim prispevkom za dobrobit organizaciji, obenem pa se seznanita z željami, interesi in delovnimi zmožnostmi posameznika (Bagon, 2002, str. 11).

Gruban (2008) je mnenja, da klasični letni razgovori odpovedujejo osnovno funkcijo ocenjevanja delovne uspešnosti, saj so pogosto zlorabljeni za nekritično uporabo z namenom, da bi ljudi pohvalili. Postajajo rutinsko orodje po katerih je pravih sprememb zelo malo. Vodje jih sovražijo, ker se ne želijo soočiti s podrejenimi, slednjim pa so prav tako odveč.

### 3.10.3 RAZLIKA MED OCENJEVALNIM INTERVJUJEM IN REDNIM (LETNIM) RAZGOVOROM

Majcnova (2001, str.45) pravi, da ocenjevalni intervju in redni letni razgovor nista eno in isto, saj je ocenjevalni intervju sistematičen pogovor oz. pregled in ocena:

- delavčevega dosedanjega dela,
- ocena realizacije ciljev in nalog znotraj organizacijske enote,
- skupna ocena uspešnosti zaposlenega in vodje.

Večina avtorjev teh dveh pojmov ne obravnava ločeno, saj je v večini knjig, ki sem jih obravnaval omenjan le ocenjevalni intervju z različno frekvenco izvajanja. Redni letni razgovor bi v tem primeru ustrezal enoletni frekvenci izvajanja.

Bagonova (2002, str. 29) razlike vidi v tem, da je ocenjevalni intervju sestavljen le iz ocenjevalnega dela, medtem ko je redni letni razgovor sestavljen tako iz ocenjevalnega kot iz razvojnega dela.

*Tabela 2: Razlika med letnim razgovorom in ocenjevalnim intervjujem*

Letni razgovor	Ocenjevalni intervju (razgovor)
<ul style="list-style-type: none"><li>- pregled nalog in rezultatov dela</li><li>- težišča primernosti delavca (sposobnosti, talenti)</li><li>- dogovor glede delovnih nalog v prihodnjem letu</li><li>- merila za oceno rezultatov dela</li><li>- razvojni ukrepi in izboljšave</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- rezultati dela</li><li>- samostojnost,</li><li>- natančnost,</li><li>- ustvarjalnost</li><li>- zanesljivost</li><li>- kakovost sodelovanja in organiziranja dela</li><li>- druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela</li><li>- ocene</li></ul>

Vir: J. Bagon, Letni pogovor s sodelavcem, 2003, str.23.

Ocenjevalni intervju je povratna informacija za delovno uspešnost in je najpomembnejša metoda, ki pozornost usmerja v razvoj zaposlenega in izboljšanje individualne uspešnosti (Carrell, 2000, str. 244).

Letni pogovor ni ocenjevalni pogovor, pač pa je nujna podlaga za kasnejše ocenjevanje delovne uspešnosti. Kljub veliko podobnih elementov, ki jih ima ocenjevalni razgovor z letnim, je razlika med njima precejšna. Letni razgovor poudarja planiranje skozi zasnovane cilje in naloge in je bolj učinkovit kot zgolj ocenjevalni pogovor (Sullivan, 1991, str. 53).

Tako denimo avtorji, ki omenjajo le ocenjevalni intervju vanj dodajajo tudi razvojne komponente (pri postavljanju ciljev za v bodoče), kar naj bi bila po Bagonovi in Majcnovi osnovna razlika med ocenjevalnim intervjujem in rednim letnim razgovorom. Menim, da je

prav da se ta dva pojma ločita, čeprav je najverjetneje tako, da v praksi ni pretirane razlike in da ocenjevalni intervjuji vsebujejo tudi razvojno komponento, saj v literaturi nisem zasledil, da bi kateri izmed avtorjev pri ocenjevalnem intervjuju izpustil razvojno komponento, možnost komunikacije z ocenjevanim in le striktno ocenjeval preteklo delo.

Razliko vidim predvsem v tem, da je ocenjevalni intervju ponavadi logično nadaljevanje drugih metod ocenjevanja delovne uspešnosti, medtem ko je letni razgovor lahko ločen od metod ocenjevanja in ni namenjen ocenjevanju ampak se večinoma posveti zaposlenemu. Pomembna razlika, ki sem jo zasledil sledi iz tega, da Majcnova (2001, str. 74) pravi, da naj redni letni razgovor poteka na štiri oči in sicer med vodjo ter zaposlenim, medtem ko pri ocenjevalcem intervjuju ni nujno potrebno, da je ocenjevalec nadrejeni.

Da v nadaljevanju besedila ne bo prihajalo do zmede bom večinoma uporabljal izraz ocenjevalni intervju, saj sem snov povzemal večinoma iz virov, ki uporabljajo pojem ocenjevalni intervju, čeprav je poleg ocenjevanja vključena tudi razvojna komponenta. Iste zadeve kot bodo zapisane za ocenjevalni intervju, pa veljajo tudi za redni razgovor, pojem redni razgovor pa se bo uporabljal tam kjer navajam avtorje, ki pišejo o letnem pogovoru. Morda bi bilo boljše, da bi že vse od pričetka diplomske naloge imenoval le en pojem, bodisi redni razgovor ali pa ocenjevalni intervju, vendar pa je moj namen, da bi bralec razumel, da se v literaturi pojma precej prepletata. Da je prepletenost moč opaziti tudi v praksi morda najboljše pove izjava vodje kadrovske službe v podjetju Comet Zreče, ki pravi osebni razgovor **ali** ocenjevalni intervju je bil v podjetje vpeljan ... (Majcen, 2001, str. 229).

### **3.10.4 VODENJE OCENJEVALNEGA INTERVJUJA ( LETNEGA RAZGOVORA)**

Pri vodenju ocenjevalnega intervjuja ocenjevalec po Svetliku (1991, str. 17) zasleduje tri cilje:

- da izve, kaj zaposleni mislijo o svoji delovni uspešnosti in kaj so njihovi glavni motivi;
- da oceni delovne dosežke zaposlenih, da jih pohvali oz. opozori, kaj je potrebno izboljšati;
- da planira delo za naprej.

Na ocenjevalni razgovor se morajo sodelujoči temeljito pripraviti. Pomembno je, da se na razgovor pripravi tudi oseba katero se ocenjuje. Pomembna je prava izbira časa in kraja kjer bo ocenjevalni intervju izveden. Časa mora biti dovolj, izveden pa mora biti na čim manj stresnem mestu. Ocenjevalec si mora za ocenjevalni intervju vzeti vsaj eno uro časa (Del Po, 2005, str. 6/21).

Majcnova pravi, da je nujno izdelati pisno vabilo po predhodnem ustnem dogovoru, v vabilo pa naj se doda tudi priloga o temah razgovora (Majcen, 2001, str. 97-101).

Jamšek (1998, str. 236) navaja nekaj najpomembnejših postopkov v procesu:

#### 1. Zbiranje potrebnih informacij

Ocenjevalec mora imeti jasno predstavo o tem kaj želi doseči z ocenjevalnim intervjujem, posamezne dogodke si mora zapisovati in zbirati dokumente s katerimi bo podkrepil svojo oceno in ocenjevanemu jasno obrazložil, kje so pomanjkljivosti njegovega dela. Podatke lahko zbira tako v podjetju, kot tudi izven njega, recimo pri kupcih in dobaviteljih. Vsako hipotezo o ocenjevanemu je potrebno preveriti in podkrepiti z dokazi.

#### 2. Priprava ocenjevanega

Ocenjevani mora razumeti sistem in namen ocenjevalnega intervjuja, kajti le na ta način bo lahko razmišljal o svojih dosežkih in o osebnem razvoju. Pomembno je ocenjevanega pred ocenjevanjem uspešnosti o samem ocenjevanju obvestiti in navesti glavno temo ocenjevanja.

Namen ocenjevalnega intervjuja mora biti jasno izražen, zaposleni mora namen poznati (Carrell, 2000, str. 246).

#### 3. Priprava okolja

Ocenjevalni intervju mora potekati v neformalnem in sproščenem okolju.

Pomembno je, da ocenjevalni intervju ne poteka (v kolikor je ocenjevalec nadrejeni) v pisarni nadrejenega, saj to v zaposlenem vzbuja nelagodje (Del Po, 2005, str. 6/21).

#### 4. Komuniciranje

»Komuniciranje je medsebojno izmenjevanje informacij, ki so vsebinske in čustvene narave. Sporočamo svoje misli in svoje občutke. Sogovornik ta sporočila sprejema in se nanje odziva« (Majcen, 2001, str. 153).

Majcnova tehnike komuniciranja deli na razlaganje, postavljanje vprašanj, izražanje nestrinjanj, dajanje povratnih informacij, preverjanje razumevanj sporočila, motiviranja in vzpodbujanja sogovornika, sprejemanja kritik, pogajanja, prepričevanja, ... (Majcen, 2001, str. 154).

Za uspešno vodenje ocenjevalnega intervjuja je pomembno, da ocenjevani razume kaj ga sprašujemo oz. kaj ocenjujemo. Uradniški stil pogovora ni priporočljiv, ocenjevani pa se mora v razgovoru počutiti kot enakovreden partner. Skrita sporočila niso priporočljiva, prav tako ne kratice in čustvena obarvanost sporočil (Jamšek, 1998, str. 236).

Ena izmed najbolj pomembnih lastnosti ocenjevalca delovne uspešnosti je, da zna poslušati zaposlene. V kolikor ne sliši, kaj mu zaposleni želijo povedati od ocenjevalnega intervjuja ni pričakovanih koristi.

