

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POMEN OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI
ZAPOSLENIH V OKVIRU SODOBNEGA
SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

Ljubljana, november 2003

PETER KOBOVC

IZJAVA

Študent Peter Kobovc izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Adriane Rejc in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____.

Podpis: _____

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| Uvod | 1 |
| 1. Značilnosti sodobnih podjetij..... | 2 |
| 1.1. Spremembe v poslovanju na prehodu v novo tisočletje..... | 2 |
| 1.2. Spremembe v merjenju uspešnosti podjetij..... | 4 |
| 1.2.1. Tradicionalni načini presojanja uspešnosti | 4 |
| 1.2.2. Sodobni načini presojanja uspešnosti | 5 |
| 1.2.2.1. Sodobni finančni kazalci uspešnosti | 5 |
| 1.2.2.2. Uravnoteženi sistem kazalnikov..... | 6 |
| 2. Vloga in pomen ljudi v sodobnem podjetju | 8 |
| 2.1. Delo, delovna sila, zaposleni | 9 |
| 2.2. Človeški viri: preteklost in prihodnost..... | 9 |
| 2.3. Vloga človeških virov v strateški usmeritvi podjetja | 11 |
| 2.3.1. Strategija ravnanja s človeškimi viri..... | 13 |
| 2.3.2. Vloga ocenjevanja delovne uspešnosti v okviru SRSCV | 14 |
| 3. Proces ocenjevanja delovne uspešnosti..... | 15 |
| 3.1. Analiza dela..... | 17 |
| 3.2. Ocenjevanje delovne uspešnosti..... | 18 |
| 3.2.1. Metode ocenjevanja delovne uspešnosti | 19 |
| 3.2.2. Ocenjevalci..... | 26 |
| 3.2.3. Problemi ocenjevanja delovne uspešnosti..... | 31 |
| 3.3. Vpliv ocenjevanja delovne uspešnosti na uspešnost podjetja..... | 33 |
| Sklep..... | 37 |
| Literatura..... | 39 |
| Viri..... | 42 |
| Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov | |
| Priloge | |

Uvod

Delovanje podjetja v sodobnem okolju zaznamujejo globalizacija, internacionalizacija poslovanja, informatizacija družb in neizprosna konkurenca. Z njimi so povezane hitre spremembe in tveganje, to pa od podjetij zahteva sposobnost predvidevanja ter hitro in ustrezno odzivanje na spremembe. Za podjetja to pomeni nenehno zaostrovanje kriterijev uspešnosti, kar izpostavlja vlogo ljudi kot osrednjega vira, od katerega je odvisna uspešnost poslovanja. Če je odzivnost na spremembe ključ do uspeha, so ljudje njegovi gradniki. Edino človek je sposoben nenehnega učenja in prilaganja na spremembe.

Ljudje morajo imeti priložnost, da pokažejo ves svoj potencial, kar v preteklosti velikokrat ni bilo možno. Izkoriščene so bile le tiste sposobnosti, ki so neposredno koristile ožjim ciljem podjetja, ljudje pa so predstavljali le tisti del, ki je bil dodan strojem, da so ti lahko delovali. Uspešnost podjetja ni odvisna zgolj od razpoložljivih finančnih in fizičnih virov. Konkurenčna gibanja so omogočila, da so viri, razen ljudi, postali vsem enako dostopni. Sodobno podjetje vidi priložnost za konkurenčno prednost prav v ljudeh, zato se je v teoriji in praksi uveljavil pojem »ravljanje s človeškimi viri« (angl. Human Resource Management), katerega naloga je razvijati in negovati ves njihov potencial. Pomembnost ljudi presega zgolj okvire izvajanja. Ljudje s svojimi sposobnostmi, znanjem, spretnostmi in veščinami so strateškega pomena za podjetje in njegovo uspešnost, zato morajo postati del strateškega načrtovanja podjetja, ravnanje z njimi pa mora biti ne le naloga kadrovskih specialistov, ampak dolžnost vodstva podjetja.

Razmere v podjetjih se hitro spreminjajo, zato je pomembno imeti instrumente za preverjanje doseganja zastavljenih ciljev in spremljanje uspešnosti posameznih zaposlenih. Z ocenjevanjem delovne uspešnosti zaposlenih skušajo podjetja vplivati na njihovo učinkovitejše koriščenje in jim zagotoviti dodatno usposabljanje ter strokovni in osebni razvoj. Velik poudarek pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih je na ustvarjanju razmer za lažje prilaganje izzivom, kar zahteva sodelovanje vseh ravni v podjetju, temeljiti pa mora na odprtih odnosih in zaupanju. Ključnega pomena je preverjanje rezultatov ocenjevanja in iskanje možnosti za izboljšave. Za to je treba poznati kriterije, ki določajo, ali je bilo delo uspešno opravljeno. V ta namen se opravlja analiza dela, ki določa kriterije (merila) delovne uspešnosti. Po opravljenem ocenjevanju se delavca seznanijo z njegovo uspešnostjo. Pri tem je v veliko pomoč ocenjevalni razgovor med nadrejenim in njegovim podrejenim, na katerem skupaj pregledata in ocenita doseženo delo, ali so bili postavljeni cilji in naloge doseženi in kako, skupaj pa se tudi dogovorita o načrtih za prihodnost, pričakovanjih, nalogah in ciljih, ki morajo biti doseženi. Le z vzpostavitvijo medsebojnega zaupanja bo razgovor in z njim celoten proces ocenjevanja delovne uspešnosti potekal v ozračju, ki omogoča napredek ne samo posameznika, ampak podjetja kot celote.

Ker je podjetje (združba) sestavljena iz posameznikov, ki jih povezuje skupen cilj, se pričakuje, da se uspešnost poslovanja določa na mikro ravni, na posameznih zaposlenih. Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces, ki odkriva morebitne napake in nesoglasja ter pomaga pri aktivnejšem vključevanju zaposlenih v proces poslovanja. Pravilno izvedeno

ocenjevanje naj bi vplivalo na dvig uspešnosti poslovanja podjetja. Cilj diplomskega dela je prikazati pomen vključevanja ocenjevanja delovne uspešnosti v proces poslovanja podjetja in predstaviti vpliv delovne uspešnosti posameznika na uspešnost podjetja kot celote.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja:

- v prvem poglavju so navedene značilnosti poslovanja sodobnega podjetja in spremljanja njegove uspešnosti;
- drugo poglavje je namenjeno prikazu pomena ljudi v poslovnih aktivnostih podjetja, od strateške ravni do ravni izvajanja;
- tretje poglavje je osredotočeno na proces ocenjevanja delovne uspešnosti, od analize dela ocenjevanja delovne uspešnosti do vpliva aktivnosti RSČV na uspešnost podjetja;
- na koncu diplomskega dela so podane sklepne ugotovitve.

1. Značilnosti sodobnih podjetij

V preteklosti je bilo stanje na trgih dokaj stabilno, omogočalo je postavljanje stabilnih ciljev, zato so lahko podjetja delovala v natančno določenih okvirih, po načelih stroge avtoritete, centralizacije in strogega reda, ki so jih vzpostavila z natančno predpisano organizacijsko strukturo. Njihovo poslovanje (komuniciranje, sistemi nadziranja, vodenje, odločanje) je bilo formalizirano in dokaj nefleksibilno, prostora za morebitne izboljšave ni bilo. Temu je bila prilagojena tudi politika človeških virov. V podjetjih so iskali ljudi, sposobne izpolniti zahteve, ki jih je določala strateška usmeritev. Zaposleni niso predstavljali neposredne konkurenčne prednosti, ampak so bili del sistema, ki je le ob sočasni uporabi vseh virov hkrati zmožni dosegati zastavljene cilje. Globalizacija poslovanja, tehnološki napredek in vse večja konkurenca so od podjetij zahtevali nove načine poslovanja, s katerimi skušajo obvladati negotovo in precej nepredvidljivo okolje (Florjančič, Vukovič, 1999, str. 15).

1.1. Spremembe v poslovanju na prehodu v novo tisočletje

V tako imenovani informacijski družbi človeški viri kot strateško omejevalni vir, od katerega je odvisna konkurenčna prednost, v vse večji meri nadomeščajo kapital. Poleg finančnega kapitala morajo podjetja upoštevati še intelektualni kapital, kamor štejemo tudi človeški kapital, ki temelji na znanju zaposlenih, njihovih spretnostih, inovacijskih sposobnostih, iznajdljivosti, vrednotah, kulturi in filozofiji podjetja in je v napetih konkurenčnih razmerah edini pravi dejavnik konkurenčne prednosti (Čater, 2001, str. 68, 70). Podjetja prihajajo do spoznanja, da morajo biti usmerjena tako v poslovni uspeh kot v ljudi, s katerimi ga dosegajo (Fishman, Cherniss, 1990, str. 15). Če so bila proizvodna sredstva najpomembnejše premoženje podjetij v 20. stoletju, postajajo ljudje in njihova produktivnost najpomembnejše premoženje v združbah 21. stoletja (Drucker, 2001, str. 132).

Za sodobno organizirano podjetje je značilna sploščenost hierarhičnih ravni, srednja raven managementa se postopoma odmika, uveljavlja se timsko delo, komuniciranje se prepleta v vodoravni in navpični smeri, uveljavljajo se bolj enakopravni, partnerski odnosi s poudarkom

na ljudeh (Lipičnik, 1998, str. 34). Konkurenčnemu okolju so se lahko prilagodila le tista podjetja, ki glede kadrov izpolnjujejo naslednje pogoje (Florjančič, Vukovič, 1999, str. 25): *1) so inovativna, 2) sposobna za hitro prilagajanje, 3) imajo ustrezno fleksibilno strategijo razvoja, 4) uporabljajo kooperativni stil vodenja, 5) se hitro učijo in spreminjajo svoje postopke, 6) so sprejela načelo, da je človek svoboden posameznik, 7) njihovi kadri imajo sposobnost hitrega učenja*. Številna podjetja so poskušala z različnimi programi prilaganja na spremembe, ki so bolj ali manj radikalno posegali v aktivnosti poslovnega procesa, z izločanjem aktivnosti, ki niso neposredno povezane z ustvarjanjem vrednosti za kupca. Pogosto so se posluževala tudi zniževanja števila zaposlenih, kar pa je imelo zgolj kratkoročen učinek, saj s tem podjetje ni bilo usmerjeno k rasti in ustvarjanju več, ampak kvečjemu k ohranjanju danega obsega z manjšimi stroški. Takšno poslovanje je obsojeno na propad, saj se ne prilagaja trgu, ampak poslovnemu procesu. Podjetja morajo priti do spoznanja, da je edini pravi konkurenčni dejavnik človek oziroma njegove zmožnosti. Ključnega pomena postaja iskanje novih načinov in idej doseganja ciljev, zato so v ospredju procesi prenosa odgovornosti na podrejene z veliko izmenjavami informacij in usposabljanja.

Drucker deli zaposlene na podlagi produktivnosti v tri skupine (Drucker, 2001, str. 137): *fizični človek, umski človek in tehnolog*. Z učinkovitimi sistemi pomoči so podjetja uspela izkoristiti potencial, ki jim ga nudi fizični človek, katerega glavna naloga je, da dela stvari, kot mu jih določijo njegovi nadrejeni. Izziv podjetju predstavlja druga skupina zaposlenih, ki si naloge določajo sami in zanje tudi prevzemajo vso odgovornost. Tehnologi pa so ljudje, ki opravljajo vrsto servisnih dejavnosti in so sodobna različica kvalificiranih delavcev iz 19. in 20. stoletja. Ljudje v sodobnem podjetju ne predstavljajo več stroška, ampak naložbo za prihodnost, in tako morajo biti tudi obravnavani. Sodobno podjetje ne vidi glavne naloge v ustvarjanju dobička, ampak čim večje vrednosti, katere ključni pogoj so zvesti kupci in zaposleni, ki v krogu zvestobe z zmanjševanjem stroškov in dvigom kakovosti ustvarjajo stroškovno konkurenčne prednosti podjetja. Stalnost kupcev ter z njimi povezano zadovoljstvo in rast prodaje privabljajo nove moči in povečujejo zadovoljstvo obstoječih zaposlenih, kar še dodatno povečuje angažiranost in učinkovitost poslovanja (Reichheld, 1996, str. 21). Dobiček je pri tem pojmovanju dokaj nezanesljiva mera, saj ga je mogoče na kratek rok, s prihranjenimi stroški na račun odpuščanja dvigniti. Reichheld zato loči dve vrsti dobička: *tvorni dobiček*, ki temelji na ustvarjanju vrednosti s kopičenjem in uporabo vseh virov, zlasti zaposlenih, in *razdiralni dobiček*, ki je proizvod koriščenja virov podjetja in modificiranih bilanc podjetja, temelji pa na kratkoročnem dobičku, ki ne vodi v dolgoročno rast (Reichheld, 1996, str. 6).

Zaradi sprememb pri prehodu k pojmovanju dodane vrednosti in tvorcev na mikro ravni, ki jo neposredno ustvarjajo, so podjetja iz tradicionalnih načinov presojanja uspešnosti napravila prehod k sodobnim kazalcem uspešnosti, kjer se najpogosteje uporablja uravnoteženi sistem kazalnikov, ki zajema preučevanje uspešnosti z različnimi vidiki njenega ustvarjanja in priznava zaposlenega kot tvorca, ki je pri tem neposredno oziroma posredno prisoten.

1.2. Spremembe v merjenju uspešnosti podjetij

Podjetje je gospodarski subjekt, ki deluje na trgu in ustvarja poslovne učinke, s katerimi dosega zastavljene cilje. Ugotavljanje, kakšen je cilj gospodarjenja, je izjemno pomembno, saj kaže, na kakšen način poteka proces poslovanja, in omogoča odpravljanje negativnih posledic ter odkrivanje njihovih vzrokov. Podjetja imajo na voljo več kombinacij uporabe virov, da bi prišla do zastavljenega cilja, le njihova smotrna uporaba pa omogoča doseganje tega cilja po čim nižji ceni oziroma s čim manjšim naporom. Zaradi številnih variacij prikazani poslovni uspeh ne more biti merilo uspešnosti, saj ne omogoča primerjave z vložki, ki so bili zanj potrebni. Pravo merilo uspešnosti je primerjava cilja s sredstvi, potrebnimi za njegovo doseganje (Pučko, 1999, str. 95).

$$\text{Uspešnost gospodarjenja} = \frac{\text{cilj gospodarjenja}}{\text{sredstvo za doseganje cilja}}$$

Z razvojem se kazalci uspešnosti spreminjajo. V naturalnem gospodarstvu je bil kazalec uspešnosti produktivnost dela, z vključitvijo menjave se je razvila ekonomičnost, ki izraža razmerje med ustvarjeno količino proizvodnje in zanj potrebnimi stroški, ob vstopu delitve v proces poslovanja pa se je razvil kazalec dobičkonosnost (rentabilnost) kapitala. Danes ima podjetje za prikaz uspešnosti poslovanja na voljo različne kazalce uspešnosti, ki jo večinoma obravnavajo z določenega, pogosto posameznega vidika. Konkurenčno okolje pa zahteva, da se pojmovanje uspešnosti ustrezno prilagodi in zajame več različnih vidikov poslovanja, in sicer od zaposlenih do strank, s katerimi podjetje posluje.

1.2.1. Tradicionalni načini presojanja uspešnosti

Tradicionalni načini presojanja uspešnosti gledajo na uspešnost gospodarjenja predvsem s finančnega vidika, s primerjanjem cilja gospodarjenja in zanj potrebnimi vložki. Najpogosteje uporabljeni kazalci uspešnosti vložnega kapitala so naslednji (Pučko, 1999, str. 97):

- *dobičkonosnost kapitala (ROI)* – razmerje med čistim dobičkom in povprečno vrednostjo lastnega kapitala,
- *dobiček na delnico (EPS)* – razmerje med ceno delnice in dobičkom na delnico,
- *količnik tržne vrednosti podjetja* – razmerje med tržno vrednostjo delnic in lastnim kapitalom,
- *delež dobička v prodaji* – razmerje med čistim dobičkom in vrednostjo prodaje ter
- *dobičkonosnost sredstev (ROA)* – razmerje med čistim dobičkom in povprečno vrednostjo sredstev.

Mnogi managerji se zavedajo, da priložnost za uspeh ni zgolj v temeljitem obvladovanju sedanjih razmer, v doseganju čim višjega dobička, ampak v skrbni pripravi na prihodnost. Tradicionalni načini presojanja uspešnosti imajo pri tem vrsto omejitev (Roy, Olve, Wetter, 1999, str. 13–16):

- so izraz poslovanja v preteklosti in lahko vodijo v aktivnosti, ki niso skladne s strategijo podjetja;

- z ignoriranjem neoprijemljivih kazalcev uspeha, kot so kakovost izdelkov, zadovoljstvo kupcev, fleksibilnost, know-how itd., ne upoštevajo kompleksnosti sodobnega okolja;
- spodbujajo kratkoročne uspehe, kar lahko vodi v zmanjšanje sredstev za raziskave in razvoj, usposabljanje in motivacijo zaposlenih;
- finančni kazalci niso dovolj za vpogled v dejansko poslovanje podjetja;
- ne zagotavljajo dovolj informacij o alokaciji stroškov, o vzrokih njihovega nastanka;
- zaposlenim prikazujejo abstraktno sliko poslovanja, kjer je njihov individualni prispevek dokaj nejasen;
- premalo pozornosti je namenjene okolju, v katerem podjetje posluje;
- pogosto prikazujejo zavajajoče informacije in spodbujajo manipulacijo podatkov.

Da bi bil finančnoračunovodski model primeren, bi bilo treba vanj vključiti ovrednotenje neopredmetenih in intelektualnih sredstev podjetja, kot so visokokakovostni izdelki in storitve, motivirani in usposobljeni zaposleni, odzivni in predvidljivi notranji poslovni procesi ter zadovoljne in zveste stranke. To poskuša v največji meri zajeti uravnoteženi sistem kazalnikov, ki vključuje različne sodobne kazalce uspešnosti, ki naj bi čim bolj realno prikazali dejansko sliko poslovanja podjetja (Kaplan, Norton, 2000, str. 19).

1.2.2. Sodobni načini presojanja uspešnosti

S tradicionalnimi načini presojanja uspešnosti je težko ovrednotiti vse tiste vidike poslovanja, ki so že ali pa še bodo vplivali na delovanje podjetja. Kljub temu se management še prepogosto opira na finančne kazalce, pridobljene neposredno iz finančnih izkazov podjetja. Njihova uporaba je dokaj omejena, saj se ob poudarjanju stroškov zanemarjajo neotipljivi elementi uspeha, predvsem zaposleni. Ti so pogosto podcenjeni, saj je razmeroma enostavno določiti stroške, ki jih povzročajo, težje pa prikazati ustvarjeno in potencialno dodatno vrednost, ki jo zaposleni prispevajo (Reichheld, 1996, str. 96). Da finančni vidik poslovanja ne bi bil popolnoma zanemarjen, so se razvili različni finančni kazalci uspešnosti.

1.2.2.1. Sodobni finančni kazalci uspešnosti

Podjetje črpa sredstva za poslovanje od svojih lastnikov in logično je, da ti za svoj vložek pričakujejo ustrezno nagrado, denimo v oplemenitenju vloženih sredstev. Sodobni finančni kazalci uspešnosti poskušajo to »nagrado« meriti in jo lastnikom tudi ustrezno predstaviti. Eden od najpogosteje uporabljenih kazalcev, ki kaže, kaj se s podjetjem oziroma premoženjem dogaja, je **Ekonomska dodana vrednost** (angl. Economic Value Added – EVA) ali ekonomski dobiček (glej prilogo 1).