Buntingova (2005, str. 20-22) navaja tri tehnike učinkovite tehnike poslušanja in sicer pozorno poslušanje, aktivno poslušanje (izkaz razumevanja) in kritično poslušanje (ocenitev prednosti in slabosti).

Opazovanje neverbalnih reakcij (govorica telesa) je izjemno pomemben del ocenjevalnega intervjuja, saj neverbalna komunikacija pomaga razumeti mnenja zaposlenih (Bunting, 2005, str.46).

### **3.10.5 STRUKTURA OCENJEVALNEGA INTERVJUJA**

Ocenjevalni intervju je sestavljen iz:

#### **a. ZAČETKA**

V začetku, ki ima namen ustvariti prijetno atmosfero, se opiše namen in točke diskusije, pomembno je možnost, da tudi ocenjevani na agendo uvrsti svoje točke, v kolikor ima kakšne predloge (Jamšek, 1998, str. 236).

DelPo (2005, str. 4/23) pravi, da mora ob začetku ocenjevalnega intervjuja ocenjevalec poskrbeti, da je atmosfera čim bolj prijazna, prijateljska, saj se mora zaposleni se mora namreč počutiti varnega in sproščenega. Meni, da je potrebno da zaposleni čuti, da je pogovor pristen (da ni zaigran), šale za preganjanje napetosti odsvetuje.

#### **b. JEDRA**

Sredina ocenjevalnega intervjuja je namenjena razgovoru o dosežkih (Jamšek, 1998, str. 236).

Zaposlenemu se je potrebno zahvaliti za prihod in ponoviti namen ocenjevalnega intervjuja. Zaposleni in ocenjevalec si ob tej priložnosti izmenjata oceni, zaposleni mu poda samooceno, ocenjevalec pa zaposlenega sooči z podano oceno. Potem skupaj pregledata vsako nalogo in na prejšnjem intervjuju zastavljene cilje. O tem se morata podrobno pogovoriti in doseči skupne zaključke (DeLpo, 2005, str. 6/24).

Tekom razgovora večinoma pride do trenutka, ko mora ocenjevalec podati tudi kritiko (ta je lahko pozitivna ali negativna), saj nemalokrat pride do razlik med pričakovanim in izpolnjenim. »Če so razlike med pričakovanim in izpolnjenim očitne, je pomembno da oba sogovornika poskusita določiti, kakšne so razlike in zakaj so se pojavile« (Maddux, 1992, str. 43).

Zaposleni v procesu ocenjevanja delovne uspešnosti (pri ocenjevalnem intervjuju) dostikrat ne povedo veliko. To za podjetje predstavlja potencialno škodo, saj se v ljudeh skrivajo potenciali in ideje. Razlogi za to so, da:

1. Zaposleni ne razumejo dobro namena ocenjevanja in v njih vzbuja strah
2. V veliko podjetjih nimajo priložnosti, da povedo kaj mislijo
3. Niso imeli časa za pripravo na razgovor
4. Ocenjevalci ponavadi hitro razvrednotijo njihova mnenja



## 5. Zaposleni smatrajo ocenjevanje uspešnosti za nesmiselno

V izogib temu Maddux (1992, str. 46-49) predlaga:

### 1. V pogovoru manj opisujte in manj izrekajte sodbe

Če vodja o delavčevi storilnosti izreka preveč sodb, v večini primerov povzroči obrambno reakcijo. Boljše vzdušje se ustvari, če probleme predstavimo opisno. Tako v pogovoru med zaposlenim in vodjo onemogočimo pogovor na čustveni ravni in soustvarjamo rešitev. Pri analiziranju problemov, se pokaže želja po skupnem reševanju problema, kjer se ne išče grešnega kozla oziroma ne gre za poniževanje delavca.

### 2. Pomagajte, ne bodite avtoritativni

Nadrejeni se včasih ne namenoma, podzavestno med pogovorom obnašajo avtoritativno, kar povzroča odklonilno stališče ali obrambno reakcijo. Včasih je potrebno upoštevati delavčevo sposobnost, da sam prispeva k razrešitvi problema. S tem spodbudimo, da delavec sam daje možnosti za skupno reševanje problema. S tem se težišče problema usmeri v problem in ne na zaposlenega. Vzdušje med zaposlenim in vodjo je sproščeno in zaželeno.

### 3. Poudarjajte enakopravnost, ne superiornosti

Nadrejeni ki poudarjajo moč in položaj, ustvarjajo med seboj in podrejenim nepremostljivo pregrado. Tisti, ki svojim delavcem pomagajo z vsako informacijo in iščejo njihovo mnenje o zadevah ustvarjajo občutek enakopravnosti. Zaposleni znajo ceniti svoje vodje, sprašujejo za njihovo mnenje in prisluhnejo njihovim zamislim. Za nadrejenega, ki to razume, je ocenjevalni pogovor plodnejši in pojasni mnogo problemov.

### 4. Bodite elastični in ne dogmatični

Nadrejeni, ki se lotevajo odločitev, načrtovanja in problemov dogmatično govorijo svojim delavcem, da ni potrebe po iskanju novih idej ali rešitev. Vse je že vnaprej odločeno. To jemlje pogum tistim, ki imajo nove ideje in želijo problem rešiti bolje. Vodje, ki znajo delavcu prisluhniti in mu omogočiti, da išče novo, najboljšo rešitev, spodbudijo s tem navdušenje, kreativnost in produktivnost. Nadrejeni, ki upošteva delavčev prispevek in spozna njegove sposobnosti, investira v njegovo znanje in gradi zaupanje v skupini.

Ocenjevalni pogovor precej olajša postavljanje **odprtih vprašanj**, saj nanje ni mogoče odgovoriti le z da in ne, poleg tega pa pokažemo tudi, da nas zanima mnenje in stališče zaposlenega, da spodbudimo razmišljanje zaposlenega in predvsem da spodbudimo dialog. **Refleksivna vprašanja** so pomembna, ker z njimi ocenjevalci potrjujejo, da so razumeli rečeno in da zaposleni dobi možnost za objasnitev, saj mu s tovrstnim vprašanjem pokažemo, da nas zadeva bolj zanima. Z **usmerjevalnimi vprašanji** ocenjevalci pokažejo na temo, ki jih še posebej zanima, ter spodbudijo zaposlene da preiskujejo zamisli, branijo ugotovitve in prispevajo nove predloge.

### c. ZAKLJUČKA

Ob zaključku zaposleni in ocenjevalec skupaj postavita nove cilje za prihodnje obdobje in zaključita sestanek v pozitivnem vzdušju (Del Po, 2005, str. 6/24).

Na koncu ocenjevalnega intervjuja je pomembno, da ocenjevalec povzame temo ocenjevalnega intervjuja in ponovi zaključke. Zaposlenemu mora ponuditi priložnost za reagiranje in dodatna vprašanja, zamisli, ..., prav tako pa se mu mora zahvaliti za sodelovanje in ga spodbuditi, da si bo v prihodnje še močnejše prizadeval za doseg zastavljenih ciljev. Potek razprave je potrebno zapisati, kopijo zapiskov pa je dobro predati zaposlenemu, ki smo ga ocenjevali (Maddux, 1992, str. 63).

To je po mojem mnenju pomembno zlasti zaradi pravne zaščite in pa zaradi povratne informacije, saj zaposleni lahko potem v miru premisli o svojih prednostih in slabostih.

Zaključek ocenjevalnega intervjuja je sestavljen iz treh delov. Ocenjevalec mora ocenjevanemu po obdelavi vseh točk signalizirati, da prihaja proti koncu ocenjevalnega intervjuja in dopustiti možnost da ocenjevani, v kolikor se mu to zdi potrebno, doda zanj pomembne dodatke oz. komentarje. Potem se povzame zaključke ocenjevalnega intervjuja in razgovor na prijazen način konča. Pomembno je, da vse poteka v pozitivnem tonu (Jamšek, 1998, str. 237).

Svetlik (1991, str. 17) strukturira ocenjevalni intervju malce drugače, in sicer:

- vodja navede cilje pogovora in da pogovoru ustrezen ton;
- zaposleni najprej komentira svoje delo v obliki samoocene;
- ocenjevalec komentira oz. oceni zaposlenega;
- skupaj razpravljata in načrtujeta poteze v prihodnjem obdobju.

V primeru težav pri samoocenjevanju mora ocenjevalec ocenjevane spodbuditi, to pa lahko stori na več načinov (Svetlik, 1991, str. 17):

- pogovor oblikuje kot skupno reševanje problemov, postavi se v vlogo svetovalca in ne sodnika;
- postavljanje odprtih vprašanj;
- v primeru, da zaposleni prizna napako ga mora opogumiti;
- s povzemanjem že narejenih priznanj oz. zaključkov.

V kolikor vodja prvi poda svojo oceno bi se zaposlenemu dozdevalo, da nima smisla podajati samoocene in bi se začel predvsem braniti ter dajati pripombe (Svetlik, 1991, str. 17).

Del Po (2005, str. 6/21) meni, da mora biti zaposleni že pred sestankom zaprošen, da pripravi samooceno, saj je za kvalitetno pripravo samoocene potrebno precej časa. Poudarja, da samoocenjevanje pri zaposlenih spodbudi motivacijo za sodelovanje in ocenjevalni intervju izboljša.

Nasveti za zaposlene za samoocenjevanje (Bruzesse, 2007):

- pridobite si dokazni material o delu v preteklem letu,
- ne bodite avtomatsko v obrambnem položaju, če ste storili napako priznajte,
- ne ocenite se preslabo, saj ponavadi ljudje sami sebe ocenijo slabše kot je objektivno,
- ne omenjajte zvišanja plače pred koncem razgovora,
- naredite si načrt za naslednje ocenjevalno obdobje (cilje in načrte),
- v primeru, da niste prejeli ocenjevalnega lista ga zahtevajte.

### **3.10.6 NAPAKE PRI OCENJEVALNEM INTERVJUJU IN REDNEM (LETNEM) RAZGOVORU**

Napake pri ocenjevanju so nemalokrat vezane na izkušnost ocenjevalcev in sam odnos med ocenjevalcem in ocenjevanim, napake se ponavadi dogajajo če je ocenjevani (ali pa ocenjevalec) na delovno mesto prišel nedavno, če med njima ni dovolj zaupanja, če ocenjevani nima zaupanja v sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ipd. (Carrell, 2000, str. 245).

Izvajalci ocenjevalnega intervjuja pri svojem delu delajo tudi napake na psihološki bazi (Carrell, 2000, str. 245):

- **Igranje boga.** Ocenjevalci namreč pogosto sodijo ocenjevanega in mu dajejo »starševske« nasvete. Nauk tovrstne nepravilnosti je, da naj se ocenjevalec ne igra starša, če ne želi da se bo ocenjevani obnašal kot otrok.
- **Nezmožnost podajanja kritike.** Mnogi ocenjevalci imajo težave z podajanjem kritik na diplomatski način, mnogi zaposleni pa s prejemanjem kritik. Polovica zaposlenih se ob prejemu kritike zoperstavi in postavi v obramben položaj.
- **Nezmožnost dajanja povratnih informacij.** Da je ocenjevanje delovne uspešnosti razvojno usmerjeno, morajo ocenjevani dobiti povratne informacije o svojem delu. Komentarji v stilu, da je absentizem previsok, da morajo spremeniti obnašanje ipd. niso dobrodošli, saj ne bodo spremenili obnašanja zaposlenih v bodočnosti. Kritike morajo biti podane na diplomatsko jasen način.

Poudariti je potrebno, da iste napake veljajo tudi za redni letni razgovor, čeprav je avtor navedel le ocenjevalni intervju. Tu je zopet prikaz, da marsikje razlik med ocenjevalnim intervjujem in rednimi razgovori ne omenjajo.

»V vsakem ocenjevalnem intervjuju je treba ocenjevati motiviranost zaposlenega za opravljanje nalog« (Jamšek, 1998, str. 236).

Prav tako pri letnih razgovorih (kot pri ocenjevalnih intervjujih) lahko pride do vrste napak, ki so lahko posledica slabega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti, slabe priprave in načrtovanja, nepripravljenih vodij in zaposlenih, itd.

Vodopija (2005, str. 1–9) težave z letnimi razgovori razdeli na težave pri procesu uvajanja letnih razgovorov, težave pri procesu priprave na izvajanje letnih razgovorov, težave na začetku in poteku letnih razgovorov ter na težave po opravljenih letnih razgovorih. Težave pri letnih razgovorih po Vodopiji so navedene v prilogi številka 8.

V kolikor je kritika podana na napačen način lahko doprinese več škode kot koristi, zato je pomembno, da so kritike jasne, specifične, uravnotežene (da podamo tudi pozitivne), da so v pomoč (skupaj z nasvetom za odpravo težave) in spodbujajoče (Del Po, 2005, str. 6/26).

Napak povezanih z izvajanjem ocenjevalnih intervjujev ali pa rednih razgovorov je veliko. Menim da je prva in najpogostejša napaka, da v nekaterih podjetjih tovrstnih razgovorov sploh ne izvajajo, če pa že pa že samo zaradi tega da jih. V primeru poglobljenega pristopa (načrtovanja, izobraževanja, ...) se število napak nedvomno precej zmanjša. Kar se tiče ocenjevalnih intervjujev in rednih razgovorov kot možne težave ali celo napake vidim poleg navedenih tudi dejstvo, da se marsikateri ocenjevalec in zaposleni že v osnovi ne marata preveč in je po mojem mnenju subjektivnost kar pogosta napaka, namreč vedno je tako da so ocenjevalcu (nadrejenemu) nekateri od zaposlenih ljubši, nekateri pa malo manj ljubi in le sposoben ocenjevalec je zmožen pri ocenjevanju izklopiti osebna čustva.

### **3.10.7 POSLEDICE OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI**

Po končanem ocenjevanju delovne uspešnosti rezultati ocenjevanja seveda služijo namenu, ki si ga je podjetje zadalo pred začetkom postopka ocenjevanja. Namene ocenjevanja sem podrobneje predstavil v poglavju namen ocenjevanja delovne uspešnosti. Jasno je, da po vsakem ocenjevanju torej sledijo posledice, ki so lahko pozitivne ali pa negativne. Pozitivne so: napredovanje, zvišanje plač, dodajanje delovnih nalog (takšnih, ki so zaposlenemu izziv), nagrade v obliki vrednostnih papirjev podjetja, plačana dodatna izobraževanja, sodelovanje pri dobičku ... Negativne posledice, ki sledijo ocenjevanju delovne uspešnosti pa so: premestitev, znižanje plače, degradacija delovnega položaja in v skrajnem primeru tudi odpustitev (Noe, 2008, str. 419).

Koristi za zaposlene so dokaj logične, saj je jasno, da si od dobre ocene lahko obetajo finančne ali nefinančne nagrade, dobijo povratne informacije in spoznajo svoj prispevek k uspehu podjetja.

Majcnova (2001, str. 57) prav, da so koristi za zaposlenega v tem, da se čuti bolj priznanega, bolje spozna svojo vlogo, ve kaj se od njega pričakuje in kaj lahko v tem okolju pričakuje v bodoče. Koristi za organizacijo so v tem, da izboljša bazo kadrovskih podatkov, poleg tega pa se poveča splošna stopnja zadovoljstva zaposlenih (Majcen, 2001, str. 58).

Podjetja morajo biti v primeru tožb na sodiščih primerno zaščitena. V svetu kjer so tožbe dokaj pogoste je to za podjetje izjemnega pomena. Do tožb seveda pride, ko je denimo zaposleni bodisi premeščen na nižje delovno mesto bodisi odpuščen zaradi nedoseganja pričakovanj nadrejenih. V primerih nedoseganja zastavljenih ciljev je to kot prvo težko dokazljivo, kot predpogoj pa morajo biti cilji seveda ustrezno in realno postavljeni.

Noe (2008, str. 388, 389) je mnenja, da se morajo podjetja najprej vprašati kakšen model ocenjevanja delovne uspešnosti sodišče smatra za legalnega. V izogib izgubljenim tožbam na sodišču zato predlaga, da naj bo sistem ocenjevanja delovne uspešnosti zasnovan na jasnih delovnih nalogah in jasnem opisu delovnih mest. Sistem naj bi bil zasnovan bodisi na vedenjskem pristopu bodisi rezultatskem, ocenjevalci pa morajo biti v kateremkoli sistemu zanj ustrezno izobraženi. Noe (2008, str. 389) med drugim predlaga tudi notranji nadzor nad ocenjevalci in ustanovitev komisije, ki bi pregledovala morebitne pritožbe na oceno. Po njegovih besedah bi organizacija morala, ustrezno urediti tudi sistem svetovanja manj uspešnim zaposlenim preden jih kaznujejo.

Carrell (2000, str. 227-228) dodaja da morajo biti vsi dokumenti ocenjevanja delovne uspešnosti podpisani in ustrezno shranjeni. Poudarja, da je pomembno da je ocena izročena le upravičenim do nje in da ni posredovana vsem povprek.

Vsi zaposleni na istem delovnem mestu (recimo delovno mesto komercialista) morajo biti enako obravnavani, kar pomeni da so zanje izvedeni isti testi, procedure in standardi, saj bi v nasprotnem primeru sodišče lahko v sistemu ocenjevanja delovne uspešnosti videlo diskriminacijo. Poleg tega pa bi moralo delo hkrati ocenjevati več ocenjevalcev (Dessler, 1981, str. 366-367).

Pomembno je, da je komunikacija med ocenjevanim in ocenjevalci spoštljiva in da so izrečene trditve ocenjevalca povezane le z delom, ki ga zaposleni opravlja. Pri procesu ocenjevanja delovne uspešnosti ne sme priti do nadlegovanja ali diskriminacije (DelPo, 2005, str. 2/3- 2/9).

## **4 Z OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI DO VEČJE MOTIVIRANOSTI**

Ocenjevanje delovne uspešnosti preko različnih poti in načinov, motivira zaposlene za doseg boljših rezultatov. V literaturi obstaja veliko različnih motivacijskih teorij, povezavo z ocenjevanjem delovne uspešnosti, pa sem izbiral le za tiste motivacijske teorije, ki sem jih navedel v diplomski nalogi.