EVA je orodje za merjenje uspešnosti podjetja, katere razvoj sega v 60. leta. Izhaja iz ideje Modiglianija in Millerja, da se lahko vrednost podjetja določi z odbitkom stroškov kapitala od čistega poslovnega dobička, dopolnili pa so jo Stern Steward in revizijska družba KPMG International (Measure for Measure. [<http://www.redherring.com/mag/issue50/measure.htm>]). EVA izhaja iz predpostavke, da je temeljni cilj podjetja dolgoročna rast vrednosti kapitala,

zato v ospredje postavlja interese njegovih lastnikov. Izraža minimalno zahtevano donosnost, ki jo lahko vlagatelji dosežejo ob vlaganju v druge posle s primerljivim tveganjem. Večje kot je tveganje, višji mora biti pričakovani donos. Pričakovani donos ohranja vrednost lastniškega kapitala, donos, ki je manjši oziroma večji, pa predstavlja ekonomsko izgubo oziroma ekonomski dobiček. EVA zahteva, da se posluje v najboljših interesih lastnikov, vedno v smeri dodane vrednosti investiranega kapitala. Ekonomska dodana vrednost se razlikuje od računovodsko ugotovljenega dobička zaradi dveh temeljnih načel (Bolčič, Cerjak, 1999, str. 51): (1) s celotnimi sredstvi je treba ustvariti več, kot je strošek vseh obveznosti do virov financiranja, (2) ekonomska dodana vrednost je odraz uspešnosti osnovnega poslovanja in ne naključnih oziroma občasnih (zunajposlovnih) prihodkov; le takšen dobiček namreč dolgoročno povečuje tržno vrednost delnice. Avtorji EVA poudarjajo pomen enega samega finančnega kazalca, ki odpravlja konfuznost različnih možnih kombinacij drugih kazalcev uspešnosti, ki vodijo k napačnim odločitvam (Stern Steward & Co. [<http://www.sternsteward.com/evaabout/whatis.shtml>]).

Poleg EVA so v uporabi še drugi kazalci s podobnim konceptom, ki pa niso tako razširjeni in zato niso deležni posebne obravnave.¹ So časovno potratni, zapleteni in zaposlenim težko razumljivi (Mäkeläinen Esa, 1998 [<http://www.evanomics.com/evastudy/evastudy.shtml>]).

1.2.2.2. Uravnoteženi sistem kazalnikov

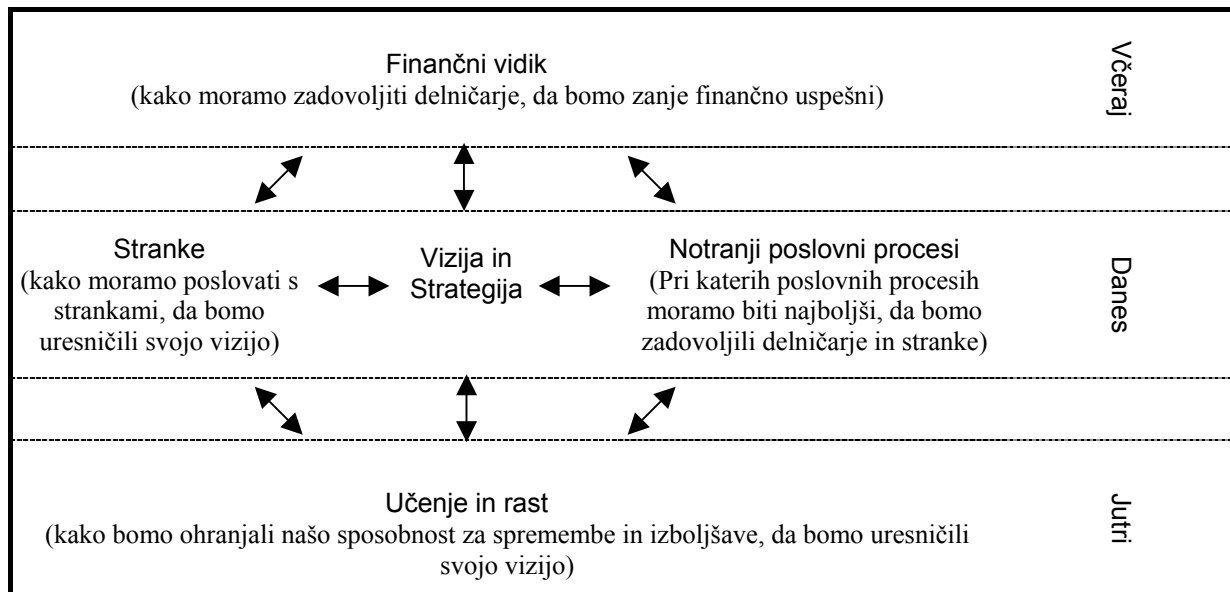
Sistemi nadzora so v večini podjetij oprti na finančne kazalce, ki so le redko povezani z doseganjem dolgoročnih strateških ciljev podjetja. Posledica razhajanj so vse večje razlike med strategijo in njenim izvajanjem. Prizadevanja za doseganje dolgoročnih konkurenčnih prednosti in težnja po ohranitvi finančnoracunovodskih modelov so privedla do razvoja uravnoteženega sistema kazalnikov, ki poleg finančnega vidika poslovanja uvaja še tri dodatne vidike: **stranke, notranje poslovne procese ter učenje in rast** (glej Sliko 1, str. 7). Kljub dodanim vidikom poslovanja uravnoteženi sistem kazalnikov ne zanemara finančnega vidika. Ravno nasprotno: v njem se neposredno ali posredno odražajo ostali vidiki. Najpogosteje uporabljeni finančni kazalci so: EVA, donos na investicijo (angl. Return on Investment – ROI), dobiček, rast prihodka in zmanjševanje stroškov.

Proces uvajanja uravnoteženih kazalcev uspešnosti se začne z: 1) določitvijo finančnih ciljev in ciljev poslovanja s strankami; 2) določitvijo ciljev in kazalcev uspešnosti za posamezne notranje poslovne procese in 3) opredelitvijo ciljev in kazalcev, ki so gibalno učenja in rasti podjetja, saj le večje naložbe v dodatno usposabljanje zaposlenih, informacijsko tehnologijo in sisteme ter v okrepljene organizacijske postopke prinašajo več inovacij in izboljšav za

¹ *Denarni tok iz naložb* (angl. Cash Flow Return on Investment – CFROI) za razliko od modela EVA primerja denarni tok podjetja s kapitalom (inflacijsko prilagojenim), ki je denarni tok ustvaril, oziroma s prihodnjimi naložbami. Glavna slabost modelov EVA in CFROI je, da ne upoštevata dovolj strateških in inovacijskih zmogljivosti podjetja. *Denarna dodana vrednost* (angl. Cash Value Added – CVA) v primerjavi z modelom EVA upošteva le denarne tokove, *prilagojena ekonomska dodana vrednost* (angl. Adjusted Economic Value Added – AEVA) upošteva tekočo vrednost sredstev namesto knjižne, *tržna dodana vrednost* (angl. Market Value Added – MVA) pa je razlika med tržno vrednostjo lastniškega kapitala in knjigovodsko vrednostjo lastniškega kapitala.

notranje poslovne procese, stranke in navsezadnje tudi za delničarje (Kaplan, Norton, 2000, str. 23).

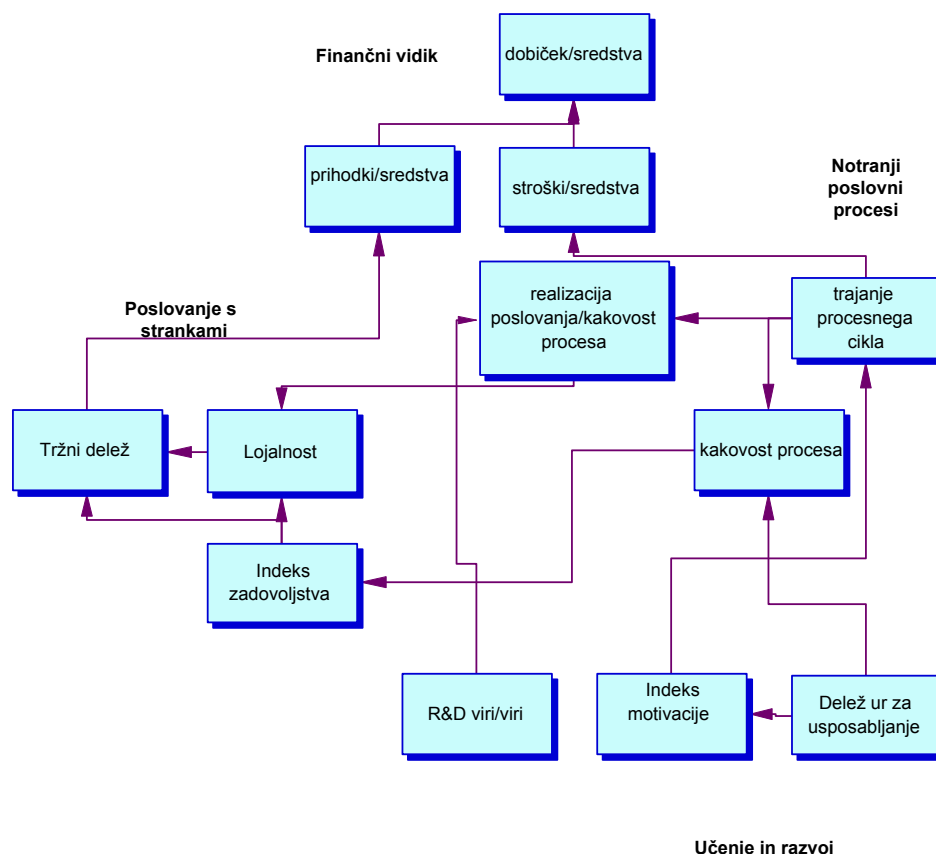
Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov



Vir: Olve, Roy, Wetter, 1999, str. 6.

Povezanost različnih kazalcev je ena pomembnejših značilnosti tega sistema (Slika 2).

Slika 2: Primer vzročno-posledične povezave med strateškimi vidiki



Vir: Olve, Roy, Wetter, 1999, str. 210.

Vzročno-posledične povezave med različnimi vidiki in kazalci znotraj njih so pogosto nejasne in težko razvidne, lahko pa do določenih povezav pridemo na podlagi sklepanja. Če za kazalec finančnega vidika vzamemo donosnost vložnega kapitala, sta njegovo gibalno lahko vnovično naročilo in povečana prodaja pri obstoječih strankah. Zvestoba strank je odvisna od notranjih poslovnih procesov ter trajanja in kakovosti ciklov v delovnih procesih, ti pa so odvisni od usposabljanja in izboljševanja delovnih sposobnosti zaposlenih, se pravi od učenja in razvoja (Kaplan, Norton, 2000, str. 42).

Proces prevedbe vizije podjetja se konča pri zaposlenih in je zajet v vidiku učenja in razvoja, ki pa je ključnega pomena za udeležanje ostalih vidikov. Zaposleni, ki se identificirajo s sprejeto vizijo podjetja, bodo bolj zavezani k njeni uresnitvi. Cilji učenja in razvoja vodijo k večjim naložbam v dodatno usposabljanje in razvoj zaposlenih, informacijsko tehnologijo in sisteme ter v okrepljene organizacijske postopke. Produkt teh naložb vodi k nadgradnji notranjih poslovnih procesov, ki kupcem zagotavljajo višjo vrednost po nižjih stroških, in se dokončno odraža v okviru finančnega vidika. Zaradi posebnega pomena zaposlenih, ki so vezni člen pri procesu integracije posameznih vidikov, bom v nadaljevanju prikazal, kakšna je njihova vloga v podjetju in zakaj je v okviru spremljanja uspešnosti poslovanja pomembno ocenjevati njihovo delovno uspešnost.

2. Vloga in pomen ljudi v sodobnem podjetju

Nobenega poslovnega procesa ni mogoče opravljati brez delavcev, delovnih sredstev, delovnih predmetov in storitev oziroma poslovnih prvin delovnega procesa. Le s poslovnimi prvinami, ki se v poslovnem procesu medsebojno prepletajo, lahko podjetje ustvarja poslovne učinke. Tudi delavec ne opravlja svojih zadolžitev z golimi rokami, ampak uporablja delovna sredstva, s katerimi preoblikuje delovne predmete v poslovne učinke z določeno vrednostjo (Kadoič, 1995, str. 20–21).

Uspešnost poslovanja je odvisna od razporejanja prvin poslovnega procesa, pri čemer je pomembno, da so prvine kakovostno, količinsko in časovno usklajene z namenom, da bi proizvedli: večjo količino proizvodov in storitev, boljše kakovosti, v krajšem času, ob zadostni zaščiti delavcev pri visoki motiviranosti. Da bi bilo to mogoče, je treba upoštevati več načel racionalizacije (Potočnik, 1984, str. 46–47):

- *Načelo sprotnega odpravljanja škodljivih razmikov:* v poslovnem procesu nastajajo časovni razmiki (zaradi zastojev pri delu ob pomanjkanju orodij, materiala ali energije) in prostorski razmiki (zaradi prevelike odmaknjenosti posameznih oddelkov). Za uspešno poslovanje je treba zagotoviti neprekinjen tok poslovnega procesa.
- *Načelo odprave povratnih gibanj materialnih prvin:* z organiziranjem gibanja prvin v pravilni smeri odpravljamo izgubo energije, materiala in časa.
- *Načelo usklajenega povezovanja in združevanja poslovnih prvin v prostoru in času:* načelo, ki je najbolj uveljavljeno na tekočem traku, saj proces povezovanja in združevanja odpravlja čakanje po posameznih fazah proizvodnje.

- *Načelo predvidevanja*: to načelo zahteva, da upoštevamo vse zunanje in notranje dejavnosti in okoliščine, ki vplivajo na poslovni proces v pozitivni ali negativni smeri, saj neupoštevanje teh dejavnikov največkrat povzroči dodatne stroške.
- *Načelo vnaprejšnje priprave dela*: vnaprejšnja priprava dela je povezana s pravočasnim organiziranjem vseh opravil, ki zagotavljajo nemoteno in kontinuirano odvijanje poslovnega procesa.
- *Načelo skladnosti*: Skladnost od nas zahteva, da uravnotežimo zmogljivosti strojev in naprav in tako odpravimo »ozka grla«, ki povzročajo zastoje in prekinitve poslovnega procesa.

2.1. Delo, delovna sila, zaposleni

Od naštetih poslovnih prvin poslovnega procesa (delovnih sredstev, delovnih predmetov, dela in storitev) je izhodišče vsakega poslovnega procesa delo. Delo je namreč od vseh prvin najaktivnejše. »Ne samo, da od te prvine prihaja zamišljanje delovnega procesa in začetna spodbuda za njegov začetek, potek in zaključek, s to prvino je neločljivo povezano udejanjanje zamišljenega« (Pučko, Rozman, 1996, str. 39). »Delo je proces, v katerem delavec s svojo delovno silo in uporabo delovnih sredstev deluje na delovne predmete in ustvarja uporabno vrednost za svoje potrebe oziroma za trg« (Kadoič, 1995, str. 58). Delo nima lastne oblike, zato se lahko uveljavi samo v povezavi z ostalimi prvinami. Njegov prispevek je viden v vseh fazah poslovnega procesa in je v poslovnem učinku prisoten kot element povezovanja med posameznimi poslovnimi prvinami. Delo oziroma delovna sila je najpomembnejši proizvodni dejavnik, saj v skladu z delovno teorijo vrednosti edini ustvarja novo vrednost, nosilec dela pa je hkrati nosilec znanja in ustvarjalnosti, ki sta tudi prvorazredna tvorca (Uhan, 1996, str. 25).

Tako kot ostale prvine tudi delo ni neminljivo. V fiziološkem pogledu gre za porabo telesne energije, v psihološkem pa za napor in porabo energije, ki se troši, ko delavec razmišlja o načinu doseganja postavljenega cilja, za kar ima na voljo različne zmožnosti (Kadoič, 1995, str. 59): psihične, fiziološke in fizične. Za organizacije in vedenje ljudi v njih so odločilne: *sposobnosti* (človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti), *znanje* (del človekovih zmožnosti, ki omogoča reševanje znanih problemov), *spretnosti* (zmožnosti, ki se nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti) in *osebne lastnosti* (človekove vrline, ki niso nujne pri reševanju problemov, vendar dajejo osebni poudarek sleherni človekovi reakciji) (Lipičnik, 1998, str. 26–28). Govora je o človeških virih.

2.2. Človeški viri: preteklost in prihodnost

Čeprav je izraz človeški vir razmeroma nov, njegovi začetki segajo nekako v prvo polovico 19. stoletja, v čas Roberta Owena, utopičnega socialista, ki je individualni napredek videl kot gonilo komercialnega uspeha. Drucker je leta 1955 te osnove nadgradil in poudaril glavno vlogo kreativnega vodenja in jasno postavljenih ciljev pri spremljanju individualnih prispevkov k uspešnosti. McGregor je izrazil potrebo po ravnanju ljudi in osnoval temelje motivacijskega procesa, saj je opozarjal, da naj se managerji ukvarjajo tudi z vprašanjem,

zakaj ljudje delajo. Argyris in Herzberg sta v 60. letih izrazila pomembnost načrtovanja in povezovanja kadrovske strategije znotraj strateškega načrtovanja podjetja (Bramham, 1994, str. 3).

Po letu 1973, ko so se podjetja srečala z dvema dotlej nepričakovanimi ekonomskima pojavoma, se je začela pozornost usmerjati k zaposlenim. Prvi je bil t. i. naftni šok leta 1973, ko so podjetja spoznala, da so zelo občutljiva na zunanje spremembe, ki se jim je mogoče izogniti le s fleksibilnostjo poslovanja. Drugi takšen pojav je bilo spoznanje, da sta uspeh in preživetje odvisna od sposobnosti obdržati trenutna tržišča in pridobiti nova, od sposobnosti, da je njihova ponudba boljša od obstoječe in potencialne konkurence. Če je bilo v preteklosti glavno vodilo proizvodnje masovna produkcija (kar si ustvaril, si tudi prodal), je danes v ospredju kakovost. Kupci so vse bolj osveščeni, želijo le najboljše in le najboljši ponudniki so lahko uspešni. Uspešna so lahko le tista podjetja, ki imajo popolno podporo in sodelovanje vseh zaposlenih, kar pa je glavna naloga ravnanja s človeškimi viri (Bramham, 1994, str. 4-7). Ravnanje s človeškimi viri (RSČV) povezuje cilje posameznika in podjetja, tako da se medsebojno dopolnjujejo, sobivajo in so medsebojno nenadomestljivi. Samoizpopolnitev je ključno vodilo učinkovitega dela (Carrell, Elbert, Hattfield, 2000, str. 6).

Čeprav številni teoretiki pristopu ravnanja s človeškimi viri priznavajo določeno krizo identitete, samozavesti in usmeritve, saj postopek aktivnejše vključitve zaposlenih lahko povzroča notranjo neskladje, pa kljub temu verjamejo, da prihodnost ponuja dovolj priložnosti za njegov razvoj in uveljavitev v procesu poslovnega odločanja (Sparrow, Marchington, 1998, str. 4). Prehod k sprejemanju človeka kot ključnega vira ni enostaven in poteka evolucijsko, z majhnimi koraki. Če je bilo v preteklosti govora le o kadrovskem managementu, se danes omenjeni pristop prepleta z ravnanjem s človeškimi viri. Kljub njenemu soobstajanju so med njima določene vsebinske razlike, ki jih bom nekoliko orisal. Obstaja prepričanje, da se je pristop RSČV iz potrebe po spremembi razvil kot sodobna različica kadrovskega managementa (Torrington, Hall, 1995, str. 11).

Kadrovski management skrbi za izbor, razvoj in motiviranje človeških virov, razvijanje pozitivne korporacijske kulture, klime pozitivnega sodelovanja, skrbi za najboljši izkoristek znanj, spretnosti, sposobnosti in veščin vseh zaposlenih in zagotavlja, da podjetje zadošča vsem socialnim in zakonskim zahtevam, še posebej pogojem kvalitete dela, zdravja in varstva zaposlenih (Armstrong, 1991, str. 27). Kadrovski management je usmerjen k delovni sili, njihovi selekciji in usposabljanju. Določa plačila, podpira managerske odločitve in išče možnosti za izboljšanje sodelovanja na relaciji podrejeni–nadrejeni (Torrington, Hall, 1995, str. 11). Naravnano je zlasti kratkoročno, ne zajema celotnih ciljev in ohranja tradicionalne oblike komuniciranja. Deluje v tradicionalnih podjetjih, v odločanje pa se ne vključuje. Teži k nespremenjenemu stanju, vsem skupinam zaposlenih pa želi omogočiti enake pogoje dela. Pogoj dobrega dela so srečni in zadovoljni delavci (Lipičnik, 1998, str. 40).