Ocenjevanje delovne uspešnosti v Maslowi teoriji potreb, nastopi kot pomemben dejavnik na **višjih stopnjah** te teorije. Na četrti stopnji (poglavje motivacijske teorije) Maslowe teorije potreb so potrebe po spoštovanju, ki poleg potrebe po občutku spoštovanja vključujejo tudi občutek dosežka. **Način** na katerega je mogoče priti do občutka spoštovanja in občutka dosežka je **ocenjevanje delovne uspešnosti**, saj preko tega sistema zaposleni dobijo povratne informacije o svojih rezultatih dela, torej o svojih dosežkih. V primeru, da je podana ocena uspešna in kot taka **zadovolji appetite zaposlenega**, je le-ta z njo zadovoljen in ima občutek **dosežka**. Dobra ocena delovne uspešnosti pa ima za posledico tudi dejstvo, da je ta oseba pri ostalih zaposlenih (zaradi svoje delovne uspešnosti) spoštovana in zaposleni prek tega zadovoljujejo svoje potrebe po spoštovanju. Na peti stopnji Maslowe teorije potreb so potrebe po samouresničevanju. Te potrebe so potrebe po tem, da bi človek delal kar si želi in

dosegal osebno rast, dosegal svoje potenciale... **Ocenjevanje delovne uspešnosti**, in sicer ocenjevalno-razvojni pogovor je za zaposlene »**orodje**« **za uresničitev potreb po samouresničevanju**, saj se med drugim na ocenjevalno-razvojnem pogovoru ocenjevalec in zaposleni pogovorita o osebnem razvoju in željah zaposlenega. Zaposleni na tem pogovoru izrazi svoje želje po izpopolnjevanju v prihodnosti in o tem na katerem področju ga zanima nadaljnji razvoj in katere cilje bi želel doseči s tem pa dosega zadovoljevanje potrebe po samouresničevanju na delovnem mestu. V tem poglavju uporabljam izraz ocenjevalno-razvojni pogovor z namenom izogibanja morebitne nejasnosti glede pojmov.

Ocenjevanje delovne uspešnosti v dvofaktorsko Herzbergovo motivacijsko teorijo (poglavje motivacijske teorije), vstopa preko motivatorjev. Na **higienike** nima veliko neposrednega vpliva, **lahko pa denimo preko ocene delovne uspešnosti vpliva na višino plačila**. Kar se tiče **motivatorjev** v Herzbergovi teoriji, **pa je vpliv ocenjevanja delovne uspešnosti precej večji**, saj preko ocenjevalno-razvojnih pogovorov **vpliva na odgovornost zaposlenih, napredovanje, pozornost in razvoj**. V primeru, da je zaposleni prepoznani kot odgovorna oseba, si lahko tekom ocenjevalno-razvojnega pogovora in tudi na podlagi rezultatov ostalih ocenjevalnih metod pridobi večjo odgovornost v podjetju. Ocenjevanje delovne uspešnosti neposredno vpliva na napredovanje, saj se napredovanje določa glede na ugotovljeno delovno uspešnost zaposlenega, ki je rezultat ocenjevanja. Kot motivator je v Herzbergovi motivacijski teoriji omenjena tudi **pozornost**. Zaposleni so v dobro postavljenem sistemu ocenjevanja delovne uspešnosti, izpostavljeni **največji možni meri pozornosti**, sploh preko ocenjevalno-razvojnih pogovorov in **povratnih informacij**, ki so del vsakega sistema ocenjevanja. Razvoj zaposlenih je posebej poudarjen v razvojni komponenti ocenjevalno-razvojnega pogovora, kjer se ocenjevalec (večinoma nadrejeni) in zaposleni pogovorita o nadaljnjem razvoju zaposlenega, kar zaposlene nedvomno motivira.

Teorija ERG (poglavje motivacijske teorije) je nadgradnja Maslowe teorije potreb. V tej tritopenjski teoriji je ocenjevanje delovne uspešnosti, v povezavi s **tretjo stopnjo te teorije in sicer s potrebami po razvoju**. Te potrebe pa se najboljše zadovoljujejo skozi razvojno komponento ocenjevalno-razvojnega pogovora.

Hackman – Oldhamov model obogatitve dela (poglavje motivacijske teorije) je sestavljen iz štirih skupin spremenljivk, in sicer: osebni in delovni učinki, kritična psihološka stanja, temeljne razsežnosti dela in potreb po razvoju. **Ocenjevanje delovne uspešnosti** je v tej motivacijski teoriji pomembno predvsem zato, ker **zagotavlja kvalitetne povratne informacije za zaposlene**. Po tej teoriji se to odraža s **poznavanjem rezultatov dela in doživljanjem odgovornosti zanje**, kar zagotavlja večje zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom. Prve tri navedene spremenljivke, pa med seboj povezuje četrta in sicer potreba po razvoju, ki je kot je bilo v tej diplomski nalogi že večkrat omenjeno pomembna komponenta v ocenjevalno-razvojnem pogovoru.

McGregorjeva teorija X in Y ((poglavje motivacijske teorije) je skrajna motivacijska teorija, ki ljudi deli na dva dela, X in Y. **Povezave med ocenjevanjem delovne uspešnosti in ljudmi po teoriji X ni mogoče razbrati**, saj naj bi bili ti motivirani le z fiziološkimi potrebami in

potrebami po varnosti, pri katerih pa ocenjevanje delovne uspešnosti nima vpliva. Drugače je, ko nastopi obravnava ljudi po **teoriji Y**. Ljudje, ki so uvrščeni v skupino Y so kreativni, ambiciozni, željni dobrih rezultatov, si želijo več odgovornosti in so motivirani z samouresničitvijo. Za ljudi iz **skupine Y je ocenjevanje delovne uspešnosti izjemnega pomena**, saj preko njega zadovoljujejo svoje potrebe. Ocenjevalno-razvojni pogovor jim namreč v določenih podjetjih (kjer je to seveda možno) ob izraženi želji omogoči, da jim nadrejeni namenijo **več kreativnih in bolj ambicioznih nalog. Odgovornost na delu in samouresničevanje**, pa je prav tako v tesni povezavi z ocenjevalno-razvojnimi pogovorom, saj si zaposleni preko njega lahko zagotovijo **več možnosti za osebni razvoj samouresničevanje in več odgovornosti na delu**.

**Potreba po dosežkih, potreba po moči in potreba po pripadnosti** so sestavni deli McClellandove teorije potreb (poglavje motivacijske teorije). **Občutek dosežka ljudje pridobijo ob povratni informaciji na ocenjevalno-razvojnem pogovoru**. Ta teorija pa se z ocenjevanjem delovne uspešnosti **povezuje tudi preko potreb po pripadnosti**. Pripadnost podjetju je najbolje izražena preko ocenjevalno-razvojnega pogovora, kjer ocenjevalec **poudari pomen dela zaposlenega** in kaj le-ta doprinese k rezultatom podjetja.

Kar se tiče Vroomove motivacijske teorije, ki temelji na vedenju, ki ga posameznik izbere (poglavje motivacijske teorije) je vpliv ocenjevanja delovne uspešnosti **zgolj posreden**, saj je v povezavi s to teorijo le, ko pride do **postavljanja ciljev**, ki je pomemben del ocenjevanja delovne uspešnosti.

Teorija pravičnosti (poglavje motivacijske teorije) je teorija v kateri zaposleni primerjajo razmerje svojih vložkov in izločkov z drugimi zaposlenimi. Povezava te motivacijske teorije in sistema ocenjevanja delovne uspešnosti je v tem, da imajo **zaposleni na razgovoru možnost izraziti pomisleke in nestrinjanje** z njihovim plačilom v primerjavi z drugimi zaposlenimi. Ocenjevalno-razvojni razgovor je namreč za zaposlene odlična priložnost za izraz nezadovoljstva. Res je, da je ocenjevalno-razvojni pogovor prvenstveno namenjen individualnem pogovoru, vendar pa menim, da so na mestu tudi tovrstni pomisleki (primerjava z drugimi). Moje mnenje je sicer, da se mora vsakdo pogajati za svoje plačilo in predstaviti argumente za povišanje in ne razmišljati kako so plačani njihovi sodelavci, saj je pomembno le koliko zaposleni prispeva k skupnemu uspehu oddelka in podjetja.

Do sedaj sem se v diplomski nalogi večinoma posvečal temu kaj zaposlene motivira. Istega pomena kaj zaposlene pri ocenjevanju delovne uspešnosti motivira je tudi to kaj jih demotivira. Samo **ocenjevanje** na zaposlene po mojem mnenju večinoma **deluje motivacijsko** (čeprav ne dvomim da odstotek ljudi, ki jih ocenjevanje demotivira ni majhen).

Ocenjevanje delovne uspešnosti deluje demotivacijsko takrat, ko so pri ocenjevanju kršena nekatera **načela ocenjevanja** (poglavje številka 3.3). Demotivirani so predvsem, ko nadrejeni namesto rezultata dela ocenjujejo značaj zaposlenega in ko je ocenjevanje samo sebi v namen in mu ne sledijo določene posledice. Menim, da ga zaposleni takrat prepoznajo le kot dodatno delo in od njega ne vidijo posebnih koristi.

Demotivacijsko na zaposlene deluje tudi takrat, ko sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ni bil **ustrezno oblikovan** (poglavje številka 3.5). Zaposlene demotivira predvsem, ko ga ne prepoznajo za poštenega, ko v njem ni dovolj komunikacije (obojestranske), v njem vidijo premalo spoštovanja do zaposlenih, je preveč usmerjen v preteklost ter obenem premalo v prihodnost in ko ne zagotavlja povratnih informacij.

V primeru, da ocenjevalec **ni ustrezno izobražen za ocenjevanje** to na zaposlene demotivira (poglavje številka 3.6). Pomembno je, da ocenjevalec pozna delovni učinek, da ima potrebne lastnosti in da je za ocenjevanje strokovno usposobljen. Menim, da v kolikor je mnenje zaposlenih, da ocenjevalec ni primeren za ocenjevanje in za ocenjevanje ni primerno usposobljen to nanje deluje demotivacijsko.

Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti (poglavje številka 3.8) oziroma **standardne napake ocenjevanja** kot so halo efekt, logična napaka ocenjevanja, napaka zaradi kontrasta in zaradi centralne tendence na ocenjevane osebe v času ocenjevanja, v kolikor jih le-ti seveda ne opazijo, **nimajo posebnega vpliva**. Demotivira jih lahko podana ocena, ki je zaradi tovrstnih napak izkrivljena.

V kolikor je kritika podana na napačen način lahko doprinese **več škode kot koristi**, zato je pomembno, da so kritike jasne, specifične, uravnotežene (da podamo tudi pozitivne), da so v pomoč (skupaj z nasvetom za odpravo težave) in spodbujajoče (DelPo, 2005, str. 6/26). V nasprotnem primeru so za zaposlene seveda močan demotivacijski dejavnik.

## 5 SKLEP

Motivacija nam daje odgovor na vprašanje, zakaj ljudje delajo, saj usmerja človekove aktivnosti (s pomočjo motivov) k želenim ciljem. Razlage motivacije so si, če precej poenostavim, skupne v tem, da se iz vseh prepozna, da na začetku obstaja določena potreba, ki jo posameznik želi zadovoljiti, v tej želji pa se skriva motivacija. V diplomskem delu sem preučil vrsto teorij motivacije, ki se delijo na procesne in vsebinske, vsaka izmed njih pa osvetljuje določen pogled na motivacijo. Preučil sem tudi motivacijske dejavnike, saj so ti izjemno pomembni kot nagrada po zaključenem ocenjevanju delovne uspešnosti. Jasno mora biti namreč, kaj (če sploh) razen povratnih informacij sledi ocenjevanju delovne uspešnosti in manager lahko pri zaposlenih vzbudi največjo željo po sodelovanju ravno, če ve, kateri dejavniki zaposlene najbolj motivirajo (dejavniki so glede na zaposlene različni).

Podjetja stremijo k temu, da bi bila pri svojem poslovanju čim uspešnejša. Uspeh na ravni podjetja se večinoma pojmuje kot izkaz poslovnega izida, torej dobiček. V ZDA (vse bolj tudi pri nas) pa uspeh pomeni maksimizacija vrednosti kapitala. Uspeh se prvenstveno meri na ravni podjetja, kasneje oddelka in na koncu posameznika. Delovne uspešnosti zaposlenih večinoma ne moremo neposredno meriti in jo zato ocenjujemo, za kar poznamo različne metode, recimo ocenjevalne lestvice, rangiranje, tehniko označevalnih list in vodenje s cilji. Posebna metoda je ocenjevalni intervju, za katerega sem, zaradi rahle zmede v literaturi, v



diplomskem delu uporabljal tudi izraz razvojni pogovor ali pa kar ocenjevalno-razvojni pogovor. To je najbolj poglobljena metoda ocenjevanja delovne uspešnosti, ki pa se v dobrem sistemu ocenjevanja delovne uspešnosti izvaja, ko so predhodno opravljene že druge tehnike. Pomembno je, da je pravilno strukturirana in da so ocenjevalci primernega karakterja in ustrezno izobraženi. V nasprotnem primeru ocenjevalno-razvojni pogovor lahko prinese več škode kot koristi. Ker se pri postopku ocenjevanja delovne uspešnosti lahko pripetijo napake, je potrebno biti nanje še posebej pozoren, saj lahko demotivirajo zaposlene. Z vidika podjetja je dodaten razlog za pozornost tudi nevarnost tožbe, saj predvsem v anglosaksonskem svetu tožbe zaradi odpovedi na podlagi ocene delovne uspešnosti niso redke.

Cilj diplomskega dela, in sicer preučitev ključnih pojmov, predvsem motivacije in ocenjevanja delovne uspešnosti, ter prikaz povezanosti med ocenjevanjem delovne uspešnosti in motivacijskimi teorijami, je bil dosežen. Iz diplomskega dela je namreč razvidno, da ima ocenjevanje delovne uspešnosti vsaj posredno (na večino izmed preučevanih pa neposredno) vpliv skorajda na vsako izmed preučevanih motivacijskih teorij. Poleg prikazanega vpliva ocenjevanja delovne uspešnosti na motivacijo zaposlenih, se je kot pomembna ugotovitev pokazalo tudi dejstvo, da slabo načrtovan in izveden sistem ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlene demotivira in da je zato boljše, da sistema ocenjevanja delovne uspešnosti v podjetju ni, kot pa da je le-ta slab.

Podjetja v Sloveniji se premalo posvečajo ocenjevanju delovne uspešnosti, saj ga prevečkrat zanemarjajo in je ocenjevanje zanje le enoletni redni pogovor, ki je za podjetje zgolj formalnost. Menim, da je poznavanje motivacijske vrednosti ocenjevanja in tudi njegovih drugih koristi (kreativnih idej, prepoznavanju slabših zaposlenih in spodbujanju le-teh ...) v podjetjih premalo razširjeno.

Menim, da bi bilo v bodoče potrebno preučiti tudi, kako se v teoriji dober sistem ocenjevanja delovne uspešnosti (tak, ki sledi načelom, navodilom oz. napotkom v tem diplomskem delu) obnese v praksi in kolikšen je njegov dejanski vpliv na motivacijo zaposlenih.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bagon, J. (2002). *Kako se bomo ocenjevali v upravi*. Ljubljana: Bilten Kadrovske službe Vlade Republike Slovenije.
2. Bagon, J. (2003, december). *Letni pogovor s sodelavcem*. Najdeno 12.11.2009 na spletnem naslovu  
[http://209.85.135.132/search?q=cache:hf4t3qonH0QJ:www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/doc/letni\\_pogovor.doc+letni+pogovor+s+sodelavcem+je&cd=1&hl=sl&ct=clnk&gl=si&client=firefox-a](http://209.85.135.132/search?q=cache:hf4t3qonH0QJ:www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/letni_pogovor.doc+letni+pogovor+s+sodelavcem+je&cd=1&hl=sl&ct=clnk&gl=si&client=firefox-a)
3. Bernardin, H. J. & Beatty, R. W. (1984). *Performance appraisal: assessing human behavior at work*. Boston: Kent.
4. Blanchard, K. & Zigarmi, P. & Zigarmi, D., (1985). *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
5. Boyett, J. H. & Conn, H. P. (1995). *Maximum performance management*. Oxford: Capstone.
6. Brečko, D. (2007). *Pripravite se na letni razgovor*. Ljubljana: Planet GV.
7. Carrell, M. R. & Elbert, N. F. & Hatfield, R. D. (2000). *Human resource management*. N.J.: Englewood Cliffs.
8. Cranegie, D. et al (1997). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
9. Černetič, M. (1999). *Ekonomika izobraževanja in raziskovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Del Po, A. (2005). *The performance appraisal handbook*. Berkeley : Nolo.
11. Denny, R. (1993). *Motivate to win*. London : Kogan Page.
12. Dessler, G. (1981). *Personel management*. Reston (Virginia) : Reston Publ.
13. Grote, D. (2002). *The performance appraisal question and answer book*. New York: American Management Association.
14. Gruban, B. (2008). *Relativna in normativna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti*. Najdeno 12.11.2009 na spletnem naslovu  
<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/relativna/>
15. Jamšek, F. (1998). *Ocenjevanje delovne uspešnosti*. V Možina S. (ed.). *Management kadrovskega virov*. Ljubljana: FDV.
16. Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
17. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
18. Kovač, D. (2006, avgust). *Ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika, korak v pravo smer, ali zabloda?* Najdeno 12.11.2009 na spletnem naslovu  
[http://www.victoria.si/uploads/dkovic\\_ocenjevanjedelovneuspesnosti.pdf](http://www.victoria.si/uploads/dkovic_ocenjevanjedelovneuspesnosti.pdf)
19. Lipičnik, B. (1998). *Ravnjanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Lipovec, F. (1987). *Razvita torija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.

21. Maddux, R. B. (1992). *Učinkovito ocenjevanje storilnosti*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
22. Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Noe, R. A. &Hollenbeck, J. R. &Gerhart, B. &Wright, P. M. (2008). *Human resource management*. New York: McGraw-Hill.
24. Robbins, S. P. &Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior*. Upper Saddle River (NJ): Pearson/Prentice Hall.
25. Singer, M.G. (1990). *Human resource management*. Boston: PWS KENT Publishing company.
26. Svetlik, I. (1991). *Ocenjevanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: FDV.
27. Sullivan M. (1991). *Performance analysis and appraisal*. London: Neal-Schuman.
28. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Uhan, S. (1996). *Vrednotenje dela I*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
30. Uradni list republike Slovenije. Najdeno 12.11.2009 na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si/1/content?id=23840>
31. Vodopija, B. et al (2005). *Učinkovita orodja vodenja: priročnik s primeri dobrih praks, učinkovitimi preglednicami in praktičnimi modeli*. Maribor : Forum Media.
32. Vroom, V. H. (1990). *Manage people, not personnel*. Boston: Harvard Business School.
33. Verma, V. K. (1996). *Human resource skills for the project manager*. New york: Wiley.
34. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.