RSČV dobiva vse večjo prednost pred kadrovskim managementom iz številnih razlogov, kot so (Torrington, Hall, 1995, str. 12–14):

- prenos pooblastil na nižje ravni managementa, ki postajajo vse manj specializirane;

- delovno mesto, zlasti pri deljenem delovnem času, ni več prostor za krepitev samozavesti;
- RSČV vsaj teoretično poudarja pomembno vlogo kadrovske funkcije;
- kadrovski management ne daje zadostnega pregleda nad stroški;
- zaradi zahtev po vrsti novih znanj postajajo vse pomembnejši zunanji viri in ravnanje z njimi.

S spoznanjem, da je potrebna integracija s strateškim načrtovanjem podjetja, se je razvilo RSČV, ki »zajema globalni, strateški vidik obravnavanja zaposlenih v smeri razvoja in uspešnosti vseh sodelujočih« (Možina et al., 2002, str. 17). RSČV kadrovskega managementa ne nadomešča, ampak ga dopolnjuje.

Ravnanje s človeškimi viri je usmerjeno predvsem na potrebe po človeških resursih (ne nujno zaposlenih) in njihovo razvijanje. Poudarek ni zgolj na njihovi ponudbi, temveč na povpraševanju. RSČV izhaja iz zahtev dela samega, zato je pomembno načrtovanje, kontrola in nadzor ljudi z ustreznimi zmožnostmi, ob pravem trenutku in na pravem mestu. Pristop je naravnano dolgoročno in deluje celostno v okviru jasno začrtanih ciljev, pri določanju katerih tudi aktivno sodeluje. Komuniciranje ne poteka po strogih hierarhičnih poteh in se prepleta z vodoravnim. Teži k spodbujanju sprememb in boljši fleksibilnosti poslovanja. Da se RSČV lahko posveti razvojni politiki, načrtovanju, opazovanju in ocenjevanju, se večina odločitev prenaša na izvršne managerje (Lipičnik, 1998, str. 40–41; Torrington, Hall, 1995, str. 11).

»Ravnanje s človeškimi viri je pot k ravnanju z ljudmi, ki temelji na štirih načelih« (Armstrong, 1991, str. 34):

1. najpomembnejši viri v podjetju so človeški in učinkovito ravnanje z njimi je ključ do uspeha;
2. uspeh bo najverjetneje dosežen, če se kadrovska politika in aktivnosti podjetja medsebojno dopolnjujejo in sooblikujejo strateško usmeritev podjetja;
3. korporacijska kultura, odnosi, ki izhajajo iz nje, vrednote in klima imajo velik vpliv na doseganje odličnosti;
4. za učinkovit proces integracije je potreben stalen proces naporov.

Podjetje, katerega glavni člen so zaposleni, mora delovati v zanje sprejemljivih okvirih. Proces načrtovanja brez vključevanja ljudi, ki ga izvajajo in v praksi potrjujejo, ne more dajati primernih rezultatov. Vloga človeških virov v sodobnem podjetju zato ne more biti omejena zgolj na izvajanje, ampak mora biti aktivno vključena v strateško usmeritev podjetja.

2.3. Vloga človeških virov v strateški usmeritvi podjetja

Če je bila v preteklosti kadrovska funkcija omejena na zgolj pasivno sledenje in pripravo zaposlenih na odločitve, ki so bile sprejete neodvisno od nje, danes prevladuje spoznanje, da mora biti RSČV osnova kadrovske funkcije, njeno prednost pa vidijo v dolgoročni, strateški usmeritvi kot strategiji ravnanja s človeškimi viri (Sparrow, Marchington, 1998, str. 24, 55).

Vključenost RSČV v strateške okvire poslovanja se pojavlja najmanj na treh ravneh (Benčina-Crnić, 2002, str. 62–64):

- *kot sestavni del korporacijske strategije* (na tej ravni naj bi se strateško planiranje človeških virov osredotočilo na razvijanje splošne strategije, ki bi podprla poslanstvo in dosegla cilje podjetja. Gre za spodbujanje politik, ki razvijajo privrženost zaposlenih, kar sprošča kreativnost in energijo, potrebno za doseganje večje uspešnosti);
- *kot sestavni del poslovne strategije* (tukaj skrbi za zagotavljanje virov, pridobivanje in razvoj ustreznih veščin, usmerjanje kulture, vrednot in zelenih vedenj, razvijanje privrženosti, povečanje produktivnosti, upravljanje uspešnosti ipd.);
- *kot funkcijska strategija*, ki je podrejena osnovnim strateškim usmeritvam in določa konkretne strategije za področje človeških virov (zaposlovanje, razvoj, nagrajevanje itd.).

Pri določanju dolgoročnih smotrov, ciljev podjetja, smeri akcije in alokacije virov za njihovo doseg, oblikuje podjetje tri glavne hierarhične ravni strateške usmeritve (Pučko, 1999a, str. 175): *korporacijska strategija*, *poslovna strategija* in *funkcijska strategija*.

Korporacijska oziroma celovita strategija nudi smernice rasti in razvoja podjetja. Je strategija na ravni podjetja kot celote, kjer mora biti prvenstveno naravnana na poslovna področja, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo. Korporacijska strategija se ukvarja s petimi skupinami odločitev (Pučko, 1999a, str. 177):

1. razvoj portfelja strateških poslovnih področij v podjetju,
2. razvijanje povezav med strateškimi poslovnimi enotami (SPE-ji) in odločitve o sinergičnih učinkih med njimi,
3. uravnoteženje tveganj in tokov dobička v okviru podjetja,
4. uravnoteženje denarnih tokov v okviru podjetja in
5. odločitve o zelenih rezultatih, ki naj bi jih posamezne enote in podjetje kot celota dosegali.

Poslovna strategija opredeljuje pot za doseganje konkurenčne prednosti. Naravnana je na posamezno SPE in je vodilo pri definiranju področij, kjer so nujne spremembe, oziroma pri definiranju priložnosti, ki jih lahko z določenimi prihodnjimi aktivnostmi in določanjem ciljev glede proizvodov in trgov izkoristi (Pučko, 1999a, str. 204). Poslovna strategija mora biti praviloma izvedena iz korporacijske strategije in pomeni njeno razčlenitev na posamezne skupine proizvodov, trgov in tržnih položajev.

Funkcijske strategije so strategije, ki se v okviru poslovne strategije, za posamezna poslovna področja, osredotočajo na maksimiranje učinkovitosti virov podjetja v podporo uresničevanju korporacijske strategije. Funkcijske strategije se sestavljajo za področja trženja, proizvodnje, raziskovalno – razvojne dejavnosti, nabave, financ in kadrov. Pri razvijanju funkcijskih strategij je pozornost usmerjena na ključne dejavnike posameznega poslovnega področja, ki imajo največji vpliv na poslovanje podjetja v prihodnosti (Pučko, 1999a, str. 217). Čeprav se strategije za posamezna poslovna področja sestavljajo razmeroma samostojno, je za uspešno integracijo v okviru podjetja in uresničitve ciljev podjetja kot celote nujno potrebna koordinacija načrtovanja (Pučko, 1999a, str. 278).

S pristopom RSČV in zaposlenim kot dejavnikom konkurenčnih prednosti postaja ključnega pomena strategija ravnanja s človeškimi viri, ki predstavlja velik korak naprej pri obravnavi kadrovske funkcije podjetja.

2.3.1. Strategija ravnanja s človeškimi viri

Kadrovska funkcija obsega splet različnih in s kadri medsebojno povezanih in odvisnih nalog, ki jih Armstrong povezuje v naslednje skupine (Armstrong, 1991, str. 101): 1) *sooblikovanje organizacijske strukture in delovnih mest*, 2) *planiranje, privabljanje in izbor zaposlenih*, 3) *zagotavljanje in spremljanje uspešnosti*, 4) *usposabljanje in razvoj zaposlenih, razvoj managerjev, management karier*, 5) *vrednotenje dela, določanje plač in plačila po uspešnosti, ugodnosti in nagrad*, 6) *sodelovanje s sindikati (kolektivna pogajanja), urejanje delovnih razmerij, vključevanje zaposlenih v odločanje in komuniciranje z njimi*, 7) *zagotavljanje zdravstvenega varstva in varstva pri delu ter družbenega standarda*, 8) *izvajanje zaposlitvene in osebne administracije*. V osnovi je kadrovska funkcija namenjena zagotavljanju ustreznih človeških virov in njihovi uspešni integraciji v sklopu doseganja ciljev podjetja. Vse do osemdesetih let je sledila odločitvam, ki so bile sprejete na višjih ravneh. Bila je le v neposredni povezavi s poslovno strategijo, katere usmeritvam se je s svojimi sredstvi zgolj prilagajala, na poslovno dogajanje pa ni imela veliko vpliva. Sodoben pristop na kadrovskem področju je razširil povezavo kadrovske funkcije s strateškim načrtovanjem podjetja. Strategija ravnanja s človeškimi viri (SRŠČV) predstavlja preobrat na področju ravnanja z ljudmi: z zornega kota, ki je usmerjen navznoter – v izvajanje kadrovskih postopkov, navzven – v uresničevanje strateške usmeritve podjetja, k zadovoljevanju kupcev in v končni fazi k poslovni uspešnosti. Kakšna je stopnja integracije med strateškim načrtovanjem in SRŠČV, je odvisno od organizacijske strukture posameznega podjetja. Ločimo štiri pristope (Torrington, Hall, 1995, str. 47–49; Treven, 1998, str. 40–42):

- *administrativna povezava*: med strateškim načrtovanjem in SRŠČV ni nobenega odnosa, ločnica med njima ni jasno razvidna, zato strategija ravnanja s človeškimi viri v samostojni obliki ne nastopa. Funkcija strateškega načrtovanja podjetja poteka neodvisno in brez vsakega izhoda v kadrovski oddelek. Pozornost kadrovske funkcije je usmerjena zgolj na vsakdanje aktivnosti.
- *enosmerna povezava*: tu je že poudarjena vloga ljudi v okviru strateškega načrtovanja podjetja. Smer odločanja je izključno enosmerna in oblikovana tako, da zadosti zahtevam, ki izhajajo iz strateškega upravljanja. Zanimarjanje kadrovskega oddelka v fazi oblikovanja strategij pogosto vodi v sprejem strateškega načrta, ki ga ni mogoče uresničiti. Navedeni pristop je primeren za podjetja s strogo hierarhično ureditvijo.
- *dvosmerna povezava*: v nasprotju z enosmerno povezavo je pri tem pristopu kadrovska sestavina že upoštevana v fazi oblikovanja strategije. Ločimo dve vrsti odnosov (Torrington, Hall, 1995, str. 47):
 - ⇒ (poslovna strategija – SRŠČV): Smer prenosa komunikacij je že dvosmerna, vendar še prevladuje v smeri proti kadrovski funkciji. Podpora ljudi je ključna za sprejetje in uresničitev strateške usmeritve podjetja.
 - ⇒ (SRŠČV – poslovna strategija): Pri tem pristopu je SRŠČV postavljena pred poslovno strategijo. Smer komunikacij je sicer dvosmerna, vendar pa je močnejša

proti poslovni strategiji. Zaposleni so ključni člen oblikovanja celovite strategije, in ne zgolj agent njenega uresničevanja. So ključ konkurenčnih prednosti, zato je poudarek na njih in njim je podrejeno tudi poslovanje.

- *integracijska povezava:* Pri podjetjih z integracijsko povezavo je SRSČV ključna strategija, brez katere ne more priti do uresničitve strateških načrtov. SRSČV in poslovna strategija sta tesno povezani in medsebojno prepleteni. Povezava med njima je dinamična in temelji na trajni integraciji med funkcijo strateškega načrtovanja ter kadrovske funkcije.

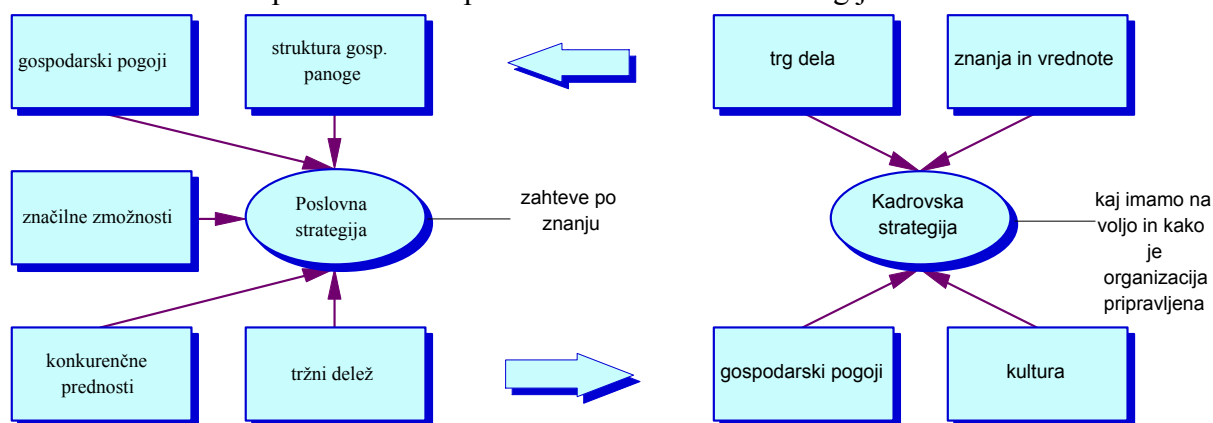
2.3.2. Vloga ocenjevanja delovne uspešnosti v okviru SRSČV

Sodobni pogledi poudarjajo večjo povezanost med aktivnostmi kadrovske funkcije in poslovno strategijo (Slika 3). Tako naj bi model strateškega ravnanja s človeškimi viri vseboval naslednje stopnje (Mabey, Salaman, 1995, str. 49):

1. *oblikovanje poslovne strategije,*
2. *opredelitev ključnih vedenj, potrebnih za njeno izvajanje,*
3. *oblikovanje aktivnosti ravnanja s človeškimi viri, ki bodo spodbujale potrebno vedenje,*
4. *spremljanje učinkovitosti in uspešnosti programov.*

Velja prepričanje, da SRSČV ne morejo biti enostavno izpeljane iz poslovne strategije. Ljudje v podjetju imajo določene sposobnosti, določajo, razvijajo in izvajajo strategije podjetja ter so v tem primeru input, ki določa output, tj. poslovno strategijo. Tako je treba spremljati vedenje, lastnosti in vrednote zaposlenih, ki so potrebne za uresničenje zastavljene poslovne strategije (Špacapan, 2001, str. 64).

Slika 3: Dvosmerna povezava med poslovno in kadrovske strategijo



Vir: Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 1988, str. 467.

SRSČV je edina tesno povezana z vsemi ostalimi strategijami v podjetju in s tem posebnega pomena, saj brez ustrezne podpore ljudi ni mogoče uresničiti zastavljenih strateških načrtov.

Med aktivnostmi ravnanja s človeškimi viri v zadnjem času pri ustvarjanju konkurenčnih prednosti vse večjo vlogo pridobiva ocenjevanje delovne uspešnosti, ki omogoča boljše

koriščenje človeškega potenciala, odpravlja neučinkovitost, znižuje stroške in posledično vodi v boljše poslovne rezultate (Schuler, Beutell, Youngblood, 1989, str. 274). »Namen vsakega sistema merjenja uspešnosti mora biti motiviranje managerjev in zaposlenih za uspešno izvajanje strategije poslovne enote« (Kaplan, Norton, 2001, str. 157). Le motiviran zaposleni bo v poslovni proces pripravljen vložiti vse svoje znanje in sposobnosti. Le če bo videl smisel svojega ravnanja, bodo podjetja lahko koristila vse njegove zmožnosti in se bodo lahko osredotočila na druge ključne aktivnosti. Podjetja, ki uspejo prenesti svojo strategijo v sisteme merjenja uspešnosti, jo hkrati tudi bolje izvajajo. S povezovanjem sistemov merjenja uspešnosti s strategijo podjetja se vodstvo in zaposleni lažje osredotočijo na tiste ključne aktivnosti, ki so potrebne za doseganje strateških ciljev. Kazalci, ki izražajo strategijo poslovne enote, ustvarjajo enoten pogled na prihodnost podjetja, z njimi pa zaposleni tudi lažje vidijo, kako prispevajo k doseganju zastavljenih ciljev (Kaplan, Norton, 2001, str. 156).

Da bi vodstvo in zaposleni videli, kako na uspešnost vpliva vsak posameznik, je treba razviti sistem ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih, ki je povezan s strategijo podjetja. Dober način ocenjevanja mora biti sestavljen iz treh delov (Uhan, 2000, str. 100):

- *načrtovanje poslovanja* – določitev poslovne usmeritve podjetja;
- *vsakdanja pomoč zaposlenim* – delavec mora razumeti, kaj mora opraviti in kako;
- *objektivno ovrednotenje uspešnosti*.

3. Proces ocenjevanja delovne uspešnosti

Uspešnost se določa na več ravneh, zato se mora tudi ugotavljati tako, kot se ustvarja in izkazuje. Uspešnost se preučuje (Uhan, 2000, str. 65): **kolektivno** za vse delavce v podjetju, **skupinsko** za delovno povezano skupino delavcev in **individualno** za posameznega zaposlenega. Namen diplomskega dela je prav slednji – ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika –, čeprav je takšno spremljanje zgolj izhodišče obravnavanja uspešnosti in se mora potrditi v uspešnosti povezane skupine delavcev (Uhan, 2000, str. 66). Ocenjevanje oziroma kvalitativno merjenje delovne uspešnosti pomeni presojo doseženih delovnih rezultatov z uporabo ustrezne metode in se vedno uporablja za ugotavljanje individualno dosežene delovne uspešnosti delavca, kadar kvantitativno merjenje ni izvedljivo, ni racionalno ali povzroča nezaželene posledice (Jurančič, 1979, str. 14). Ocenjevanje delovne uspešnosti (storilnosti) temelji na domnevi, da so ljudje bolj motivirani za delo, če so jim v procesu poslovanja na voljo zadostne povratne informacije. »Ocenjevanje storilnosti je priložnost, da se periodično vzpostavi komunikacija med osebo, ki delo naloži, in osebo, ki delo opravi. Ob tej priložnosti se oba tudi pogovorita kaj pričakujeta drug od drugega in kako kvalitetno so se obojestransko pričakovanja tudi izpolnila« (Maddux, 1992, str. 12).

Ocenjevanje delovne uspešnosti omogoča vpogled v opravljeno delo, krepi pozitivne delovne navade in razvija stike med sodelavci. Je proces sodelovanja, ki mora veljati za bistveno komunikacijsko vez med dvema osebama, ki jo povezuje skupen namen in ki predstavlja temelje učinkovitega razvoja zaposlenih.

Standardni cilji ocenjevanja delovne uspešnosti so (Davis, 1989, str. 154):

1. *opredelitev virov,*
2. *nagrajevanje zaposlenih,*
3. *pridobitev povratnih informacij za zaposlene,*
4. *razvoj zaposlenih,*
5. *privolitev v enakopravno možnost upravljanja.*

Bernardin in Beatty sta sistematizirala naloge² ocenjevanja delovne uspešnosti v dve večji skupini (Bernardin, Beatty, 1984, str. 8): **naloge za učinkovitejšo koriščenje človeških virov v podjetju** (primernejše določanje zadolžitev, dvig delovne učinkovitosti, osebni razvoj zaposlenih, spodbujanje boljših delovnih odnosov itd.) in **naloge, ki služijo kot osnova za določene kadrovske akcije** (napredovanje, nagrajevanje, določanja deleža spremenljive plače, degradacije itd.).