## PRILOGE

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Model značilnosti dela

Priloga 2: Usmeritev motivacije zaposlenega na podlagi delitve osebnega dohodka

Priloga 3: Vpetost sistema ocenjevanja delovne uspešnosti v organizaciji (klasični štirifazni proces)

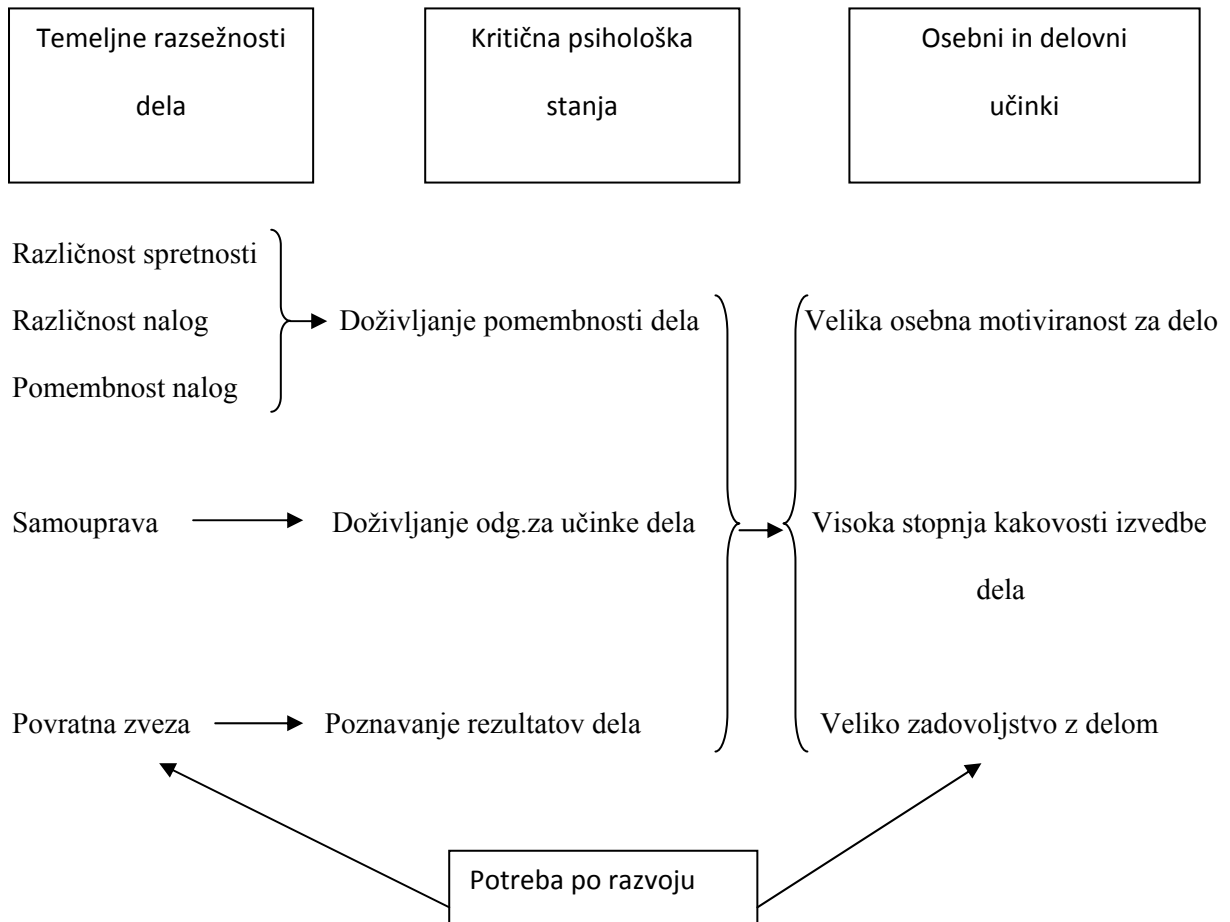
Priloga 4: Opis delovnih nalog za manjše podjetje (Zvijezda d.o.o.) za delovna mesta direktorja, komercialista

Priloga 5: Težave pri letnih razgovorih

Priloga 6: Ukrepi glede na zmožnost in motivacijo

Priloga 1: Model značilnosti dela

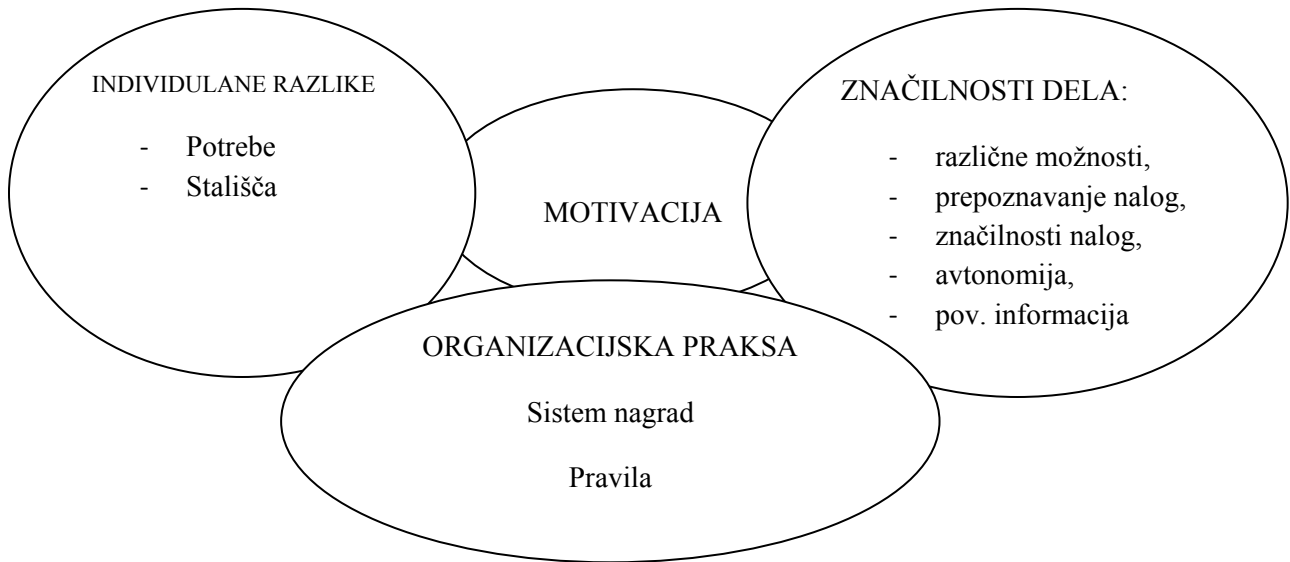
Slika 1: Model značilnosti dela



Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 120.

Priloga 2: Skupine in prepletenost motivacijskih dejavnikov

*Slika 2: Tri skupine motivacijskih dejavnikov*



Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1999, str. 162.

Priloga 3: Usmeritev motivacije zaposlenega na podlagi delitve osebnega dohodka

Tabela 1: Usmeritve motivacije

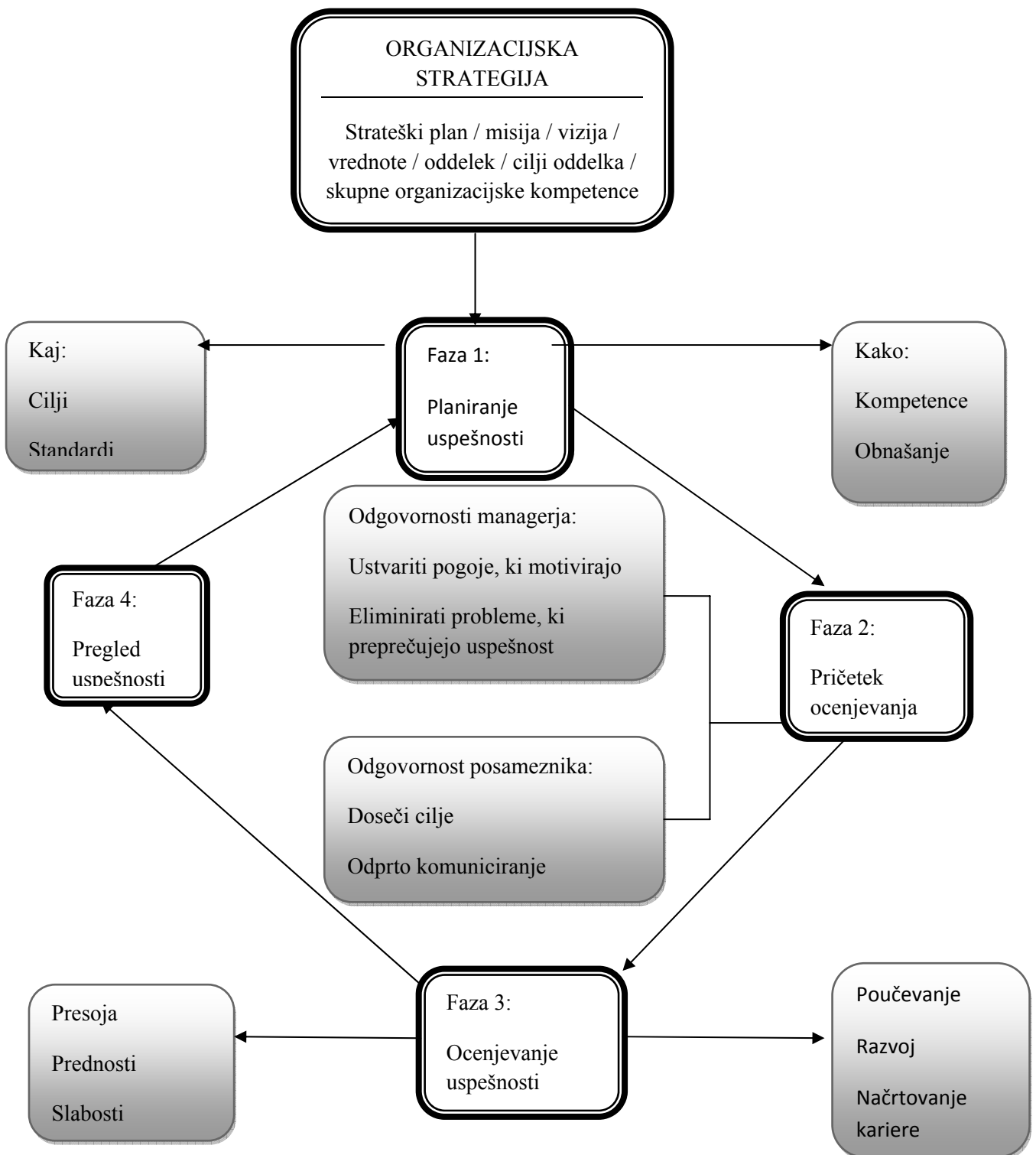
Kriteriji udeležbe pri delitvi OD	Kaj motivira	Etična vrednota	Komu daje prednost
Usposobljenost za delo	Strokovno izvajanje zahtevnega dela	Poudarja strokovnost pri delu	Strokovno usposobljenim delavcem
Dejanska formalna izobrazba	Pridobivanje strokovne izobrazbe	Poudarja izobrazbo	Šolanim delavcem
Položaj in odgovornost dela	Odgovornosti pri delu	Poudarja odgovorno delo	Vodstvenim delavcem
Fizični napor	Težko delo	Poudarja telesno moč in premagovanje napora	Zdravim in močnim
Po učinku	Večja proizvodnost	Poudarja prizadevanja	Marljivim in prizadevnim
Po času	Prisotnost na delu	Izenačuje vse delavce	Nezanesljivim in slabšim
Po poslovnih izidih dela	Gospodarjenje	Poudarja gospodarjenje in upravljanje	Gospodarnim
Celovito obravnavan delovni rezultat	Doseganje celovitih ciljev	Poudarja celovitost in delovne usmeritve	Vodstvenim kadrom
Delovni staž	Daljši delovni staž	Ustvarja socialno varnost starejšim delavcem	Starejšim
Potrebe	Povečanje družine	Izenačuje standard in daje socialno varnost	Tistim z večjo družino