Proces razvoja in uporabe sistema ocenjevanja delovne uspešnosti se ne opravlja ločeno od drugih aktivnosti ravnanja s človeškimi viri. Skupaj z oblikovanjem pozitivnega okolja podjetja, načrtovanjem in izbiro kadrov, razvojem, izobraževanjem in nagrajevanjem zaposlenih tvori osnovo konkurenčnih prednosti podjetja (Treven, 1998, str. 26). Čeprav je proces ocenjevanja delovne uspešnosti ena ključnih aktivnosti v spletu ravnanja s človeškimi viri, se mora podjetje zavedati, da so aktivnosti med seboj prepletene in izhajajo iz strateške usmeritve podjetja (Black, Porter, 2000, str. 333). Preden se ocenjevanje lahko izvede, je treba opraviti temeljito sistemizacijo dela; ta izhaja iz sistematične razvrstitve opravil, ki jih delavci opravljajo v združbi v okviru posameznih poslovnih funkcij. Sistemizacija dela je predpisan organizacijski akt, s katerim se celoten delovni proces razčleni na delne delovne procese, praviloma na opravila (Uhan, 1996, str. 41–42). Je podlaga, na kateri poteka vrsta aktivnosti, tudi ocenjevanje delovne uspešnosti. Izhaja iz tesno povezanih analize dela in analize delavca, katerih rezultat je opis dela in delavca, ki ju s skupnim imenom imenujemo sistemizacija dela (Lipičnik, 1998, str. 66). V nadaljevanju bo govora predvsem o analizi dela kot tisti aktivnosti, iz katere izhajajo merila delovne uspešnosti, ki določajo veljavnost ocenjevanja delovne uspešnosti (Schuler, Beutell, Youngblood, 1989, str. 231). Merilo opredeljuje raven, na kateri je določena storilnost zadovoljiva, hkrati pa določa tudi mejo, pod katero storilnost ni več sprejemljiva. Merila morajo biti količinsko opredeljena, zato je treba pri vseh uporabiti enega od naslednjih parametrov: *kakovost, količina, stroški* in *čas* (Florjančič, Vukovič, 1999, str. 208). Čim bolj je podjetje kompleksno in mora izpolnjevati vrsto različnih nalog, toliko več različnih in natančnejših meril mora uporabljati. Katero merilo je ključno, je odvisno od vpliva, ki ga ima na uspešnost določene naloge. Merila so za uspeh nujno potrebna, saj ljudje le z določitvijo meril vedo, kaj od njih pričakujemo, in se lahko osredotočijo na ključna opravila. Merila so najkakovostnejše določena, če pri postavljanju sodelujejo izvajalci, ki se bodo po njih ravnali (Maddux, 1992, str. 21). Brez

² Po podatkih Centra za proučevanje organizacij (podjetij) in človeških virov, zbranih leta 2001, se ocenjevanje uporablja predvsem za določanje *deleža plače za delovno uspešnost* (SLO – 76,1 % vprašanih podjetij, EU – 39,2 %), *zmožnosti za napredovanje* (SLO – 62 %, EU – 47,1 %), *individualne potrebe po usposabljanju* (SLO – 34,6 %, EU – 6,6 %), *organizacijske potrebe* (SLO – 34,6 %, EU – 42 %), *razvoj kariere* (SLO – 34,6 %, EU – 48,1 %) in *organizacijo dela* (SLO – 26,3 %, EU – 36,4 %) (Černigoj-Sadar et al., 2001, str. 281).

opravljene analize dela nimamo osnove ocenjevanja, na podlagi katere bi lahko navedli objektivne ugotovitve³, zato jo bom v nadaljevanju nekoliko opisal.

3.1. Analiza dela

Analiza dela je proces, ki daje osnovne informacije o značilnosti nalog in vsebinah posameznega dela, ki ga delavec opravlja, in se lahko uporablja za številne namene.⁴ Čeprav je v preteklosti veljalo, da se delo ne spreminja, je čas pokazal, da ni tako. Delo je veljalo za statično, delovni postopki so bili razviti, da bi bilo delo čim bolj standardizirano, pa čeprav ga je opravljal veliko število ljudi, ki so imeli le redko ustrezne lastnosti. Danes se delo spreminja zaradi naslednjih treh razlogov (Pearn, Kandola, 1990, str. 9): časa, ljudi in okolja.

- *Čas*: delo se skozi čas spreminja, velikokrat zelo počasi. Temu primerno se mu mora prilagajati tudi analiza dela, ki je zaradi omejenega časovnega preseka nemalokrat nenatančna in pogosto ne daje verodostojnih informacij, na katere se v podjetju lahko zanesejo.
- *Ljudje*: delovna naloga je odvisna od osebe, ki jo opravlja, zato se prireja njenim lastnostim.
- *Okolje*: enaka vrsta dela se v različnih pogojih dela opravlja drugače (gasilec v urbanem okolju je soočen z drugačnimi okoliščinami dela kakor gasilec na deželi).

V procesu analize dela si lahko pomagamo z različnimi metodami, katerih skupna značilnost je, da so ob samostojni uporabi dokaj nenatančne. Da bi bila analiza natančna in primerna za uporabo v praksi, je treba upoštevati kombinacijo več metod, med katerimi so najpomembnejše *poročilo o opravljenem delu, razgovor, označevalna lista, dnevnik dela, kritični dogodki, opazovanje, sodelovanje in obstoječi zapisi* (glej prilogo 2).

Glede na različne možnosti uporabe lahko analizo dela opravljajo ljudje znotraj kadrovskega oddelka, zaposlujejo se dodatni analitiki, uporablja se pomoč zunanjih analitikov, najpogosteje pa analizo dela opravljajo kar nosilci delovnih nalog, ki razpolagajo z vsemi potrebnimi informacijami, da se analiza pravilno izvede. Kolikšna je lahko vloga nosilca dela, je odvisno od njegovih znanj, sposobnosti in pripadnosti podjetju (Torrington, Hall, 1991, str. 250).

Pravilno izvedena analiza dela mora vsebovati naslednje podatke: *šifro dela in naloge, naziv organizacijske enote, delovni (tehnološki) proces, naziv dela in naloge, opis dela in naloge, cilj naloge, obseg naloge, sredstva in predmeti dela, osnovo za delo, podatke o odgovornosti, podatke o vplivih okolja za izvajanje naloge, podatke o telesnih dejavnostih, ki jih zahteva*

³ Poleg *analize dela* sta ključni karakteristiki učinkovitega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti še *zanesljivost* in *veljavnost ocenjevalnega instrumenta* (Latham, Wexley, 1994, str. 59).

⁴ Analiza dela se opravlja pri obravnavi (Torrington, Hall, 1991, str. 246):

- *posameznika* – zaposlitvene odločitve, selekcija, svetovanje, napredovanje in ocenjevanje delovne uspešnosti,
- *podjetja* – organizacijska analiza, prestrukturiranje, planiranje človeških virov ipd.,
- *pravnih zahtev* in
- *industrijskih odnosov*.

delo, psihofizične sposobnosti, socialne delovne razmere, strokovno izobrazbo oziroma z delom pridobljene delovne zmožnosti, funkcionalna (dodatna) znanja, delovne izkušnje in podobno (Uhan, 1996, str. 48–50).

S podatki, zbranimi z analizo dela, dobimo opis dela, ki določa naloge, delovne razmere in druge značilnosti opravljanja dela. Opis dela služi kot osnova za opis delovnih nalog, odgovornosti, delovnih razmer in delovnih aktivnosti ter predstavlja osnovo za specifikacijo izkušenj, znanja, veščin in sposobnosti osebe, ki naj bi določeno delo opravljala (Anthony, Perréwe, Kacmar, 1996, str. 174). Tako zbrani podatki se uporabijo za ocenjevanje in načrtovanje drugih aktivnosti ravnanja s človeškimi viri (načrtovanje zaposlovanja novih delavcev, razvoj in izobraževanje, nagrajevanje itd.), med katerimi je posebna pozornost namenjena ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih (Schuler, Huber, 1993, str. 153).

3.2. Ocenjevanje delovne uspešnosti

Po opravljeni analizi dela, z določitvijo ključnih nalog in zadolžitev, se določijo kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti. Ti so: **kriterij lastnosti**, ki se osredotoča na osebne lastnosti delavca (zvestoba, komunikacijske in vodstvene sposobnosti, zanesljivost, iznajdljivost, iniciativnost itd.); **vedenjski kriterij**, katerega namen je spremljati delovne aktivnosti na posameznem delovnem mestu, in **kriterij rezultata**, s poudarkom na njihovih rezultatih (Schuler, Huber, 1993, str. 285).

Eden največjih problemov ocenjevanja delovne uspešnosti je zbiranje in vzdrževanje informacij o vseh zaposlenih. Rešitev predstavlja prenos odgovornosti na podrejenega. »Nalogo oziroma odgovornost zanjo podrejeni sprejme le, če hoče, ker jo prostovoljno izbere, če je to v skladu z njegovo notranjo naravnostjo« (Sprenger, 1997, str. 148). V tem primeru je govora o samoodgovornosti, akciji podrejenega oziroma o pooblastilu, ki pooblašča samega sebe. S participacijo podrejeni ni več pasivni udeleženec procesa, temveč z večanjem odgovornosti in aktivnim odkrivanjem postane del sistema. Biti pa mu mora zagotovljen dostop do novega ali izboljšanega znanja. Z njim je sposoben kritično presoditi svoje prednosti in slabosti in si določiti specifične naloge za doseg lastnih ciljev (Schuler, Huber, 1993, str. 334). Šele potem se v sistem vključi nadrejeni. Njegova naloga je zagotavljanje pomoči, iskanje združljivosti med cilji podjetja in individualnimi cilji. Nadrejeni tako prehaja v vlogo mentorja (dajanje napotkov za doseg potrebnega znanja in spretnosti, svetovanje o administrativnih, tehničnih in drugih problemih, s katerimi se zaposleni soočajo, seznanjanje z ustaljenimi načini vedenja in splošno kulturo podjetja itd.) oziroma postaja vse bolj podoben vlogi »trenerja«, kot ga poznamo iz moštvenih športov in ki nadgrajuje vlogo mentorja. Vloga trenerja od nadrejenega ne zahteva, da zgolj prenaša svoje znanje na druge, ampak mora biti sposoben razviti potencial, ki se skriva v vsakem posamezniku (Kalinauckas, King, 1994, str. 5).

V preteklosti je pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih prevladovala metoda ocenjevanja **osebnih lastnosti** (osebna ocena), kjer so se ugotavljale osebne, fizične, mentalne in moralne lastnosti človeka. Metoda je upoštevala le osebnost posameznika, in ne njegovega

prispevka k uspešnosti podjetja, zato je razmeroma nezanesljiva in neprimerna za ocenjevanje delovne uspešnosti (Uhan, 2000, str. 98).

Poudarek pri metodah, o katerih bo govora v nadaljevanju, ni več na posameznikovi osebnosti, ampak na njegovih delovnih aktivnostih, saj je zaposlenim le na njihovi osnovi možno nuditi dodatno pomoč.

3.2.1. Metode ocenjevanja delovne uspešnosti

Za spremljanje delovne uspešnosti je na voljo kar nekaj metod, saj je zaradi različne opremljenosti, tehnologije in organiziranosti delovnih procesov ugotavljanje delovne uspešnosti skoraj za vsak delovni proces različno (Uhan, 2000, str. 66). Nekatere metode temeljijo na delavčevem vedenju, ravnanju na delovnem mestu, druge pa upoštevajo zgolj rezultate delovnih aktivnosti, kjer način njihovega doseganja ni pomemben. Na tej podlagi delimo metode ocenjevanja delovne uspešnosti na **metode ocenjevanja, ki temeljijo na vedenju, metode s poudarkom na rezultatih** (Anthony, Perrewé, Kacmar, 1996, str. 359), temeljiti pripravi na prihodnost pa služijo **ocenjevalni centri** (Tabela 1).

Tabela 1: Pregled metod ocenjevanja delovne uspešnosti

| I) Metode ocenjevanja, ki temeljijo na vedenju | | | II) Metode s poudarkom na rezultatih |
|--|--|--------------------------|--------------------------------------|
| 1. Ocenjevanje na podlagi razvrščanja | | | 1. Management ciljev |
| <i>A. Razvrščanje s pomočjo vrstnega reda</i> | i. Metode razvrščanja, ki ne omogočajo količinske opredelitve rezultatov | Klasično razvrščanje | 2. Planiranje in revidiranje |
| | | Alternativno razvrščanje | |
| | | Metoda igralnih kart | |
| | ii. Metode razvrščanja, ki omogočajo količinsko opredelitev razvrstitev | Primerjava parov | |
| <i>B. Prisilna porazdelitev</i> | | | |
| 2. Metode absolutnih standardov | | | |
| <i>A. Opisno poročilo</i> | | | |
| <i>B. Sistem kritičnih točk</i> | | | |
| <i>C. Ocenjevalne lestvice</i> | <i>Opisne</i> | | |
| | <i>Grafične</i> | | |
| | <i>Številčne</i> | | |
| <i>D. Sistemi označevanja</i> | i. Označevalne liste svobodne izbire | | |
| | ii. Prisilne označevalne lestvice | | |

Največkrat uporabljene metode ocenjevanja delovne uspešnosti (Cascio, 1995, str. 285–289; Lipičnik, 1998, str. 217–225; Anthony, Perrewé, Kacmar, 1996, str. 359–369) so:

I) Metode ocenjevanja, ki temeljijo na vedenju

Pri teh metodah je v ospredju poudarek na vedenju zaposlenih in njihovi primerjavi s sodelavci oziroma z določenimi standardi – metode absolutnih standardov (Cascio, 1995, str. 284). Metode so primerne zlasti za razvoj zaposlenih, uporabljajo pa se za ocenjevanje delovne uspešnosti na delovnih mestih, kjer prihaja do veliko medosebnih odnosov. Nekoliko manj se metode uporabljajo pri delih, kjer do želenih rezultatov vodijo različne vrste vedenj (Schuler, Huber, 1993, str. 286). Najpogosteje uporabljene metode, ki temeljijo na vedenju, so ocenjevanje na podlagi razvrščanja, ocenjevalne lestvice, ocenjevanje na podlagi prisilne porazdelitve, opisna poročila, sistemi označevanja in sistem kritičnih točk.

1. Ocenjevanje na podlagi razvrščanja

V svetu sta se razvili predvsem dve večji skupini metod, v katere razvrščamo pojave bodisi *globalno* (sumarne metode) bodisi *analitično* (analitične metode). Sumarno razvrščanje pomeni, da se pri razvrščanju vsakega obravnavanega pojava hkrati upoštevajo vse sestavine kriterija, ki je podlaga za razvrščanje, ne da bi se za vsako sestavino opravljalo ločeno razvrščanje. Če se vsaka sestavina kriterija obravnava posebej, kjer je končna ocena sestavljena iz delnih razvrstitev posameznih sestavin, govorimo o analitičnem razvrščanju. Obe skupini metod imata svoje prednosti in pomanjkljivosti. Največja prednost sumarnega razvrščanja je v njegovi enostavnosti in cenenosti, vendar pa so razvrstitve na tej podlagi dokaj nezanesljive in pogosto neutemeljene. Zaradi tega so uporabne predvsem v enostavnejših delovnih procesih in okoljih, v ostalih primerih pa je primernejše analitično razvrščanje. Prednosti analitičnega razvrščanja so predvsem v večji zanesljivosti in natančnejših utemeljitvah, vendar pa je takšno razvrščanje dokaj zahtevno in zahteva veliko časa (Uhan, 2000, str. 110). Razvrščanje delavcev na podlagi dosežene uspešnosti poteka na podlagi vrstnega reda in grupiranja.

A) Razvrščanje s pomočjo vrstnega reda

Pri metodah razvrščanja s pomočjo vrstnega reda razporedimo zaposlene po vrstnem redu od najboljšega do najslabšega delovnega rezultata.

- i) Metode razvrščanja, ki ne omogočajo količinske opredelitve rezultatov
- **Klasično razvrščanje** – zanj je značilno razvrščanje zaposlenih po vrsti od najboljšega delavca do najslabšega. Na prvo mesto se postavi delavec, ki je v primerjavi z drugimi najboljši, in na zadnje mesto delavec, ki je najslabši.
- **Alternativno razvrščanje** – metoda lupljenja, kjer se najprej določita najboljši in najslabši delavec, potem drugi najboljši in drugi najslabši in tako naprej. Metoda je lažja od klasičnega razvrščanja, saj gradi na predpostavki, da je lažje ugotavljati ekstreme, kakor odkrivati razlike med sosednjimi vrednostmi. Problem nastane le pri srednjih vrednostih, kjer so razlike že zelo majhne.
- **Metoda igralnih kart** – pri tej metodi razvrščanja se na posebnih karticah zbirajo podatki o delavcih, ki se kasneje zložijo na mizo po poljubnem vrstnem redu, nato

pa se jih z medsebojnimi primerjavami ureja v določen vrstni red. Metoda omogoča boljši vizualni pregled razvrstitev in dopušča premeščanje kartic med samim postopkom razvrščanja. Po zaključenem postopku se na podlagi vrstnega reda kartic določi seznam delavcev po različnih ravneh delovne uspešnosti (Jurančič, 1979, str. 30).

ii) Metode razvrščanja, ki omogočajo količinsko opredelitev razvrstitev

Za razliko od metod, ki ne omogočajo količinske opredelitve rezultatov, metodi primerjave parov in njena varianta, šah metoda, poleg vrstnega reda omogočata tudi vrednotenje vrstnih redov, to je velikost intervala med delavci, ki so na podlagi doseženih delovnih rezultatov razvrščeni v vrstni red (Jurančič, 1979, str. 30).

- **Primerjava parov:** Primerjava parov je nekoliko bolj sistemizirana, saj se posameznik primerja le z zaposlenimi znotraj določene kategorije dela. Pri tem se ne primerjajo vsi hkrati, ampak vedno samo po parih, katerih število izračunamo po naslednji formuli $\frac{N(N-1)}{2}$. Prednost primerjave parov je v ugotavljanju

skladnosti ocenjevalca s samim seboj oziroma njegove sposobnosti, da razlikuje večje število zaposlenih (Lipičnik, 1998 str. 218). Pri primerjavi večjega števila delavcev je število parov vse večje, uporabnost metode pa vse manjša. Metoda je primerna za določanje plač, medtem ko je za ocenjevanje delovne uspešnosti delavca in njegov razvoj dokaj neuporabna. Največjo težavo predstavlja subjektivnost ocen, saj te temeljijo na primerjavah, in ne na določenih specifičnih vedenjih.

Metode razvrščanja ne priznavajo delavcev, ki se ne razlikujejo od vsaj enega sodelavca, kar pa je praksi zelo verjetno. Te vrste pomanjkljivosti odpravlja naslednja metoda (Schuler, Huber, 1993, str. 295).

B) Prisilna porazdelitev

S prisilno porazdelitvijo se že vnaprej določi določen delež ocenjevane skupine na določeno stopnjo delovne uspešnosti. Za razvrščanje zaposlenih se namesto vrstnega reda uporablja grupiranje, tako da so zaposleni, ki so dosegli približno enak rezultat, razvrščeni v isto skupino. Na ta način ocenjevalec oblikuje različne oblike krivulj z dvema ekstremoma in večino zaposlenih nekje vmes, v skupini z največjim deležem. Metoda odpravlja napake strogosti oziroma popustljivosti ter napako centralne tendence, obstaja pa dokaj velika verjetnost – če je skupina zaposlenih kot celota bodisi zelo učinkovita ali neučinkovita –, da bodo rezultati nenatančni. Prisilna porazdelitev je primerna za ocenjevanje velikega števila zaposlenih in velikega števila ocenjevalcev (Cascio, 1995, str. 285).

2. Metode absolutnih standardov

Metode, ki ne upoštevajo absolutnih razlik med ocenami in so pod subjektivnim vplivom ocenjevalca, ne dajejo dokazov, da so bile odločitve na njihovi podlagi upravičene. Absolutno določeni standardi na drugi strani nudijo informacije, ki temeljijo na določeni osnovi in tako omogočajo, da različni ocenjevalci dobijo enake ocene (Schuler, Huber, 1993, str. 296).

A) Opisno poročilo

Opisno poročilo je ena najbolj enostavnih metod. V njem ocenjevalec pisno opiše delavčeve prednosti in slabosti ter priporočene izboljšave. Poročila so nestrukturirana, zato se razlikujejo v podrobnostih in obsegu poročila. Dobro opravljena poročila dajejo potrebno povratno informacijo za izboljšanje lastne uspešnosti. Ker so odvisna izključno od ocenjevalca, so primerjave med posamezniki, skupinami in oddelki praktično nemogoče.