Vir: S. Uhan, Vrednotenje dela I, 2000, str. 33.



Priloga 4: Vpetost sistema ocenjevanja delovne uspešnosti v organizaciji (klasični štirifazni proces)

Slika 3: Klasični štirifazni proces



Vir: D. Grote, The performance appraisal question and answer book, 2002 str. 3.

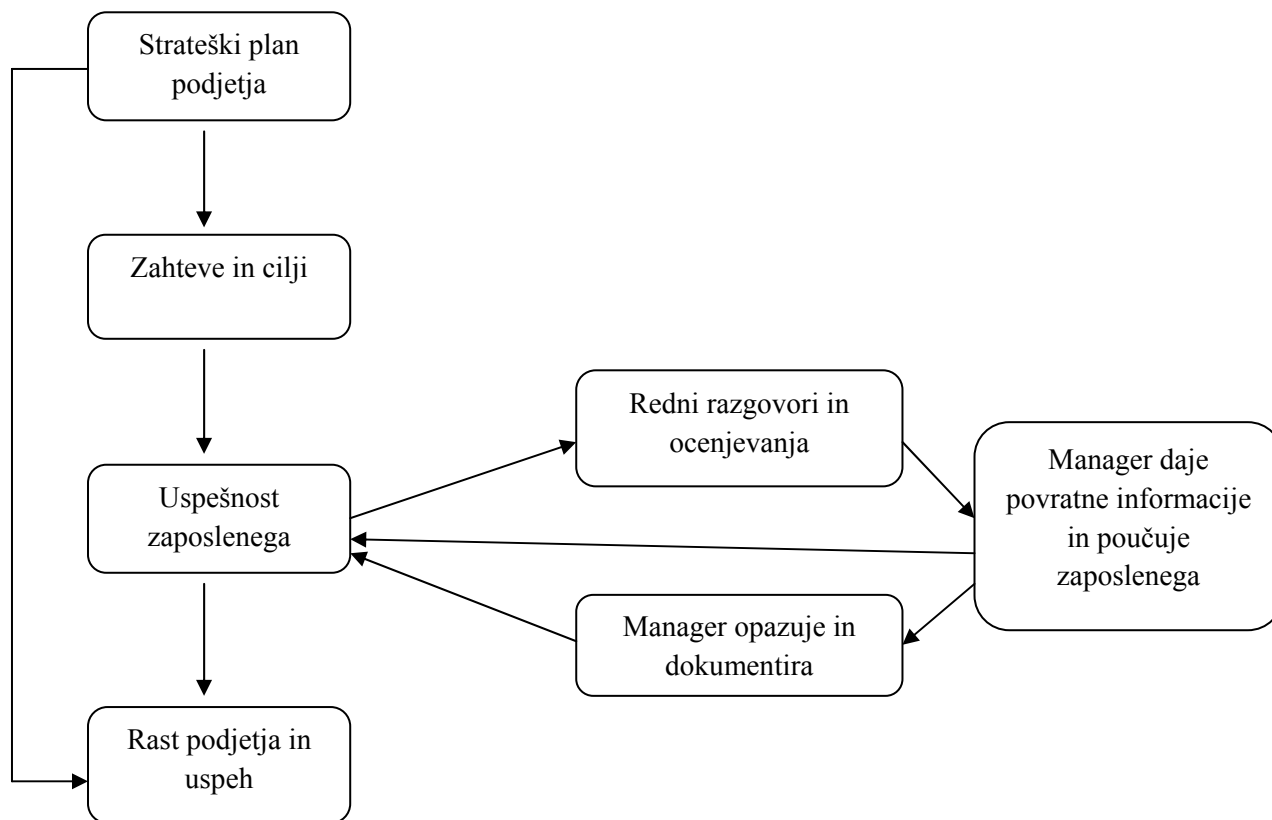
Priloga 5: Ukrepi glede na zmožnost in motivacijo

Tabela 2: Ukrepi glede na zmožnost in motivacijo

		ZMOŽNOST	
		VISOKA	NIZKA
MOTIVACIJA	VISOKA	<p><b>Odlični zaposleni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nagradite dobro delo</li> <li>- identificirajte razvojne priložnosti</li> <li>zagotovite poštene povratne informacije</li> <li>- informacije</li> </ul>	<p><b>Zaposleni z napačno usmerjenim trdom</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- izobraževanje</li> <li>- pogoste povratne informacije</li> <li>- postavljanje ciljev</li> <li>- premestitev</li> </ul>
	NIZKA	<p><b>Manj prizadevni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zagotovite poštene povratne informacije</li> <li>- informacije</li> <li>- svetujte zaposlenim</li> <li>- vnesite čim več timskega dela</li> <li>povežite nagrajevanje z ocenjevanjem</li> <li>- ocenjevanjem</li> <li>ponudite jim udeležbo na izobraževanjih</li> <li>- izobraževanjih</li> <li>- zmanjšujte stres</li> </ul>	<p><b>Neuporabni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- degradacija</li> <li>- odpuščanje</li> <li>- premestitev</li> <li>direktna povratna informacija o problemih</li> <li>- problemih</li> </ul>

Priloga 6: Ocenjevanje delovne uspešnosti in rast podjetja

Slika 4: Ocenjevanje delovne uspešnosti in rast podjetja



Vir: A. Del Po, The performance appraisal handbook, 2005, str. 4.

PRILOGA 7: Opis delovnega mesta direktorja, vodje komercialne in komercialista

<b>ŠIFRA:</b> 01	<b>DRUŽBA :</b> ZVIJEZDA Podjetje za notranjo in zunanjo trgovino, d.o.o., Ljubljana
<b>TR:</b> IP	<b>NAZIV DELOVNEGA MESTA :</b> <b>DIREKTOR</b>
<p><b>OPIS DELOVNEGA MESTA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vodi, organizira in koordinira delovni proces in poslovanje družbe ter spremlja uresničevanje nalog</li> <li>sprejema delovne načrte in programe ter ukrepe za njihovo izvajanje</li> <li>skrbi za izvajanje poslovne politike, sprejetih sklepov in plana družbe</li> <li>sestavlja poslovna poročila in predlaga poslovno politiko družbe</li> <li>sodeluje s poslovnimi partnerji in sklepa pogodbe ter vzdržuje komercialne kontakte s poslovnimi partnerji</li> <li>pomaga vodji komercialne pri izvedbi projektov</li> <li>skrbi za urejene odnose s poslovnimi partnerji</li> <li>vodi delo družbe skladno s pozitivno zakonodajo</li> <li>zastopa družbo navzven in skrbi za poslovni ugled družbe</li> <li>odloča o sklenitvi in prekinitvi delovnega razmerja delavcev</li> <li>odgovarja za zakonitost poslovanja</li> <li>skrbi za korekten odnos do strank</li> <li>skrbi za motivacijo delavcev in pozitivne odnose v družbi</li> <li>odgovarja za izvajanje in izvaja predpise iz varstva pri delu in požarnega varstva</li> <li>ostala dela, ki vodijo k uspešnemu poslovanju družbe</li> </ul> <p><b>ODGOVORNOSTI IN POOBLASTILA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>odgovorno izvajanje področja dela</li> <li>neomejena pooblastila v skladu s pozitivno zakonodajo, družbeno pogodbo in z moralnimi načeli, ki vodijo v razvoj in rast družbe</li> <li>odgovoren odnos do dela in sredstev za delo</li> <li>varovanje poslovne tajnosti in osebnih podatkov</li> </ul>	
<b>ZAHTEVANA IZOBRAZBA :</b> VII.	<b>PRIČAKOVANJA:</b>
<p><b>ZAHTEVANA USPOSOBLJENOST:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>znanja s področja vodenja in organizacije</li> <li>znanje tujega jezika</li> <li>delo na računalniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>doseganje plana družbe</li> <li>doseganje pričakovanih rezultatov dela</li> <li>pripadnost družbi</li> <li>samoinicativnost, timsko delo</li> <li>kreativnost in zanesljivost pri delu</li> </ul>
<b>DELOVNE IZKUŠNJE :</b> 5 let	
<b>POSKUSNO DELO :</b> -	
<b>ZDRAVNIŠKI PREGLED :</b> Da	
<b>IZPIT IZ VARSTVA PRI DELU :</b>	V skladu s sprejeto izjavo o varnosti