B) Sistem kritičnih točk

Sistem kritičnih točk temelji na posebnostih posameznih delovnih mest. Z njim se ocenjevalci osredotočajo na dogodke, ki izstopajo kot zelo uspešni ali zelo neuspešni. Takšen način omogoča, da pri ocenjevanju prihaja v ospredje vedenje posameznikov, od katerega je dejansko odvisna uspešnost. Ocenjevalci določijo tudi vzroke vedenja in njegove posledice, hkrati pa se ugotavlja obseg dela, ki ga je imel izvajalec pod svojim nadzorom. Metoda je primerna za nadaljnje usposabljanje delavcev, za ocenjevanje delavcev na posebej nevarnih in odgovornih delovnih mestih (delo s kemikalijami, plini, fizična dela ipd.), ima pa tako kot druge metode vrsto pomanjkljivosti. Ocenjevanje na podlagi ugotavljanja kritičnih točk za kratko časovno obdobje (dan, teden) je za vodjo zelo obremenjujoče in zahteva veliko časa. Ker se metoda osredotoča na iskanje ekstremov, je ugotavljanje povprečnega učinka zelo težavno. V opisni obliki ne omogoča neposredne primerjave med posamezniki oziroma posameznimi oddelki. V ta namen se lahko uporabljajo ocenjevalne lestvice (Cascio, 1995, str. 286).

C) Ocenjevalne lestvice

Ocenjevalne lestvice so analitične metode, pri katerih za razvrščanje uporabljamo grupiranje, to pomeni, da se razvrščanje v stopnje (grupiranje) za vsako opravilo izvede tolikokrat, kolikor izbranih karakteristik zahtevnosti del oziroma zahtev vsebuje uporabljeni ocenjevalni model, ki nastaja po naslednjem zaporedju (Uhan, 1996, str. 140): *1) razdelitev (sklada) točk na skupine zahtev; 2) izbor, opis in vrednotenje zahtev; 3) izbor, opis in vrednotenje stopenj; 4) izbor modela za kategorizacijo razvrstitev.* Tukaj primerjamo vedenja, določena v posameznih ocenjevalnih lestvicah, ki imajo ponavadi od 3 do 5 stopenj, z dejanskim dogajanjem pri delu. Ocenjevalne lestvice delimo na **številčne**, **grafične** in **opisne**. Prve so najpreprostejše lestvice, pri katerih določamo oceno s številom v razponu od 1 do 10 ali od 1 do 5. Grafične lestvice se večinoma uporabljajo pri izvajanju ocenjevalnih razgovorov. Lahko so v obliki predtiskanih ocenjevalnih listov s polji in vrsticami, v katerih se označi ocena, ali pa kot grafična daljica, na katero ocenjevalec označi ocenjeno vrednost. Lestvice imajo običajno od 10 do 15 ocenjevalnih elementov, prilagojenih posameznim vrstam dela. Njihova glavna značilnost je številčno izražena skala, na kateri so standardi delovnih dosežkov izraženi opisno (Možina et al., 2002, str. 272). Zaradi razmeroma široko določenih mej ocenjevanja so grafične ocenjevalne lestvice dokaj nenatančne, vendar pa so kljub upoštevanju več kriterijev, ki vplivajo na učinek, časovno najmanj intenzivne. Ker so standardizirane, je mogoča primerjava med zaposlenimi (Cascio, 1995, str. 287). Opisne ocenjevalne lestvice so lestvice, pri katerih mora ocenjevalec izbrati opis ocenjevanega pojava, ki ustreza opisu ugotovljenih dosežkov. Ena najpogosteje uporabljenih metod, ki temeljijo na vedenju, je **vedenjsko sidrana ocenjevalna lestvica** (angl. Behaviorally

Anchored Rating Scales – BARS), ki je bila razvita za določitev skupnega okvira ocenjevanja in pospešitev natančnejše interpretacije posameznih vedenj (Bernardin, Beatty, 1984, str. 86). Njena glava značilnost je, da na skali, ki označuje določeno vedenje, označimo pripadajočo vrednost. Največji problem vedenjsko sidrane lestvice sta zapletenost njene uporabe in čas, ki ga porabimo za njen razvoj. Nekoliko novejša opisna ocenjevalna lestvica je **lestvica opazovanja vedenja** (angl. Behavioral Observation Scales – BOS), ki je zelo podobna metodi ugotavljanja kritičnih točk, saj se ugotavlja, kako pogosto se pri posamezniku pojavlja določena oblika vedenja.

Prednosti lestvice opazovanja vedenja so naslednje (Schuler, Huber, 1993, str. 300):

1. temelji na sistematični analizi dela,
2. postavke in njihove uteži so natančno opredeljene,
3. spodbuja sodelovanje zaposlenih,
4. ker so specifični cilji v neposredni povezavi s številčno izraženimi rezultati, omogoča povratne informacije in potrebne spremembe.

Največja prednost vedenjsko zasnovanih lestvic je natančna določenost standardov izvedbe, kar omogoča zanesljivejše ocene v primerjavi z drugimi lestvicami, ki uporabljajo ocene »odlično« ali »neustrezno«. Vedenjsko zasnovane lestvice je mogoče uporabiti kot povratno zvezo z ocenjevalci, saj zaradi natančno opredeljenih zahtev izvedbe dela prihaja do boljšega povezovanja med delavci in njihovimi nadrejenimi (Treven, 1998, str. 254).

Metode, ki temeljijo na vedenju, dajejo koristne informacije za potrebne spremembe vedenja posameznikov. Sta pa njihov razvoj in uspešna implementacija časovno obsežna in povzročata veliko stroškov. Poleg tega ocenjevalci pogosto nimajo na voljo dovolj časa in znanja, da bi bili sposobni oceniti pogostnost ravnanja (Schuler, Huber, 1993, str. 300).

D) Sistemi označevanja

Ocenjevanje delovne uspešnosti na podlagi ocenjevalnih lestvic in sistemov razvrščanja pogosto temelji na preveč ohlapnih kriterijih, zato so se pojavile zahteve po zapisih o vedenju, sestavljenih iz konkretnih načinov vedenja pri določenem delu. Z označevalnimi listami se ocenjevalcu dostavi vrsta trditev, ki določajo primeren način vedenja za zahtevano delovno uspešnost. Ocenjevalec primerja zaposlenega s trditvami in presodi, katera mu najbolj ustreza. V praksi poznamo dve vrsti označevalnih list: *označevalne liste svobodne izbire* in *označevalne liste prisilne izbire* (Lipičnik, 1998, str. 110).

i) Označevalne liste svobodne izbire:

To so spiski različnih trditev. Ocenjevalec med njimi izbere tisto, ki najbolj ustreza lastnostim posameznika. Pri »ponderiranih« listah so posameznim kategorijam trditev določeni ponderji, tako da pomembnejše dimenzije delovnega procesa dobijo večjo težo v končni oceni delovne uspešnosti. Za določanje teže posamezne trditve je potrebna vrsta aktivnosti, zato je priprava takšnih list dokaj zamudna in zapletena. Ker je označevalna lista odvisna od ocenjevalčevega vrednotenja posameznih kategorij, so med različnimi ocenjevalci možne precejšnje razlike, kljub temu pa nudijo dovolj jasno povezavo med opisom del in ocenjevanjem delovne uspešnosti.

ii) *Prisilne označevalne lestvice*: Postopek priprave sestavljajo naslednje stopnje (Lipičnik, 1998, str. 111):

1. S preprostim sistemom ocenjevanja uspešnosti najprej izločimo najboljše in najslabše predstavnike določene stroke.
2. Vodje nato obširneje opišejo lastnosti teh ljudi, ki jih razčlenimo v sezname elementov, ki zajemajo vse vidike nekega delovnega procesa.
3. Določimo, kako neki vidik razlikuje dobre delavce od slabih. Do tega pridemo tako, da ugotovimo, kolikokrat je neki element uporabljen pri opisu dobrih in kolikokrat pri opisu slabih delavcev.
4. Na tej podlagi sestavimo stolpce s štirimi do petimi trditvami, od katerih sta dve pozitivni, dve negativni in ena nevtralna. Za ocenjevalca sta videti obe pozitivni trditvi pozitivni, vendar je samo ena značilna za delavca na delovnem mestu, katerega uspešnost ocenjuje (razlikovalna ali diskriminatorna trditev).
5. Od ocenjevalca zahtevamo, da brezpogojno (prisilna lista) označi dve trditvi, eno najbolj in eno najmanj značilno za osebo, katere uspešnost presoja.
6. Po ocenitvi se rezultati točkujejo. Pozitivno točko damo, če označena lastnost, ki ustreza kandidatu, spada med diskriminatorne pozitivne lastnosti. Podobno damo pozitivno točko, če označena lastnost, ki najmanj ustreza kandidatu, spada med diskriminatorne negativne. Pozitivno in negativno diskriminatorne lastnosti so torej določene vnaprej, le da ocenjevalec zanje ne ve. Na koncu seštejemo vse točke iz obeh stolpcev.

Uporaba metod, ki temeljijo na vedenju, se povečuje na podlagi vse večjega števila storitvenih podjetij, kjer sta v ospredju kakovost opravljene storitve in zadovoljstvo z osebo, ki jo nudi. Način opravljanja storitve je pogosto edina prava konkurenčna prednost, zato postaja ključno usposabljanje in razvoj zaposlenih, kjer metode, ki temeljijo na vedenju, zagotavljajo dovolj potrebnih informacij. Primerne so zlasti za dela z velikim številom izvajalcev. Za ocenjevanje dela višje instancnih ravni in rutinskih opravil, kjer je pomemben doseženi rezultat, so primernejše naslednje metode (Schuler, Huber, 1993, str. 302).

II) **Metode s poudarkom na rezultatih** (angl. Results-oriented Rating Methods)

Pri teh metodah je v ospredju rezultat, ki ga delavec ustvari, ne glede na način, kako se je delo opravljalo. Metode temeljijo na kritičnih delovnih dolžnostih in nalogah, zbranih z analizo dela. Na njihovi podlagi se določi raven zahtevanih dosežkov.

1. **Vodenje s cilji** (angl. Management by Objectives – MBO)

Z uveljavitvijo procesa ocenjevanja delovne uspešnosti prihaja metoda vodenja s cilji nujno v ospredje, tudi kot njen ključni element. Uspeh podjetja ni odvisen samo od opravljene analize dela, ustreznih komunikacijskih poti, določanja odgovornosti in pristojnosti, temveč predvsem od usmerjenosti k rezultatom dela (Možina et al., 2002, str. 263). »MBO je splošen managerski sistem, ki sistematično integrira številne ključne managerske aktivnosti in je zavedno usmerjen k uspešnemu in učinkovitemu doseganju organizacijskih in individualnih ciljev« (Koontz, 1988, str. 87). Temelji na določanju ciljev od posameznika do podjetja kot celote, pri čemer morajo biti cilji osnova, oporne točke in prilagodljivi spremenljivim

situacijam. »Cilj je način, pot, da stalno izboljšujemo rezultate svojega dela, in to v kakršnikoli situaciji« (Možina et al., 2002, str. 262). Določanje ciljev je metoda sodelovanja med nadrejenim in podrejenim. Proces je idealno začeti na višjeinstančnih ravneh in izhajati iz njihovih usmeritev. Pomembno je, da si vsak posameznik natančno oriše cilje in naloge, za katere misli, da jih mora uresničiti, potem pa se vključi v diskusijo, v kateri se določijo posamezne delovne zadolžitve, časovni razpon in sredstva, ki jih pri tem potrebuje. S pomočjo MBO lažje določimo neposreden prispevek posameznika k celotnemu uspehu organizacije, hkrati pa se skozi sistem določanja ciljev odraža tudi učinkovitost ostalih motivatorjev (Vroom, Deci, 1992, str. 205).

Oblikovanje nalog in ciljev zajema vse ravni organizacije in poteka skozi naslednji proces (Koontz, 1998, str. 89, Vroom, Deci, 1992, str. 286):

1. *določitev glavnih nalog in roka za njihovo izpolnitev* – v tem koraku nadrejeni in podrejeni po kritičnem pregledu področij dela in odgovornosti skupaj določita naloge, ki jih je treba opraviti;
2. *razvijanje načrta in ciljev za uresničitev teh nalog* – v tej stopnji je treba natančno opisati in določiti, kaj so cilji organizacije in kako se ločijo strateški cilji od taktičnih ciljev, ki vsebujejo reševanje problemov tekočega leta (Možina et al., 2002, str. 264);
3. *določitev merskega instrumenta za ugotavljanje uspeha*.

Po koncu ocenjevalnega obdobja se doseženi rezultati primerjajo s postavljenimi cilji in ugotovijo se morebitna odstopanja. Ocenjevanje se opravlja v krajšem časovnem obdobju, kjer se tudi lažje ugotavlja, ali je delovanje posameznika v okviru pričakovanega. Proces se konča z določitvijo novih načrtov in ciljev. Prednosti MBO so zlasti naslednje (Schwartz, 1980, str. 108–100; Koontz, 1988, str. 95–98; Vroom, Deci, 1992, str. 287):

- podrejeni je aktivni partner v procesu, v katerem sam kritično preverja svoje prednosti in slabosti,
- poudarek je na rezultatih in pripravi na prihodnost,
- usmerja zaposlene,
- motivira tako povprečne kot izredne posameznike,
- z aktivno vlogo v podjetju so zaposleni pripravljani vložiti več navora v poslovni proces,
- določanje natančno določenih kriterijev vpliva na manjšo pristranskost.

Slabosti (Schuler, 1993, str. 306):

- metoda zahteva veliko časa, denarja in sodelovanja med nadrejenim in podrejenim,
- zaželeno vedenje je težko določiti,
- povečana konkurenca med zaposlenimi,
- strokovno usposobljeni zaposleni očitajo sistemu nestrokovnost, ker jih obravnava enako kot manj usposobljene delavce (Schwartz, 1980, str. 110),
- med zaposlenimi ni mogoča primerjava,
- ker je MBO naravnano kratkoročno in ker njegova uspešna implementacija zahteva razmeroma veliko časa (3–5 let), je v praksi dokaj neuspešen (Cascio, 1995, str. 288).

2. Planiranje in revidiranje

Planiranje in revidiranje je podobno MBO, vendar se tu poudarja revidiranje delovnih planov, ki ga opravljata tako nadrejeni kot podrejeni, pri čemer je sodba pogosto pod vplivom subjektivnosti ocenjevalca. Na ta način se ugotavlja doseganje ciljev, identificirajo se morebitni problemi in potrebe po nadaljnjem usposabljanju. Poudarek je bolj na procesu kakor na rezultatih (Bernardin, Beatty, 1984, str. 124).

III) Ocenjevalni centri

Če so bile prejšnje metode namenjene ocenjevanju preteklega dela, so ocenjevalni centri naložba v prihodnost, saj na njihovi podlagi, s poskusno aktivno vključitvijo zaposlenih v projektne skupine, lažje izberemo delavce, ki so najboljše usposobljeni za določene naloge, in ocenjevalce, ki so jih sposobni oceniti. Z vključitvijo v ocenjevalne centre zaposleni lažje spoznavajo svoje prednosti in slabosti ter sprejemajo odločitve o morebitnem napredovanju (Attwood, Dimmock, 1996, str. 48).

V praksi ni metode, ki bi ne glede na situacijo dala enake rezultate, vendar pa so ob določenih delovnih razmerah nekatere metode primernejše od drugih. Katera je najprimernejša, je odvisno od specifičnosti pojavljanja delovne uspešnosti v določenem delovnem procesu, njegovega obsega, števila delavcev, usposobljenosti delavcev in ocenjevalcev ipd. Metode, ki temeljijo na vedenju, kjer se zlahka določijo kriteriji uspešnosti, so najprimernejše za rutinska opravila, v primeru zahtevnejših delovnih opravil pa postaja določanje specifičnih kriterijev vse težje, zato so najprimernejše metode, ki temeljijo na delovnih rezultatih. Dodatno težavo predstavljajo opravila, ki jih je nemogoče specificirati, jim določiti cilje in pričakovano vedenje. Takšno ocenjevanje je lahko izključno subjektivno, odvisno od posameznega ocenjevalca, zato je treba veliko časa nameniti prav njihovi izbiri (Milkovich, Boudreau, 1988, str. 212).

3.2.2. Ocenjevalci

Ocenjevalec je za uspešnost ocenjevanja ključnega pomena. Ocenjevalci velikokrat niso dovolj usposobljeni, njihove ugotovitve so pogosto subjektivne in pod vplivom številnih dejavnikov, zato je pred ocenjevanjem nujno potrebno zbrati ustrezne podatke o delovnih zahtevah, postavljenih ciljeh in merilih zanje (Maddux, 1992, str. 33). Ocenjevanje lahko izvaja en sam ocenjevalec, lahko pa jih je tudi več, ocena pa je določena na podlagi konsenza. Takšen pristop je značilnost 360° ocenjevanja, ki ga uporablja že večina ameriških podjetij (Carrell, Elbert, Hatfield, 2000, str. 239).

Čeprav prevladujejo nadrejeni, so lahko ocenjevalci tako **notranji** (vodje, sodelavci, podrejeni, zaposleni sami) kot **zunanji** (stranke, partnerji) ali kombinacije zgoraj naštetih. V vsakem primeru mora ocenjevalec natančno poznati delovni učinek zaposlenega in delovni proces, v katerem deluje. Biti mora komunikativen, strpen, čustveno trden, miren, sproščen, uravnovešen, potrpežljiv, samozavesten, med delavci mora uživati ugled. Ker je ocenjevanje zelo občutljiv proces, je pomembna strokovna usposobljenost, predvsem s področja psihologije (Uhan, 2000, str. 107).

Ocenjevanje največkrat izvajajo naslednje osebe oziroma delovne skupine (Cascio, 1995, str. 290–293; Schuler, Huber, 1993, str. 288–294; Anthony, Perréwe, Kacmar, 1996, str. 350–354):

1. Vodja

Ocenjevanje, ki ga opravlja nadrejeni, je daleč najbolj razširjeno. Poleg ocenjevanja nadrejeni sprejema tudi odločitve o nadaljnjem razvoju in usposabljanju zaposlenih, v njegovih rokah je tudi sistem nagrad in kazni. Velja, da je ocenjevanje s strani neposredno nadrejenega najbolj učinkovito, saj je ocenjevalec v položaju, ki omogoča preverjanje, ali je delavčev prispevek v skladu s cilji in zadolžitvami, ki so mu bile dodeljene. Kljub temu so nekatere študije pokazale, da nadrejeni le okoli 5–10 odstotkov svojega časa namenijo podrejenim in reševanju njihovih problemov (Cascio, 1995, str. 277). Ena najpomembnejših nalog, ki jih mora vodja opravljati, so poročila o potencialu podrejenih. Na njihovi osnovi se lažje določajo nasledstvene sheme podjetja, nadgrajujejo programi usposabljanja in selekcije ter nudi podrejenim vsa potrebna podpora za nadaljnji razvoj (Bennet, 1989, str. 135). Ker je učinkovitost odvisna od vodje, njegovih predsodkov in pristranskosti, so ocene pogosto nezanesljive in nerealne. V procesu ocenjevanja, ki ga vodi nadrejeni, je izrednega pomena pravilno voden ocenjevalni intervju oziroma razgovor.

Ocenjevalni razgovor je ključnega pomena za vpogled v delo, počutje in razmišljanje podrejenih. Na osnovi zbranih podatkov daje možnosti za izboljšanje delovnih rezultatov in dviga splošnega ozračja v podjetju. Gre za načrten razgovor med dvema osebama, pomemben za primere, povezane s pridobivanjem in prenašanjem obvestil ter z usmerjanjem, motiviranjem, vzgojo in vodenjem ljudi v zahtevnejših delovnih in socialnih situacijah (Florjanjčič, Vukovič, 1999, str. 211).

Na ocenjevalni razgovor se je treba temeljito pripraviti. Najpomembnejši postopki v procesu ocenjevanja so naslednji (Možina et al., 2002, str. 277–279):

- *Zbiranje potrebnih informacij* – ocenjevalec zapisuje posamezne dogodke in zbira dokumente, ki pričajo o posameznikovem delu znotraj in zunaj podjetja.
- *Priprava osebe, ki se ocenjuje* – ocenjevana oseba mora razumeti sistem in namen razgovora kot instrumenta, ki daje priložnost za osebni razvoj in napredovanje.
- *Priprava okolja* – razgovor naj poteka v sproščenem ozračju, čim bolj neformalno.
- *Komuniciranje* – pri razgovoru se je treba izogibati »uradniškemu« stilu pogovora in morebitnim skritim sporočilom. Razgovor mora biti specifičen in časovno razmeroma blizu ravnanja, ki ga ocenjujemo.
- *Struktura ocenjevalnega razgovora* – da bi bil razgovor učinkovit, so potrebne določene aktivnosti, od ustvarjanja primerne ozračja, določanja namena razgovora in opisa točk, o katerih bo govora, do zaključka intervjuja, v katerem povzamemo bistveno in ustvarimo razmere, primerne za plodno sodelovanje v prihodnosti.

V številnih podjetjih je ocenjevalni razgovor ključni element spodbujanja uspešnosti; če ni dobro organiziran, so posledice bistveno hujše, kakor če ga sploh ne bi izvajali.

Da bi bil razgovor pravilno voden, je treba izvesti več aktivnosti (Cascio, 1995, str. 298):

1. *aktivnosti pred razgovorom*

- pogosto komuniciranje
- usposabljanje za ocenjevalni razgovor
- vzpodbujanje podrejenih, da se na razgovor pripravijo

2. *aktivnosti med razgovorom*

- aktivno vključevanje podrejenih
- presojanje učinka, in ne osebnosti posameznika
- določanje specifičnih, obojestransko dosegljivih ciljev
- aktivno poslušanje
- izogibanje destruktivni kritiki

3. *aktivnosti po razgovoru*

- pogosto komuniciranje in revizije
- nagrajevanje, vezano na dosežen učinek

V kolikor je razgovor opravljen načrtno, z vzpostavitvijo ozračja medsebojnega zaupanja in poštenja, lahko postane eden najučinkovitejših mehanizmov, s pomočjo katerega se med delavci ustvarja motiviranost in medsebojno zaupanje (Florjančič, Vukovič, 1999, str. 213). Če pogoji za učinkovit razgovor niso izpolnjeni, prihaja do strahu in odpora do ocenjevanja. Odpor delavcev med ocenjevalnim razgovorom nastane zaradi več razlogov (Maddux, 1992, str. 47):

- delavec ne razume namena ocenjevanja in se boji izraziti svoje mnenje,
- delavcu se ne da priložnosti za lastno mišljenje,
- delavcu se ne omogoči temeljita priprava na razgovor,
- njegovih predlogov in idej se ne raziskuje ali pa se jih v celoti razvrednoti,
- delavec pogosto misli, da je celoten postopek nesmiseln.

Raziskave so pokazale, da zaposlene na prihodnost boljše kot ocenjevalni razgovori pripravljajo ocenjevalni centri, zato morajo biti napovedi za prihodnja ravnanja podprte z njihovimi ugotovitvami (Attwood, Dimmock, 1996, str. 49).

2. Sodelavci

Zaradi reorganizacij podjetja in prenosa odgovornosti ni nenavadno, da imajo zaposleni večje strokovno znanje od neposredno nadrejene osebe, zato so lahko njihove ocene temeljitejše. Sodelavci gledajo na delavce in njihovo delo z drugačnega zornega kota kakor nadrejeni, zato moramo, da se izognemo pristranskostim, določiti obseg ocenjevanja. Dnevne interakcije, neodvisne sodbe in anonimnost ocenjevalca prispevajo k večji objektivnosti ocen. Kljub številnim pomislekom o primernosti takšnega ocenjevanja so zbrane ocene izredno pomembne.

3. Podrejeni

Pri tem pristopu zaposlenega na podlagi anonimnih vprašalnikov ocenjuje njegov neposredno podrejeni. V praksi je takšno ocenjevanje dokaj redko in uporabno le v primeru velikega števila podrejenih. Ocenjevanje od zgoraj navzdol je namreč skladno z večino organizacijskih struktur, hkrati pa je ob njem prisoten tudi strah, da ocenjevanje s strani podrejenih izbija legalno moč nadrejenega. Ker je podrejeni hkrati tudi izvajalec in dobiva napotke neposredno od ocenjevane osebe, natančno pozna delovne zadolžitve, zato jih tudi lažje oceni. Da podrejeni dodeljene moči ne izkoriščajo, da se izognejo vsem predsodkom in so pri ocenjevanju bolj sproščeni, se v sistem ocenjevanja pogosto vključujejo tudi zunanji svetovalci. Nadrejeni takšnemu sistemu pogosto nasprotujejo, ker se bojijo negativnih ocen s strani pogosto neusposobljenih podrejenih. Ta način ocenjevanja je primeren le, če sta zagotovljena anonimnost in občutek varnosti pred morebitnimi sankcijami nadrejenih.

4. Timsko ocenjevanje

V podjetjih, kjer odnosi temeljijo na sodelovanju, je lahko zelo uspešna metoda timskega ocenjevanja, pri kateri se medsebojno ocenjujejo člani tima. Prednosti so v ocenjevanju v »naravnem« okolju, saj je verjetnost, da ocenjevani ne bo čutil dodatnega pritiska oziroma bo nemoteno opravljal delo, večja, kakor če bi ocenjevanje potekalo ločeno od sodelavcev. Ocenjevanje je koristno za oblikovanje vzdušja medsebojnega zaupanja in sodelovanja (Schuler, Huber, 1993, str. 290).

5. Samoocenjevanje

Na podlagi raziskav so nekateri avtorji prišli do ugotovitev, da smo ljudje v enaki meri kot ocenjujemo sodelavce sposobni ocenjevati tudi sebe. Vloga nadrejenih je omejena na pomoč pri določitvi okvira, znotraj katerega se opravlja samoocenjevanje. Primerno je za visoko usposobljene ljudi, s težnjo po dosežkih in sposobnostjo samokontrole, saj je v človekovi naravi, da se čuti nesposobnega za ocenjevanje samega sebe, ker je ocenjevanje vseskozi vodil nekdo drug, sam pa na oceno ni imel možnosti vplivanja (Bennet, 1989, str. 138). Pri samoocenjevanju je verjetnost napak dokaj velika, zaradi slabih komunikacij prihaja med nadrejenim in podrejenim do nesoglasij, zato je to proces, ki ga je treba gojiti, da se razvija in pridobiva na natančnosti. Pri ocenjevanjih del, ki niso natančno opredeljena, prihaja v primerjavi z ocenjevanjem s strani nadrejene osebe do določenih razlik, zaradi česar mora kot osnova ocenjevanju služiti natančno opravljena analiza dela. »Kdorkoli že je ocenjevalec, ocenjevanje ali merjenje ni natančno in rezultati niso uporabni, če ne temeljijo na kriterijih, standardih in zbranih podatkih o merjenem pojavu« (Lipičnik, 1998, str. 109). Pomanjkljivost samoocenjevanja je tudi velika nenatančnost, zato je neprimerno za administrativne namene. Večina zaposlenih je namreč mnenja, da opravlja svoje delo bolje kakor 75 odstotkov sodelavcev (Schuler, Huber, 1993, str. 332). Kljub pomanjkljivostim ima samoocenjevanje kar nekaj prednosti. Vodja nastopa zgolj v vlogi svetovalca, in ne sodnika, kar daje zaposlenemu določen občutek dostojanstva. Z aktivno vključitvijo se delavci zavedajo, da so

pomemben del sistema, kar posledično vodi k boljši motivaciji in manjšemu nasprotovanju procesu ocenjevanja.

6. Zunanje ocenjevanje

Nekatera podjetja za ocenjevanje uporabljajo pomoč izven neposrednega delovnega okolja (kadrovska služba, ocenjevalni centri ipd.). Takšno ocenjevanje daje realnejše ocene, saj na podlagi vnaprej določenih standardov ne prihaja do razlik zaradi pristranskosti ocenjevalcev. Ima pa zunanje ocenjevanje vrsto pomanjkljivosti, saj zaposleni ne dobijo toliko neposrednih informacij o svojem napredku in razvoju kakor v primeru ocenjevalnih razgovorov. Zunanje ocenjevanje je dokaj neučinkovito, saj zahteva ogromno časa in osebja. Zaradi njegove posrednosti je vrednost dobljenih ocen vprašljiva.

7. Informacije pri delu

Zaposleni lahko prejemajo informacije neposredno od dela, ki ga opravljajo (tajnico pri napačnem tipkanju na računalnik na napako opozori zvok). Podobno velja za delavce za tekočim trakom, ki so odvisni od delavcev pred njimi. Zastoji so jasni znaki, da v procesu prihaja do določenih napak (Anthony, Perrewé, Kacmar, 1996, str. 353).

8. 360-stopinjsko ocenjevanje

Značilnost 360-stopinjskega ocenjevanja delovne uspešnosti je v sklopu različnih pogledov na delavčevo delo – od nadrejenega, sodelavca, podrejenega in v nekaterih primerih tudi od ocenjevalcev zunaj podjetja (dobavitelji, stranke, naročniki). Tako zbrane informacije dajejo zaposlenemu spodbudo, da se osredotoči na vse ključne vidike svojega dela. S tem ni neposredno odvisen od odnosa, ki ga ima do zgolj enega ocenjevalca. Razlogi za uporabo 360°-modela so še naslednji (Možina et al., 2002, str. 276):

- model lahko postane intervencijsko orodje podjetja tako pri povečanju zavedanja o pomenu uravnoteženja vedenja vodij, rezultatov delovnih enot in pričakovanj potrošnikov kot tudi pri povečanju sodelovanja zaposlenih v razvoju vodenja in učinkovitosti delovnih enot;
- model prepoznava kompleksnost vodenja in vrednost povratnih informacij iz različnih virov;
- pozornost je usmerjena na dimenzije delovanja, ki so bile v preteklosti pogosto zanemarjene;
- pomaga preseči pristransko ocenjevanje, saj se podjetje ne zanaša le na stališča in predsodke enega posameznika.

360-stopinjsko ocenjevanje zahteva veliko časa in energije – od zbiranja potrebnih podatkov do povratnih informacij –, vendar pa se pričakuje, da bo tak celoviti pristop pri ocenjevanju v prihodnosti pridobival vse večjo težo (Black, Porter, 2000, str. 345).

Čeprav je uspešno opravljeno ocenjevanje odvisno od ocenjevalca, se vprašanju, kdo naj ocenjuje, pogosto ne posveča dovolj pozornosti. Tehnološki napredek je z uporabo računalnikov rešil težave številnih časovno zelo potratnih načinov ocenjevanja. Računalniški programi omogočajo kontinuirano spremljanje zaposlenih, s tem pa tudi nujno spremljajo vsak delavčev »korak«. Pri tem se porajajo številna vprašanja o ločnici med delom in zasebnostjo, ki je z uporabo računalnikov in stalnim nadzorom dostikrat kršena. Pojavljajo pa se tudi dodatni negativni učinki, kot so stres, manjša kreativnost, iniciativa in morala (Cascio, 1995, str. 292).

3.2.3. Problemi ocenjevanja delovne uspešnosti

Spremljanje delovne uspešnosti je povezano s številnimi ovirami, ki negativno vplivajo na njegovo učinkovitost. Poleg ljudi, njihovih interesov in pristranskosti je ovira lahko tudi sam proces ocenjevanja, če ta ni primerno organiziran. Da bi bilo ocenjevanje učinkovito, je treba biti pozoren na nekaj ključnih zahtev (Cascio, 1995, str. 277–279):

- *Odvisnost*: v sistemu ocenjevanja mora biti natančno opredeljena odvisnost med postavljenimi cilji in posameznimi delovnimi nalogami ter jasno razvidna povezava med analizo dela, njenimi izsledki in procesom ocenjevanja.
- *Občutljivost*: ocenjevanje delovne uspešnosti mora biti sposobno ločiti učinkovite delavce od neučinkovitih. Če to ni mogoče, sistem ni primeren za razvoj zaposlenih, spodkopava pa tudi motivacijo zaposlenega in njegovega ocenjevalca.
- *Zanesljivost*: sodbe, ki izhajajo iz ocenjevanja, morajo biti konstantne. Ocene različnih ocenjevalcev se ne smejo preveč razhajati, čeprav je jasno, da ocenjevalci z različnimi pogledi (npr. nadrejeni, sodelavci, podrejeni) ne morejo predstaviti enakih ugotovitev. Za verodostojne primerjave je treba zagotoviti enake pogoje ocenjevanja.
- *Sprejemljivost*: v praksi je ta zahteva najpomembnejša, saj morajo imeti vsi programi ravnanja s človeškimi viri podporo ljudi, kar pa je mogoče le z natančno opredelitvijo kriterijev uspešnosti opravljenega dela.
- *Praktičnost*: instrumenti ocenjevanja morajo biti enostavni in vsem razumljivi.
- *Nepriustranskost*: da bi bil proces ocenjevanja nepriustranski in pravičen, je treba pogosto spremljati vedenje zaposlenih, nadgrajevati znanje ocenjevalcev, biti dosleden v uporabi standardov, zagotoviti vse potrebne vložke in jih konstruktivno uporabiti ter zagotoviti možnost preverjanja in z uporabo razgovorov morebitnega spodbijanja ugotovitev (Schuler, Huber, 1993, str. 333).

Ker je ocenjevanje proces, ki posredno ali neposredno zajame vse ravni v podjetju od lastnikov in managerjev do delavcev, med katerimi pogosto prihaja do določenih razhajanj tako pri samem ocenjevanju kot pri določanju spodbud za izboljšanje učinkovitosti, morajo v podjetjih veliko pozornosti nameniti obstoječim in potencialnim konfliktom. Naj naštejemo nekaj najbolj ključnih (Schuler, Huber, 1993, str. 328–332):

- *Strateška integracija*

Proces ocenjevanja delovne uspešnosti je eden čustveno najbolj interaktivnih sistemov, kjer prihaja do konfliktov, ki sprožajo protislovnosti, izogibanja, defenzivnost in odpor zaposlenih.

Protislovnosti omejujejo uspešno integracijo in doseganje ciljev po poteh, ki jih je ubralo podjetje. Pogosto se namreč dogaja, da cilji ocenjevanja niso v skladu s cilji podjetja kot celote, človeški viri v strateškem planiranju niso prioritetni vir, ampak so mu dodeljeni. Drugi razlog slabe integracije so čas in stroški, ki so potrebni za uskladitev.

- *Moč in politika*

Sistem ocenjevanja že po definiciji ocenjevalcem dodeljuje moč nad izvajalci, med katerimi ob nepravilni rabi moči prihaja do določenih razhajanj. Ob možnostih recipročnosti se ocenjevalci – nadrejeni poskušajo izogniti konfliktom s prirejanjem ocen. Zato podrejene v prepričanju, da jim bodo vrnilo dobre ocene, pogosto ocenijo bolje, kakor bi si za doseženo realno zaslužili.

- *Konflikti med cilji*

- ⇒ Ocenjevalni cilji – razvojni cilji: prisila k ocenjevanju vodi k zmanjšanju zaupanja med ocenjevalcem in zaposlenim in s tem omejuje možnosti za učinkovito reševanje problemov in razvoja podjetja.

- ⇒ Posameznik – posameznik: na eni strani želi posameznik za osebni napredek in razvoj »resnično« informacijo o delovnih dosežkih, na drugi strani pa zaradi občutka večvrednosti pričakuje le pozitivno oceno in z njo povezano nagrado.

- ⇒ Posameznik – podjetje: cilji posameznika (plačilo, imidž) pogosto niso v skladu z razvojnimi cilji podjetja.

- *Različne perspektive*

Nadrejeni in podrejeni gledata na poslovni proces z različnih zornih kotov. Za podrejenega izhajajo dejavniki, ki vplivajo na njegovo uspešnost neposredno iz okolja (nadrejeni, surovine, sodelavci itd.), nadrejenemu pa je omejevalni dejavnik podrejeni in njegova motivacija (Schuler, Huber, 1993, str. 331). Ker so managerji pooblaščenca lastnikov, njihovi agenti, ki morajo zagotavljati, da je poslovanje v skladu z njihovimi interesi, so pri svojem delovanju dokaj omejeni, saj v razmerju z lastniško, upravljalno funkcijo predstavljajo funkcijo izvajanja (Lipovec, 1987, str. 48). Zaradi omenjenega razmerja ne posvečajo veliko pozornosti procesom ocenjevanja; temeljito ocenjevanje namreč zahteva veliko časa, ki bi ga raje posvetili ekonomsko privlačnejšim opravilom (Bruns, 1992, str. 57).

Korist opravljanja ocenjevanja delovne uspešnosti je predvsem v nizkih stroških njegove uporabe (vrednost pridobljene informacije mora biti večja od stroškov, ki so bili zanj potrebni), njegova največja pomanjkljivost pa je nevarnost, da bo realnost ocen pod prevelikim subjektivnim, pristranskim vplivom ocenjevalca. Instrument ocenjevanja je tako kot vsako drugo mersko orodje odvisen od natančnosti ljudi, ki ga opravljajo, razmerja objektivnost–subjektivnost v celotnem procesu ocenjevanja delovne uspešnosti, zato so za ocenjevanje značilne določene napake (glej prilogo 3), do katerih največkrat pride pri zaznavanju na podlagi nepopolnih podatkov, različnih opazovalcev in sistemov opazovanja. Ker je ocenjevanje zelo občutljiv proces, morajo biti v polni meri izkoriščena začetna izhodišča, na katerih je sistem zgrajen in načela za ocenjevanje, ki zagotavljajo smotno, smiselno in učinkovito uporabo ocenjevanja delovne uspešnosti.

Načela ocenjevanja delovne uspešnosti so (Uhan, 2000, str. 100–106):

1) Presoja delovnih rezultatov, in ne delovnih lastnosti (značaja) delavca

Predmet ocenjevanja delovne uspešnosti so praviloma doseženi delovni rezultati, kljub temu pa se lahko izjemoma ocenjuje posameznikova delovna lastnost, če je značilna za določen delovni rezultat oziroma se le-ta na podlagi lastnosti tudi pričakuje. Ocenjevanje delovne lastnosti je zaradi zlorabe ocenjevanja zelo tvegano in zato dokaj neprimerno.

2) Porazdelitev doseganja delovnih rezultatov

Ocenjevanje delovne uspešnosti izhaja iz statistične ugotovitve preučevanja doseganja delovnih rezultatov, da se število delavcev, ki dosegajo večji ali manjši delovni rezultat od normalnega, v obe smeri postopoma enakomerno zmanjšuje. Zaradi tega je normalna porazdelitev ugotovljenih delovnih rezultatov tudi pogoj za presojo objektivnosti ocenjevanja delovne uspešnosti.

3) Časovna razsežnost merjenja

Vprašanju časovnih intervalov ocenjevanja je treba posvetiti veliko časa, saj je odločitev o tem, kako pogosto naj se izvaja ocenjevanje (dnevno, mesečno, vsako trimesečje, polletno, letno), odvisna od dinamike delovnega procesa in volje zaposlenih. Izvedba ocenjevanja naj bi bila vezana na večje spremembe oziroma neuskkljenosti ciljev, spremembe delovnih nalog in spremembe v strateški usmeritvi podjetja (Uhan, 2000, str. 104). V kriznih situacijah in notranjih prestrukturiranih management s pogostim ocenjevanjem ohranja boljši stik z zaposlenimi in hitreje spoznava posledice in učinkovitosti ravnanja. Denny zagovarja ocenjevanje kot proces, usmerjen k motivaciji posameznika, zato bi morala podjetja, usmerjena k izboljšanju neproduktivnega dela ali vedenja, ocenjevanja opravljati pogosteje, saj je le stalno motiviranje pogoj za uspešno poslovanje (Denny, 1997, str. 20).

4) Ocenjevanje delovne uspešnosti, in ne navad ali razvad delavca

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti ni dopustno upoštevati delavčevega obnašanja, morebitnih razvad in navad, ki se ne nanašajo na delovno uspešnost delavca.

5) Razlikovanje v višini plač na podlagi ocenjevanja

Pri določanju višine plač je treba upoštevati, da minimalne oziroma prevelike razlike v višini ne vodijo k boljšim delovnim rezultatom oziroma sprožajo težave in negodovanja. Dosedanja praksa je pokazala, da naj bi bilo razlikovanje v višini gibljivega dela plače na podlagi ocenjene delovne uspešnosti najmanj 20–25 odstotkov in največ 40–50 odstotkov med najnižjo in najvišjo oceno. V primerih, ko se ocene razlikujejo le za 5–10 odstotkov ali ko sistem ocenjevanja ne omogoča dodatnega povečanja gibljivega dela plače za nadpovprečne delovne rezultate, se ustvarjajo le neprimerno vzdušje, jeza, slabši rezultati, predvsem pa popolnoma nespodbudne razlike v plačah (Uhan, 2000, str. 104).