<b>ŠIFRA:</b> 02	<b>DRUŽBA :</b> ZVIJEZDA Podjetje za notranjo in zunanjo trgovino, d.o.o., Ljubljana	
<b>TR:</b> VII.	<b>NAZIV DELOVNEGA MESTA :</b> <b>VODJA KOMERCIALE</b>	
<b>OPIS DELOVNEGA MESTA :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vodi, organizira in koordinira delo na komercialnem področju</li> <li>• pridobiva nove stranke in skrbi za obstoječe poslovne partnerje</li> <li>• kontaktira s strankami in poslovnimi partnerji</li> <li>• sprejema naročila strank, vodi evidence zalog, naroča blago</li> <li>• skrbi za organizacijo in koordinacijo špedicije (logistika), kontaktiranje s prevozniki</li> <li>• pripravlja plane prodaje (mesečno, četrletno in letno)</li> <li>• sodeluje pri pripravi pogodb</li> <li>• sodeluje pri pripravi kalkulacij cen in s tem povezanih analiz</li> <li>• razpisovanje akcij trgovcev</li> <li>• izvajanje marketinških aktivnosti pri kupcih</li> <li>• skrbi za izdajo, izterjavo in plačevanje faktur</li> <li>• rešuje reklamacije</li> <li>• pripravlja poročila in analize s področja uspešnosti prodaje – komercialna analitika</li> <li>• pripravlja podatke s področja komerciale za potrebe računovodstva</li> <li>• skrbi za pošto in oddajanje pošiljk</li> <li>• skrbi za stroškovno učinkovitost dela</li> <li>• skrbi za ustrezno lastno informiranost in samoizobraževanje</li> <li>• skrbi za korekten odnos do strank in sodelavcev</li> <li>• skrbi za urejenost delovnega prostora</li> <li>• dela izvaja skladno s sprejetimi standardi in pravilniki</li> <li>• izvaja predpise iz varstva pri delu in požarnega varstva</li> <li>• vsa ostala dela po nalogu nadrejenega, ki so v neposredni povezavi s področjem</li> </ul>		
<b>ODGOVORNOSTI IN POBLASTILA :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• odgovorno izvajanje področja dela</li> <li>• odgovoren odnos do dela in sredstev za delo</li> <li>• pooblastila, ki jih da nadrejeni za izvedbo posamezne naloge</li> <li>• odgovarja za varovanje poslovne tajnosti in osebnih podatkov</li> </ul>		
<b>ZAHTEVANA IZOBRAZBA :</b>	VII.	<b>PRIČAKOVANJA:</b>
<b>ZAHTEVANA USPOSOBLJENOST:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• doseganje pričakovanih rezultatov dela - doseganje plana dela</li> <li>• strokovno delo in zanesljivost pri delu</li> <li>• timsko delo</li> <li>• pripadnost družbi</li> <li>• skrbi za pozitivne odnose s sodelavci</li> </ul>
<b>DELOVNE IZKUŠNJE:</b>	3 leta	
<b>POSKUSNO DELO:</b>	6 mesecev	
<b>ZDRAVNIŠKI PREGLED :</b>	Da	
<b>IZPIT IZ VARSTVA PRI DELU :</b> V skladu s sprejeto izjavo o varnosti		

<b>ŠIFRA:</b> 03	<b>DRUŽBA :</b> ZVIJEZDA Podjetje za notranjo in zunanjo trgovino, d.o.o., Ljubljana	
<b>TR:</b> VII.	<b>NAZIV DELOVNEGA MESTA :</b> <b>SAMOSTOJNI KOMERCIALIST</b>	
<b>OPIS DELOVNEGA MESTA :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• izvaja dela s področja komerciale za potrebe družbe:</li> <li>• kontaktira s poslovnimi partnerji in pridobiva nove stranke</li> <li>• svetuje strankam, kupcem in trgovskemu osebju o izdelkih in jih obvešča o spremembah</li> <li>• prodaja blago pod najugodnejšimi pogoji za družbo</li> <li>• pripravlja ponudbe, pogodbe in fakture</li> <li>• rešuje reklamacije v skladu z dogovorom in s politiko družbe</li> <li>• izvaja tržne analize in spremlja konkurenco: cene, aktivnosti konkurence</li> <li>• po potrebi obiskuje poslovne partnerje</li> <li>• spremlja konkurenco in trg in poroča nadrejenemu o spremembah</li> <li>• pri kupcih zasleduje njihovo plačilno sposobnost in takoj primerno ukrepa</li> <li>• dela skladno s cilji in usmeritvami družbe</li> <li>• skrbi za ustrezno lastno informiranost in samoizobraževanje</li> <li>• skrbi za korekten odnos do strank in sodelavcev</li> <li>• skrbi za urejenost delovnega prostora</li> <li>• dela izvaja skladno s sprejetimi standardi in pravilniki</li> <li>• izvaja predpise iz varstva pri delu in požarnega varstva</li> <li>• vsa ostala dela po nalogu nadrejenega, ki so v neposredni povezavi s področjem dela</li> </ul>		
<b>ODGOVORNOSTI IN POOBLASTILA :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• odgovorno izvajanje področja dela</li> <li>• odgovoren odnos do dela in sredstev za delo</li> <li>• pooblastila, ki jih da nadrejeni za izvedbo posamezne naloge</li> <li>• odgovarja za varovanje poslovne tajnosti in osebnih podatkov</li> </ul>		
<b>ZAHTEVANA IZOBRAZBA :</b> VII.	<b>PRIČAKOVANJA:</b>	
<b>ZAHTEVANA USPOSOBLJENOST:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• doseganje pričakovanih rezultatov dela - doseganje plana dela</li> <li>• strokovno delo in zanesljivost pri delu</li> <li>• timsko delo in pripadnost družbi</li> <li>• natančnost pri delu</li> <li>• skrbi za pozitivne odnose s sodelavci</li> </ul>	
<b>DELOVNE IZKUŠNJE:</b> Do 1 leta		
<b>POSKUSNO DELO:</b> 6 mesecev		
<b>ZDRAVNIŠKI PREGLED :</b> Da		
<b>IZPIT IZ VARSTVA PRI DELU :</b> V skladu s sprejeto izjavo o varnosti		

## Priloga 8: Težave pri letnih razgovorih

### Težave pri procesu uvajanja letnih razgovorov:

- ni jasnih razlag o namenu in ciljih letnega razgovora,
- obrazec za izvedbo letnega razgovora je prevzet od drugega podjetja,
- obrazec ne ponuja možnosti podajanje komentarja in mnenja sodelavca,
- ni jasnega načrta in kriterija o izvedbi letnega razgovora,
- vodje niso pripravljene na izvedbo,
- zaposleni ne vedo kdo se bo udeležil letnega razgovora in zakaj,
- nepripravljenost sodelavcev zaradi nedostopnosti obrazca.

### Težave pri procesu priprave na izvajanje letnih razgovorov:

- nepripravljenost sodelavcev zaradi prepoznega obvestila,
- vodja ne spodbudi delavca, naj za pripravo uporabi obrazec letnega razgovora,
- vodja se ne zaveda pomena dobre utemeljitve povedanega, posebej pri podajanju ocene uspešnosti, mnenja o delu in ocene razvojnega potenciala,
- površna priprava vodje in sodelavca,
- vodja se pred razgovorom ne pozanima o možnostih napredovanja in izobraževanja sodelavca,
- vodja ne premisli o natančnih in jasnih ciljih za prihodnje obdobje.

### Težave na začetku letnih razgovorov:

- zamujanje vodje ali sodelavca,
- neprimernost prostora izvedbe letnega razgovora,
- ni spodbujanja prijetnega vzdušja, vlada nezaupanje,
- ni jasnih navodil glede trajanja, poteka in ciljev letnega razgovora,
- ni obvladovanja veččin ustvarjalne komunikacije.

### Težave pri poteku letnih razgovorov:

- različno mnenje glede uspešnosti dela sodelavca,
- prizadetost sodelavca zaradi kritike njegovega dela,
- žaljivo komuniciranje vodje in sodelavca, iskanje napak namesto možnih rešitev,
- sodelavcu ni jasno, kaj vodja od njega pričakuje,
- planiranja izobraževanj niso povezana z ugotovitvami glede razvojnih potencialov sodelavca,
- plan osebnega razvoja in izobraževanja ni jasen,

### Težave po opravljenih letnih razgovorih:

- vodja in sodelavec ne preverjata sklenjenih dogovorov,
- vodja ne nudi pomoči in podpore sodelavcu pri doseganju zastavljenih ciljev,
- dogovorjeni cilji in naloge ne ustrezajo spremembam v poslovnem okolju.

Vir: Vodopija, 2005, str. 1–9