3.3. Vpliv ocenjevanja delovne uspešnosti na uspešnost podjetja

Namen vsakega sistema merjenja uspešnosti mora biti motiviranje managerjev in zaposlenih za uspešno izvajanje strategije poslovne enote (Kaplan, Norton, 2001, str. 157). Motivacija pozitivno vpliva na produktivnost in uspešnost posameznika, to pa naj bi vplivalo na uspešnost podjetja. Da bi zaposleni lahko prispeval k uspešnosti, se mora počutiti kot pomemben, tvorni del sistema. S pristopom ravnanja s človeškimi viri so v središču pozornosti ljudje, z raznimi aktivnostmi pa se poskuša vplivati nanje, da v čim večji meri

prispevajo k uspešnosti podjetja. Kako izkoristiti človeške spretnosti, sposobnosti, večšine in znanje, ni več nepremostljiv problem, pa tudi njihov vpliv na individualno uspešnost lahko ocenimo z učinkovitimi modeli ocenjevanja delovne uspešnosti. Vplivi posameznika na uspešnost podjetja so bili dolgo na teoretični, vendar pričakovani ravni. Podjetja, ki se zavedajo pomena človeških virov, poskušajo z različnimi aktivnostmi RSČV (sodelovanje zaposlenih, prenosi odgovornosti, preoblikovanje dela, usposabljanje zaposlenih, nagrajevanje na podlagi delovne uspešnosti ipd.) vplivati na delovne aktivnosti zaposlenih in pričakujejo, da bodo s tem dvignile lastno uspešnost (Delaney, Huselid, 1996, str. 949).

Vloga RSČV in posameznega zaposlenega pri doseganju ciljev podjetja je odvisna od spleta različnih vidikov (Treven, 1998, str. 131–147):

Zadovoljstvo pri delu – nezadovoljstvo pri opravljanju dela lahko vodi do nezaželenih posledic, kot so zamude pri prihodu na delo, manjša delovna aktivnost, tatvine, nasilje, odsotnost z dela in podobno. Zaradi navedenega je treba vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih, čeprav je to včasih mogoče le »v škodo« drugih rezultatov. Spremljati je treba, kako je zaposleni zadovoljen z delom kot celoto in kako je zadovoljen z določenim področjem svojega dela, na primer s plačo.

Vključevanje zaposlenih v proces oblikovanja dela – ko se zaposleni identificirajo s svojimi zadolžitvami, jih pogosto ni treba priganjati, da bi trdo in dobro delali. Takšen delavec dela z veseljem, saj je delo samo nagrada, ki mu daje nadaljnjo spodbudo. Delovne aktivnosti, ki so bile oblikovane izključno s strani managementa, so pogosto podobne tistim za tekočim trakom, zato jih zaposleni opravljajo bolj s prisilo in z veliko napakami, delo pa jim ne prinaša nobenega užitka. Da bodo delo opravljali z veseljem in bodo pri tem uspešni, je nujno, da sodelujejo pri odločitvah, ki se nanašajo na preoblikovanje njihovega dela ali na oblikovanje novih vrst dela. »Izvor in začetek vsake dejavnosti je spoznanje, ki mora dozoreti v psihi človeka, da je dejavnost smotrna oziroma koristna« (Mikeln et al., 1999, str. 60). Delo mora biti oblikovano tako, da (Mikeln et al., 1999, str. 60–61):

- omogoča zadovoljitev osebnih potreb in želja, pri čemer mora biti upoštevano, da cilj človekove dejavnosti ni le dejavnost sama, ampak predvsem njen izid oziroma rezultat;
- spodbuja zaposlene, predvsem v procesih, pri katerih tudi z materialno stimulacijo ni mogoče bistveno vplivati na človekov odnos do dela;
- spodbuja in zagotavlja tudi realizacijo vseh miselnih procesov, ki so potrebni za samo dejavnost (razmerja med vzroki in posledicami dejavnosti ter razmerja med cilji in zanje potrebnimi sredstvi).

Obogatitev dela – uspešnost zaposlenih je odvisna tudi od občutka pomembnosti dela, ki ga opravljajo. Delo je resnično pomembno, kadar (Treven, 1998, str. 136): 1) vključuje uporabo različnih spretnosti in sposobnosti; 2) zahteva zaokrožitev celote in hkrati posameznih razpoznavnih opravil; 3) očitno vpliva na življenje ali delo drugih ljudi; 4) omogoča samostojnost pri opravljanju nalog in 5) zagotavlja povratne informacije.

Samoupravljanje delovne skupine – tako imenovane avtonomne delovne skupine omogočajo kombinacijo različnih načinov oblikovanja dela, saj se velik del odločitev, ki so sicer določene v vodstvu podjetja, prenese nanje. S prenosom odgovornosti za odločitve, ki so bile nekoč v pristojnosti managerjev, se odgovornost posameznikov znotraj skupine poveča. Skupina zagotavlja več samostojnosti, zahteva pa tudi prilaganje in usklajevanje. Da bi ustvarili pravo ozračje ustvarjalnosti, moramo zagotoviti (Denny, str. 95): dobre delovne razmere, izjavo o poslanstvu, določiti naravo prednosti – čemu naj član skupine daje prednost pri delu, skupni cilj, zagotoviti moramo enakopravnost posameznih članov, se izogibati negativnim odnosom znotraj skupine, ji določiti identiteto in se skupaj veseliti uspeha.

Kreativnost in zbiranje »zlatih« idej – za podjetje, ki spodbuja sodelovanje zaposlenih, je značilna usmerjenost h kreativnostim in sposobnostim vsakega posameznika. Kreativnost se izraža v obliki novih idej, za pridobitev katerih so na voljo *individualne* (svobodne asociacije, iskanje metafor, seznam vprašanj, smešna vprašanja, imitacija) in *skupinske metode ustvarjalnega mišljenja* (možganska nevihta, obrnjena možganska nevihta, zapisovanje misli, metoda najizvirnejše zamisli, metoda delfi).

Nagrajevanje in pozornost do zaposlenih – z ustreznimi programi spodbud lahko v podjetju ne samo povečajo dobiček, ampak tudi navdušijo zaposlene, si priborijo njihovo zvestobo, vdanost in dvignejo njihovo moralo (Denny, 1993, str. 119). Ločimo *zunanje nagrade* (zunanji spodbujevalci dejavnosti), ki so pogosto v obliki plač, večerij, prispevkov v časopisih podjetja, dopustov, nakita in podobno, in *notranje nagrade* (notranji spodbujevalci dejavnosti). Med zunanje nagrade se šteje tudi denar, čeprav številni teoretiki dvomijo o njegovi učinkovitosti kot motivatorju. Denar postane glavni motivator, če ga ni dovolj za zadovoljevanje nujnih vsakodnevnih potreb (najemnina, stanovanjsko posojilo, hrana, elektrika ipd.) (Denny, 1993, str. 120). Da bi se denar lahko uspešno uporabil kot motivacijsko sredstvo, morajo biti izpolnjeni določeni pogoji (Latham, Wexley, 1994, str. 183):

- za spodbudo zaposlenih mora biti plačilo dovolj atraktivno;
- plačilo mora izražati resnično vrednost vloženih naporov;
- sistem nagrad mora biti enostaven in razumljiv;
- za neposredno vzpodbudo naj bo plačilo vedno vezano na učinek;
- plačilo mora slediti rezultatom.

Notranji spodbujevalci dejavnosti, ki pogosto izhajajo iz dela samega, so manj opazni od zunanjih, vendar pa so izrednega pomena za dvig učinkovitosti, saj zaposleni poskušajo delati bolje, če pri delu občutijo določeno zadovoljstvo. Notranje motivirajo (Vroom, Deci, 1992, str. 260): **izkušnja pomembnosti**, ki je odvisna od različnega števila zahtevanih veččin – čim več, tem pomembnejše in zanimivejše bo delo; **večja odgovornost** na podlagi večje samostojnosti – če je pri opravljanju delovnih nalog delavec samostojen, se počuti bolj odgovornega in v posamezne delovne aktivnosti vlaga več naporov; **poznavanje rezultatov** svojega dela.

Uspešnost podjetja se ne more določati na mikro ravni, ločeno od strateške usmeritve, zato zaposlene vključujemo v procese strateškega načrtovanja podjetja. To je mogoče doseči s strategijo ravnanja s človeškimi viri. Kaplan in Norton sta na podlagi medsebojne povezanosti različnih ravni podjetja osnovala model BSC (uravnoteženi sistem kazalnikov), ki pretvarja poslanstvo in strategijo podjetja v celovit sistem kazalcev, ti pa zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja in ocenjevanja (Kaplan, Norton, 2000, str. 14). Model povezuje različne vidike poslovanja (finančni vidik, poslovanje s strankami, interni poslovni procesi ter vidik učenja in rasti) in kazalce znotraj njih. Slika 2 na str. 7 poskuša predstaviti, kako aktivnosti po posameznih vidikih vplivajo druga na drugo in se dokončno odražijo v okviru finančnega vidika, ki prikazuje uspešnost podjetja kot celote. Čeprav določeni modeli uravnoteženega sistema kazalnikov vsebujejo kazalce, ki med seboj niso neposredno povezani in so odvisni od interpretacije uporabnikov, dajejo dobro osnovo, na podlagi katere se sprejemajo ključne odločitve.⁵ Proces uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov se začne s pojasnjevanjem in udejanjanjem vizije »od zgoraj navzdol« do posameznih vidikov, hkrati pa je tudi proces, ki vodi »od spodaj navzgor«, od uresničevanja ciljev vidika učenja in rasti do končne izvedbe vizije. Z naložbami v usposabljanje in razvoj zaposlenih, s svetovanjem in razvijanjem potencialov, ob hkratnem zadovoljevanju individualnih potreb zaposlenih poskušamo vplivati na njihovo motivacijo – pripravljenost ljudi, da naredijo nekaj, ker to želijo (Denny, 1993, str. 17).

Da bi aktivneje vključili zaposlene, lahko podjetja izvajajo različne aktivnosti RSČV. Lahko so usmerjena v zunanji trg delovne sile in zaposlujejo že usposobljene delavce ali pa poskušajo dvigniti kakovost obstoječih. Uspešnost zaposlenih je kljub ustrezni usposobljenosti omejena, če delavci niso ustrezno motivirani. Vroom je na osnovi eksperimentov osnoval naslednjo formulo, ki povezuje uspešnost s sposobnostjo opravljanja določenih nalog in motivacijo zanje: $Uspešnost = usposobljenost * motivacija$ (Armstrong, 1991, str. 167). Bolj usposobljen delavec bo veliko bolj dovzeten za delovanje motivacijskih dejavnikov, a motivacija sama ne vpliva zgolj na uspešnost, ampak tudi na pridobivanje dodatne usposobljenosti (Jurančič, 1979, str. 11). Študija, ki so jo opravili pri National Organizations Survey, je analizirala vpliv, ki ga imajo aktivnosti ravnanja s človeškimi viri na uspešnost podjetja. Vanjo je bilo vključenih 5 spremenljivk (usposobljenost zaposlenih, motivacija, delovne strukture, notranji trg dela in razvitost vertikalne hierarhije). Študija je potrdila, da imajo spremenljivke (aktivnosti) ravnanja s človeškimi viri, kadar so skupaj vstopale v preučevane modele, pozitiven vpliv na uspešnost podjetja. Analiza je ovrednotila tudi njihove individualne vplive, vendar so rezultati pokazali določena popačenja (vplivi so bili precenjeni), zato je pomembno, da sistem ravnanja s človeškimi viri hkrati zajema vse aktivnosti, saj lahko le na ta način vpliva na uspešnost zaposlenih in podjetja kot celote (Delaney, Huselid, 1996, str. 966).

Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih je instrument, s katerim se preverja učinkovitost modela ravnanja s človeškimi viri. Z ocenjevanjem se preveri, ali je delavec zadovoljivo

⁵ V podjetju Xerox so na podlagi preteklih izkušenj ugotovili, da odstotni dvig v zadovoljstvu kupcev, ki je posledica boljše motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih, poveča njihovo lojalnost za 0,5 odstotka (Roy, Olve Wetter, 1999, str. 211).

opravi delovne zadolžitve, hkrati pa se iščejo priložnosti za njegov napredek in razvoj. Ocenjevanje delovne uspešnosti poleg določanja osnov za dodatno usposabljanje hkrati tudi motivira, saj delavcu zagotavlja povratne informacije, na podlagi katerih skupaj s svojim nadrejenim sooblikuje prihodnje cilje in potrebne delovne aktivnosti. Le z upoštevanjem individualnih interesov lahko pričakujemo, da bodo zaposleni motivirani. Motiviran delavec bo v poslovni proces vlagal več napora, delal bolj zavzeto, predvsem pa bo delal z manj napakami. Kakovost poslovnega procesa se bo izboljšala, poslovni cikli se bodo skrajšali, nižji bodo tudi stroški. Z izboljšano kakovostjo se bo povečalo zadovoljstvo kupcev, kar bo imelo pozitiven vpliv na njihovo lojalnost. Kakovostnejši proizvodi oziroma storitve, ki so proizvedeni z nižjimi stroški, bodo hkrati privedli nove kupce. S tem se bo povečal tržni delež in z njim prihodki podjetja. Nižji stroški poslovnih procesov in povečani prihodki pa bodo vplivali na dvig uspešnosti podjetja.

Zaradi omenjenih povezav menim, da je model BSC lahko podlaga za model spremljanja uspešnosti poslovanja, ki ga bodo morala podjetja sprejeti, če bodo želela imeti pregled nad poslovnimi aktivnostmi in si zagotoviti podporo zaposlenih za njihovo izvajanje. Da bi lahko preverila, kako se uresničujejo cilji na individualni ravni, bodo morala podjetja izvajati temeljito ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih, z upoštevanjem posebnosti vsakega posameznika. Čeprav je ocenjevanje le ena od aktivnosti RSČV in RSČV le del »naložb« v okviru fleksibilnega poslovanja podjetja, podjetja brez temeljitega spremljanja uspešnosti na ravni posameznika ne bodo vedela, kako se izvaja vizija podjetja in kam so lahko usmerjena, da bodo dosegala konkurenčno prednost. Da podjetja v prihodnost ne bi vstopala nepripravljena, je pomembno, da razvijejo učinkovite sisteme ocenjevanja delovne uspešnosti, ki bodo individualne cilje posameznika uspeli povezati s podjetjem in jim nuditi vso potrebno pomoč za dodatno usposabljanje, napredek in osebni razvoj. Tveganje je preveliko, da ne bi poskušali izkoristiti vseh prednosti, ki nam jih ponujajo zaposleni in njihove zmožnosti.

Sklep

Podjetja v sodobnem konkurenčnem okolju se soočajo s problemom prilagajanja na vse številnejše spremembe. Notranje prestrukturiranje je eden od osnovnih načinov prilaganja, ki pa pogosto ni pravilno uveden in »ruši« dolgoročno uspešnost na račun kratkoročne. Odpuščanje delavcev ne more biti pravilen način doseganja uspešnosti poslovanja, saj je človek v razmerah splošne dostopnosti virov ključni vir konkurenčnih prednosti. Sodobno podjetje se zaveda pomena človeških virov, njihovih sposobnosti, znanja, spretnosti in veščin ter jih razvija in neguje. Ravnanje s človeškimi viri je postalo pojem, ki nujno prihaja v ospredje; z aktivnostmi na tem področju podjetje postavlja okvire doseganja dolgoročne uspešnosti. Preživela bodo le tista podjetja, ki imajo sposobnost, da privabijo in obdržijo talentirane zaposlene.

Če so bile v preteklosti aktivnosti kadrovske funkcije omejene izključno na zahteve, izhajajoče iz strateških usmeritev podjetja, se danes z zaposlenimi aktivno vključujejo v procese strateškega načrtovanja. Pri ugotavljanju, kakšna je dodatna vrednost, ki jo zaposleni

prispevajo k ustvarjeni vrednosti, se podjetja soočajo s številnimi težavami, saj je razmeroma enostavno določiti stroške, ki jih ustvarjajo zaposleni. Podjetje, ki se okolju ne želi zgolj prilagoditi, ampak ga tudi aktivneje sooblikovati, mora biti usmerjeno k ljudem in njihovim potencialom, jih razvijati in usmerjati. Uspešna so lahko le tista podjetja, ki so inovativna, sposobna za hitro adaptacijo, imajo ustrezno fleksibilno strategijo razvoja, se hitro učijo, so sprejela koncepte človeka kot svobodnega posameznika, njihovi zaposleni pa so se sposobni hitro učiti.

Ocenjevanje delovne uspešnosti je ena ključnih aktivnosti ravnanja s človeškimi viri, s katero se ugotavljajo zmožnosti za opravljanje določenega opravila oziroma zbirajo informacije o tem, ali posameznik ustreza značilnostim določenega delovnega mesta. Ocenjevanje je predvsem priložnost, da se ustvari komunikacijska vez, ki jo povezuje skupni namen; predstavlja temelje razvoja zaposlenih in njihove vključitve v poslovanje podjetja. Z njim dobi zaposleni priložnost, da ugotovi svoje napake in v sodelovanju z nadrejenim poišče možnosti za njihovo odpravo. Delavcu se omogoči, da se v skladu s svojimi osebnimi željami odkrito dogovori o ciljih organizacije in določi lastne delovne aktivnosti. Pravilno izveden proces ocenjevanja vpliva na transparentnost poslovanja in spodbuja zaposlene k še večji produktivnosti, kjer posameznik ni le element izkoriščanja, ampak njen ključni del. Ker mora biti podjetje, ki želi ostati konkurenčno, pripravljeno na morebitne spremembe, je nujno, da ocenjevanje delovne uspešnosti ni omejeno le na letno raven, ampak se opravlja pri vsaki večji spremembi poslovnega procesa, hkrati z ocenjevalnimi razgovori pa ga je treba tudi ustrezno predstaviti. Pričakuje se, da bo vse večjo veljavo dobil sistem ocenjevanja 360°, pri katerem ocenjevanje izvajajo nadrejeni, podrejeni in kolegi, s katerimi posameznik dela in komunicira in ki zagotavljajo tudi izhodišča za njegov razvoj.

Pri izgradnji sistema ocenjevanja se morajo podjetja zavedati, da je tako kot marsikateri element v organizacijski strukturi odvisen od obstoječe kulture v podjetju, zato je prenos sistema iz enega podjetja v drugo dokaj neuspešen. Kljub morebitnim težavam in stroškom uvajanja procesa ocenjevanja je riziko diletantstva prevelik, da se vprašanju ocenjevanja ne bi posvetilo dovolj pozornosti.

Literatura

1. Anthony William P., Perréwe Pamela L., Kacmar K. Michele: Strategic Human Resource Management, 2nd ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1996. 764 str.
2. Armstrong Michael: A Handbook of Personnel Management Practice. 4th ed. London: Kogan Page, 1991. 974 str.
3. Attwood Margaret, Dimmock Stuart: Personnel Management. 3rd ed. London: Mcmillan, 1996. 240 str.
4. Bennet Roger: Managing People. London: Kogan Page, 1989. 274 str.
5. Benčina-Crnič: 4. MBA posvetovanje: Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa: Izobraževalno društvo MBA Klub, 2002, str. 59–75.
6. Bernardin H. John, Beatty Richard W.: Performance Appraisal: Assesing Human Behavior at Work. Boston: Kent Publ. Comp., 1984. 403 str.
7. Black J. Stewart, Porter Lyman W.: Management: Meeting New Challenges. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, cop., 2002. 648 str.
8. Bolčič Tatjana, Cerjak Rado, ITEO: Ekonomski dobiček – sodoben model merjenja uspešnosti podjetja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, XLVII(1999), 24, str. 51–52.
9. Bramham John: Human Resource Planning. 2nd ed. London: Institute of Personnel and Development, 1994. 210 str.
10. Bruns William: Performance, Measurement, Evaluation, and Incentives. Boston: Harvard Business School, 1992. 310 str.
11. Carrell Michael R., Elbert Norbert F., Hatfield Robert D.: Human Resource Management – Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce. Fort Worth: The Dryden Press, cop., 2000. 488 str.
12. Cascio Wayne: Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 1995. 660 str.
13. Čater Tomaž: Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja. Organizacija, Kranj, 34(2001), 2, str. 64–73.
14. Černigoj-Sadar et al.: Upravljanje človeških virov: mednarodna primerjalna študija/Urednik Ivan Svetlik. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2001. 187 str.

15. Davis Keith, Newstrom John W.: Human Behavior at Work: Organizational Behavior. 8th ed. New York: McGraw-Hill, 1989. 643 str.
16. Delaney John T., Huselid Mark A.: The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance: Academy of Management Journal, 1996, str. 949–969.
17. Denny Richard: O motivaciji za uspeh. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 185 str.
18. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: GV Založba, 2001. 196 str.
19. Fishman Daniel B., Cherniss Cary: The Human Side of Corporate Competitiveness. London: Sage Impresum, 1990. 224 str.
20. Florjančič, Vukovič: Kadrovska funkcija – management. 1. ponatis. Kranj: Moderna organizacija, 1999. 327 str.
21. Jurančič Ilja: Kvalitativno merjenje delovne uspešnosti. Kranj: Moderna Organizacija, 1979. 95 str.
22. Kadoič Štefan: Ekonomika poslovnega sistema. Ekonomika poslovnega sistema. Ekonomika 1. Kranj: Moderna organizacija, 1995. 238 str.
23. Kalinauckas Paul, King Helen: Coaching – Realising the Potencial. London: Institute of Personnel and Development, 1994. 152 str.
24. Kaplan Robert S.: Uravnoveženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
25. Koontz Harold, Weihrich Heinz: Management. 9th ed. New York: McGraw-Hill, 1988. 687 str.
26. Lengnick-Hall C. A., Lengnick-Hall M. L.: Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. B.k.: Academy of Management Review, 1988, str. 454–470.
27. Latham Gary P., Wexley Kenneth N.: Increasing Productivity through Performance Appraisal. 2nd ed. Reading: Addison-Wexley, 1994. 278 str.
28. Leskovar-Špacapan Gabrijela: Model planiranja človeških resursov. Doktorska disertacija. Ljubljana: [G. Leskovar-Špacapan], 2001. 344 str.

29. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
30. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb). Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
31. Mabey Christopher, Salaman Graeme: Strategic Human Resource Management. Oxford, Cambridge: Blackwell Business, 1995. 502 str.
32. Maddux Robert B.: Učinkovito ocenjevanje storilnosti: praktični vodnik za učinkovitejše in zanesljivo ocenjevanje storilnosti. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1992. 71 str.
33. Mäkeläinen Esa: Economic Value Added as Management Tool. Helsinki School of Economic and Business Administration.
[<http://www.evanomics.com/evastudy/evastudy.shtml>], 9.2.1998.
34. Mikeln Peter et al.: Nova vloga človeka v organizaciji. Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj: Moderna organizacija, 1999. 475 str.
35. Milkovich George T., Boudreau John W.: Personnel /Human Resource Management. 5th ed. Homewood (IL): Business Publications: Irwin, 1988. 872 str.
36. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002. 431 str.
37. Pearn Michael, Kandola Rajvinder: Job Analysis: a Practical Guide for Managers, Reprinted. London: Institute of Personnel Management, 1990. 137 str.
38. Potočnik Vekoslav: Organizacija proizvodnje: skripta. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča, 1984. 291 str.
39. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 196 str.
40. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
41. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Ekonomika podjetja. 1 del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 344 str.
42. Reichheld Frederic F., Teal Thomas: The Loyalty Effect: the Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value. New York: McGraw-Hill, 1996. 323 str.
43. Roy Nils-Göran, Roy Jan, Wetter Magnus: Performance Drivers: a Practical Guide to Using the Balanced Scorecard. Chichester: J. Wiley & Sons, cop., 1999. 347 str.

44. Schuler Randall S., Beutell Nicholas J., Youngblood Stuart A.: Effective Personnel Management, 3rd ed. St. Paul (MN): West Pub. Co., cop., 1989. 680 str.
45. Schuler Randall S., Huber Vandra L.: Personnel and Human Resource Management. 5th ed. Minneapolis: West Publishing Company, 1993. 741 str.
46. Schwartz David: Introduction to Management: Principles, Practices and Processes. New York: Harcourt, 1980. 648 str.
47. Sparrow Paul, Marchington Mick: Human Resource Management: the New Agenda. London: Financial Times Pitman Publ., 1998. 346 str.
48. Torrington Derek, Hall Laura: Personnel Management: HRM in Action. 3rd ed. London: Prentice-Hall, 1995. 702 str.
49. Torrington Derek, Hall Laura: Personnel Management: a New Approach. 2nd ed. New York: Prentice-Hall, 1991. 661 str.
50. Treven Sonja: Management človeških virov. 1. natis: Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
51. Uhan Stane: Vrednotenje dela I. Organizacija dela – sistematizacija dela – zahtevnost dela. Kranj: Založba moderna organizacija, 1996. 294 str.
52. Uhan Stane: Vrednotenje dela II. Motivacija – uspešnost – plača (osebni dohodek). Kranj: Založba moderna organizacija, 2002. 472 str.
53. Vroom Victor H., Deci, Edvard L.: Management and Motivation: Selected Readings. 2nd ed. London: Penguin Books, 1992. 493 str.

Viri

1. Measure for Measure. [URL: <http://www.redherring.com/mag/issue50/measure.html>], 14. 2. 2003.
2. Stern Steward & Co.: About EVA. [URL: <http://www.sternsteward.com/evaabout/whatis.shtml>], 14. 2. 2003.

Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

| | |
|--|---|
| <i>Adjusted Economic Value Added (AEVA)</i> | – prilagojena ekonomska dodana vrednost |
| <i>Balanced Scorecard</i> | – uravnoteženi sistem kazalnikov |
| <i>Behavioral Observation Scale (BOS)</i> | – lestvica opazovanja vedenja |
| <i>Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)</i> | – vedenjsko sidrana ocenjevalna lestvica |
| <i>Behavior Oriented Rating Methods</i> | – metode ocenjevanja, ki temeljijo na vedenju |
| <i>Cash Flow Return on Investment (CFROI)</i> | – denarni tok iz naložb |
| <i>Cash Value Added (CVA)</i> | – denarna dodana vrednost |
| <i>Destructive Profit</i> | – razdiralni dobiček (kot posledica koriščenja sredstev), ki temelji na računovodskih izkazih |
| <i>Economic Value Added (EVA)</i> | – ekonomska dodana vrednost |
| <i>Earnings per Share (EPS)</i> | – dobiček na delnico |
| <i>Human Resource Management (HRM)</i> | – ravnanje s človeškimi viri |
| <i>Invested Capital (IC)</i> | – investirani kapital |
| <i>Management by Objectives (MBO)</i> | – management s pomočjo ciljev |
| <i>Market Value Added (MVA)</i> | – tržna dodana vrednost |
| <i>Results Oriented Rating Methods</i> | – metode ocenjevanja delovne uspešnosti, ki temeljijo na ustvarjenih rezultatih |
| <i>Return on Assets (ROA)</i> | – dobičkonosnost sredstev |
| <i>Return on Equity (ROE)</i> | – dobičkonosnost kapitala |
| <i>Return on Invested Capital (ROIC)</i> | – donos investiranega kapitala |
| <i>Return on Investment (ROI)</i> | – donos na investicijo |
| <i>Trait Criteria</i> | – kriterij ocenjevanja, ki temelji na osebnostnih lastnostih posameznika |
| <i>Virtuous Profit</i> | – tvorni dobiček kot posledica ustvarjanja vrednosti in kopičenja sredstev |

PRILOGE

KAZALO PRILOG

| | |
|--|---|
| Priloga 1: EKONOMSKA DODANA VREDNOST | 1 |
| Priloga 2: METODE ANALIZE DELA | 2 |
| Priloga 3: NAPAKE V PROCESU OCENJEVANJA..... | 4 |

PRILOGA 1

EKONOMSKA DODANA VREDNOST

Izračun ekonomske dodane vrednosti poteka po naslednjih korakih (Bolčič, Cerjak, 1999, str. 51):

1. Izračunamo tehtano povprečno ceno kapitala (WACC);
2. izračunamo čisti poslovni dobiček s prilagojenim davkom na dobiček (davek na dobiček, ki bi ga plačali, če bi bil poslovni dobiček osnova za izračun davka);
3. izračunamo vloženi kapital v podjetje (IC);
4. čisti poslovni dobiček primerjamo z začetnim poslovno vloženim kapitalom in ugotovimo njegovo dobičkovnost (ROIC);
5. razlika med dobičkovnostjo poslovno vloženega kapitala in ceno kapitala je pozitivni ali negativni odstotek;
6. dobljeni odstotek pomnožimo s poslovno vloženim kapitalom in dobimo ekonomsko dodano vrednost (ekonomski dobiček ali izgubo).

$EVA = (\text{doseženi donos} - \text{pričakovani donos}) * \text{investirani kapital}$

$EVA = (\text{ROIC} - \text{WACC}) * \text{IC}$

EVA – Ekonomska dodana vrednost (ED – ekonomski dobiček)

ROIC – Doseženi donos investiranega kapitala (angl. Return on Invested Capital = NOPAT/IC)

NOPAT – Čisti poslovni dobiček po prilagojenem davku na dobiček (angl. Net Operating Profit After Taxes)

WACC – Pričakovan donos – Tehtani povprečni strošek investiranega kapitala (angl. Weighted Average Cost of Capital)

IC – Investirani kapital – Vsi viri financiranja podjetja (angl. Invested Capital)

Vir: Bolčič, Cerjak, 1999, str. 51.

PRILOGA 2

METODE ANALIZE DELA

Tabela 1: Najpogosteje uporabljene metode analize dela

| Poročilo o opravljenem delu |
|---|
| Izvajalec del sam zbira informacije o delu, ki ga opravlja in jih dostavi v obliki poročila o opravljenem delu. Do kakšne mere je takšno zbiranje ustrezno je odvisno od individualnih sposobnosti izvajalca in podpore nadrejenih. Na takšen način se natančneje identificirajo problemi, ki vplivajo na neučinkovitost opravljanja delovnih zadolžitvev. Poročila se uporabljajo predvsem za proces ocenjevanja delovne uspešnosti |
| Razgovor |
| V razgovoru z analitikom najpogosteje sodeluje izvajalec del, lahko pa razgovor poteka tudi z nadrejenim, sodelavci in podrejenimi kot dodatnimi viri informacij. Poznamo tri vrste razgovorov (Pearn, Kandola, 1990, str. 25): <i>Strukturiran razgovor</i> , ki poteka v naprej določenem vrstnem redu in elementih razgovora; <i>nestrukturiran razgovor</i> , kjer potek razgovora ni specifično določen in <i>sosvetovanje</i> , za katerega je značilno, da vodja pri razgovoru ne sodeluje, ampak razgovor poteka med dvema izvajalcema, ki sta drug drugemu izpraševalec. Sosvetovanje je zelo zahtevno, vendar pa omogoča, da se analiza opravlja svobodneje, saj izvajalec ni pod neposrednim pritiskom nadrejenega. Z individualnim razgovorom dobivamo informacije neposredno od delavca, informacije, do katerih bi z drugimi viri težko prišli. Metoda zahteva, da razgovor vodi oseba, ki je primerno usposobljena, nima prikritih osebnih motivov in ji delavci zaupajo. Zaradi možnosti izkrivljanja rezultatov se ta metoda nikoli ne uporablja samostojno, ampak vedno v povezavi z drugimi. |
| Označevalna lista |
| Označevalno listo sestavljajo strukturirane trditve o načinih opravljanju dela. Izvajalec del oziroma njegov nadrejeni pregledata seznam in označita trditve, ki se nanašajo delo, ki se analizira. Metoda označevalne liste je za uporabo zelo enostavna, pri čemer pa je ustreznost zbranih informacij odvisna od kvalitete in primernosti sestavljenega seznama trditev. To zahteva ogromno časa, zato je metoda dokaj neuspešna in ne nudi dovolj informacij za učinkovito analizo. |
| Dnevniki dela |
| Dnevniki dela se uporabljajo za vodenje evidence o aktivnostih na delovnih mestih in v zanj potrebnem času. Uporabni so zlasti za analizo del višje inštančnih ravni (management, raziskovanje in razvoj), njihov glaven problem pa je predvsem velika poraba časa. |

Kritični dogodki

Z metodo kritičnih dogodkov se spremljajo dogodki, ki so izrednega pomena za učinkovito opravljanje dela in nanj vplivajo tako pozitivno kot tudi negativno. Metoda kritičnih dogodkov prikazuje, kaj ljudje pravzaprav delajo, nudi pogled v delovni proces in delovno dinamiko na delovnem mestu. Je zelo fleksibilna in se lahko uporablja za različne vrste delovnih aktivnosti in na različnih ravneh podjetja. Uporaba kritičnih dogodkov zahteva veliko časa za zbiranje podatkov in njihovo analiziranje. Ker se že po definiciji uporablja za zbiranje izrednih dogodkov je potrebno za določitev povprečnega vedenja ogromno opazovanj, zato je razmeroma težko priti do realnih ugotovitev. Kritični dogodki ignorirajo bolj rutinska dela.

Opazovanje

Opazovanje je metoda, ki je najbolj neposredna in enostavna, saj omogoča, da analitiki sami opazujejo in evidentirajo kar se dogaja. Na takšen način lažje razumejo zahteve posameznih delovnih opravil. Analitik, ki je seznanjen s tem, kako se proces odvija, si pridobi večje zaupanje izvajalca del. Poznamo dve vrsti opazovanj (Pearn, Kandola, 1990, str.17): *direktno* in *posredno*. Pri direktnem opazovanju analitik sam neposredno opazuje dogajanja na posameznem delovnem mestu, posredno opazovanje pa pomeni prebiranje raznih poročil, posnetkov, fotografij, itd. Opazovanje je pogosto najprimernejša metoda zbiranja informacij, vendar pa mora biti hkrati podprta z drugimi metodami. Opazovanje se pogosto dopolni z razgovorom. Ker je pod vplivom opazovalca, je pogosto pristransko.

Sodelovanje

Da bi dobil čim realnejše ocene analitik neposredno sodeluje pri delovnih aktivnostih in se sam sooča z morebitnimi težavami in omejitvami na delovnem mestu. Participacija pri delu ni primerna za zahtevna dela, kjer je verjetnost napak in posledično velikih stroškov dokaj velika. Zaradi nujno potrebnega usposabljanja zahteva sodelovanje oziroma priprava nanj kar precej časa in pozornosti. Če proces analize dela ni dovolj temeljit in poteka skozi kratko intervalno obdobje obstaja nevarnost, da bodo številni ključni pogledi na delo izgubljeni, zamegljeni in netočni.

Obstoječi zapisi

Do potrebnih informacij je včasih mogoče priti tudi na podlagi obstoječih zapisov (specifikacije zahtev, opisi del, obstoječe analize dela ipd.) Informacije na podlagi obstoječih zapisov se nikoli ne uporabljajo samostojno, ampak so vedno kot dodatna pomoč ostalim metodam.

Vir: Torrington, Hall, 1991, str. 252–255; Pearn, Kandola, 1990, str. 15–66.

PRILOGA 3

NAPAKE V PROCESU OCENJEVANJA

Tabela 2: Najpogostejše napake v procesu ocenjevanja delovne uspešnosti

| Napake | Opis |
|--|---|
| Napaka halo efekta | Značilno za napako te vrste je, da se specifičnosti določene osebe pripišejo na podlagi splošnega vtisa, ki ga opazovalec pri njej zaznal. Oseba, ki je odlična pri opravljanju ene vrste dela, bo ocenjena kot odlična tudi pri opravljanju ostalih in obratno. Potrebno se je zavedati, da imajo ljudje tako prednosti kot tudi slabosti in oboje je potrebno opazovati, zato se napaki halo efekta težko izognemo. Omiliti se jo da s tem, da se natančneje določijo kriteriji uspešnosti in da se najprej ovrednotijo dela s približno enako zahtevnostjo. |
| Vpliv prvega vtisa | Napaka se pojavi, ko si opazovalec na podlagi prvega vtisa oblikuje določeno sodbo o zaposlenem, katero prihodnja dejanja morebiti ne potrjujejo. Če je vtis že na začetku odličen bo takšen tudi še naprej in obratno. |
| Napaka zaradi kontrasta | Do te napake prihaja, ker ocenjevalci zaposlenim pripišejo lastnosti, ki so v nasprotju z njihovimi (če je ocenjevalec redoljuben, ocenjuje druge kot neredoljubne in obratno). |
| Logična napaka | Logična napaka nastaja, ker ocenjevalci menijo, da je ravnanje zaposlenih po nekaterih izmed faktorjev med seboj logično povezano. Tako bo ocenjevalec, ki visoko ceni delavčevo usposobljenost za določeno delovno aktivnost, visoko cenil tudi drugo, ker meni, da so aktivnosti povezane. |
| Vtis podobnosti (angl. Similar-to-me Error) | Ocenjevalec pozitivno oceni zaposlene, ki so mu po dejanjih in lastnostih bližje kot drugi. Tako se bolje ocenijo zaposleni, ki imajo podobne vrednote, vedenje, osebnost ali biografsko ozadje. Čeprav je v določenih socialnih razmerah takšna napaka celo sprejemljiva, je za proces ocenjevanja destruktivna, saj vodi v napačne ocene, omejuje kreativnost in vodi v diskriminacijo. Napako se da omejiti z določitvijo jasnih standardov že pred ocenjevanjem, kriterijev neposredno povezanih z delom in z angažiranjem več med seboj različnih ocenjevalcev (Latham, Wexley, 1994, str. 156). |
| Vpliv različnosti (angl. Contrast-effects Error) | Vpliv različnosti predstavlja tendenco po ocenjevanju na podlagi primerjav z drugimi zaposlenimi, namesto na podlagi zahtev dela, ki ga določena oseba opravlja. Tako bo oseba, katere prispevek je v nadpovprečno učinkoviti skupini dokaj neopažen, ocenjena s slabo oceno, čeprav je mogoče še zmeraj nadpovprečno uspešna. Napaka se pogosto pojavlja tudi v procesih osebnega razgovora pri izbiri kandidatov za zaposlitev. |

| | | |
|--------------------------------------|---|---|
| Konstantna napaka (osebna enačba) | Konstantna napaka se pojavlja pri ocenjevalcih, ki pri ocenjevanju niso pripravljeni veliko tvegati. Zaradi tega je značilno grupiranje ocen okoli določene vrednosti. Ocenjevalec ocenjuje bodisi prestrogo ali preblago, ali pa so vse njegove ocene relativno blizu neke srednje vrednosti. | |
| | Napaka strogosti | Ocenjevalec je pri svojih ocenah prestrog, kar pri zaposlenih vzbuja občutek nemoči, saj neglede na napor, ki ga vlagajo v delo, ni mogoče zadovoljiti njegovih zahtev. |
| | Napaka centralne tendence | Ocenjevalec nima poguma oziroma znanja, da bi grupiral zaposlene, zato so vse njegove ocene relativno blizu neke srednje vrednosti. |
| | Napaka popustljivosti | Ocene so glede na doseženo preblage, kar neosnovano dviga pričakovanja zaposlenih o morebitnih povečanjih plač. |
| Napake zaradi bližnjih dogodkov | Ocenjevalec ne upošteva celotno ocenjevalno obdobje, ampak določi oceno na podlagi zadnjih dogodkov oziroma zadnjih delovnih aktivnosti. Verjetnost napake je tem večja tem poredko se ocenjevanje opravlja. Druga vrsta napake se pojavlja, ko ocenjevalec pri oceni uporabi le preverjene informacije iz preteklih aktivnosti in ne upošteva, da se je posameznikovo vedenje, ki še ni preverjeno, v zadnjem obdobju bistveno spremenilo. | |
| Napaka prilaganja konkretnemu vzorcu | Napaka, ki nastane zaradi prilaganja ocen splošni ravni okolja, v katerem se posameznik ocenjuje. Napaka prilaganja konkretnemu vzorcu se pogosto pojavlja pri ocenjevanju v manj razvitih okoljih, ki se hitro zadovoljijo z doseženim. | |

Vir: Latham, Wexley, 1994, str. 138–141; Lipičnik, 1999, str. 190–192; Cascio, 1995, str. 296; Jurančič, 1979, str. 54–55; Schuler, Huber, 1993, str. 308–310.