

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V PRAVOSODJU

Ljubljana, november 2009

TINA KOLENC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V PRAVOSODJU

Ljubljana, november 2009

TINA KOLENC

IZJAVA

Študentka Tina Kolenc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15.11.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
I TEORETIČNI DEL.....	2
1 OPREDELITEV IN METODE DELOVNE USPEŠNOSTI	2
1.1 NAMEN IN CILJI OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI	4
1.2 METODE IN STRATEGIJE PRI OCENJEVANJU DELOVNE USPEŠNOSTI	6
1.3 POSTOPEK OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI	11
1.4 LETNI RAZGOVOR	12
1.5 NAPREDOVANJE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH.....	14
2 PROBLEMI IN NAPAKE PRI OCENJEVANJU DELOVNE USPEŠNOSTI.....	18
II ŠTUDIJA PRIMERA	21
3 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V PRAVOSODJU RS	21
3.1 SODNIKI.....	21
3.1.1 Redna delovna uspešnost.....	21
3.1.2 Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela	24
3.2 DIREKTORJI NA SODIŠČIH (SEKRETARJI IN NAMESTNIKI SEKRETARJEV)	26
3.2.1 Redna delovna uspešnost.....	26
3.2.2 Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela	27
3.2.3 Delovna uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu	28
3.3 JAVNI USLUŽBENCI (plačna skupina C)	29
3.3.1 Redna delovna uspešnost.....	30
3.3.2 Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela	31
4 INTERVJU	32
5 POVZETKI IN UGOTOVITVE ŠTUDIJE PRIMERA.....	34
SKLEP	35
LITERATURA IN VIRI.....	37

Kazalo slik

<i>Slika 1: Prikaz motivatorjev in higienikov</i>	3
<i>Slika 2: Delovna uspešnost</i>	4
<i>Slika 3: Sistem nagrajevanja</i>	16
<i>Slika 4: Oblike nagrajevanja</i>	17

Kazalo tabel

<i>Tabela 1: Načini zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih</i>	5
<i>Tabela 2: Pomanjkljivosti pri postavljanju ciljev v podjetju</i>	5
<i>Tabela 3: Ocenjevalne lestvice</i>	6
<i>Tabela 4: Sistemi direktnega primerjanja</i>	7
<i>Tabela 5: Sistemi označevanja</i>	8
<i>Tabela 6: Rezultati dela zaposlenih</i>	9
<i>Tabela 7: Strategije za povečanje točnosti ocenjevanja</i>	10
<i>Tabela 8: Način ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih</i>	11
<i>Tabela 9: Osnovne informacije o letnem razgovoru</i>	12
<i>Tabela 10: Vsebina letnega razgovora</i>	14
<i>Tabela 11: Lastnosti sistema napredovanja</i>	15
<i>Tabela 12: Problemi pri ocenjevanju delovne uspešnosti</i>	18
<i>Tabela 13: Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti</i>	18
<i>Tabela 14: Merila za določitev mesečnega plačila</i>	25
<i>Tabela 15: Pogoji za uporabo sredstev za plačilo delovne uspešnosti</i>	29

UVOD

V današnjem poslovnem svetu si podjetja med seboj konkurirajo zaradi globalizacije, internacionalizacije, tehničnih in tehnoloških izboljšav ter nenehnih pritiskov družbe. K uspešnosti posamezne organizacije pa v veliki meri pripomorejo ljudje s svojim znanjem, produktivnostjo, učinkovitostjo in strmenjem k uspehu. Tako je poslovna uspešnost organizacije v veliki meri odvisna od delovne uspešnosti zaposlenih, zato jo je potrebno redno spremljati in analizirati. Z ocenjevanjem delovne uspešnosti zaposlenih skušajo organizacije ugotoviti ali so zaposleni zadovoljni z delom, ali vlada dobra organizacijska klima, ali strmijo k osebostnem razvoju in izobraževanju. Zadovoljstvo zaposlenih tako pripomore k čim boljšemu poslovanju in doseganju ciljev organizacije.

V svoji diplomski nalogi sem se osredotočila na ocenjevanje delovne uspešnosti v pravosodju, torej sodnikov, direktorjev na sodiščih (sekretarjev in namestnikov sekretarjev) ter javnih uslužbencev. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih v pravosodju se ocenjuje delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela, redna delovna uspešnost in delovna uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitve na trgu. **Namen** diplomske naloge je predstaviti načine ocenjevanja delovne uspešnosti za vsako skupino uslužbencev posebej ter kateri kriteriji se uporabljajo pri ocenjevanju. **Cilj** diplomske naloge pa je ugotoviti ali je obstoječi sistem ocenjevanja delovne uspešnosti dovolj učinkovit oziroma v čem se kažejo pomanjkljivosti.

Diplomsko nalogo sestavljata teoretični del in študija primera. Po splošnem uvodnem delu bom v teoretičnem delu opisala metode ocenjevanja delovne uspešnosti ter probleme in napake, ki se pojavljajo pri ocenjevanju. V študiji primera bom najprej predstavila zaposlene v pravosodju, to so sodniki, direktorji na sodiščih ter javni uslužbenci. Za vsako skupino zaposlenih posebej bom opisala delovno uspešnost do katere so upravičeni, kakšne pogoje morajo izpolnjevati, kako so ocenjeni posamezni kriteriji ter kdaj je delovna uspešnost nadpovprečna. Zatem pa bom predstavila vprašanja in izsledke intervjuja z okrajnimi sodniki z izvršilnega oddelka Okrajnega sodišča v Ljubljani.

I TEORETIČNI DEL

1 OPREDELITEV IN METODE DELOVNE USPEŠNOSTI

Delovno uspešnost obravnavamo kot rezultat, ki ga v delovnem procesu dosežejo posameznik, delovno povezana skupina in kolektiv. Ima več oblik, in sicer lahko ocenjujemo učinek, kakovost, gospodarnost dela, inovativnost, fleksibilnost, poslovni izid ali druge pojavne oblike. Vsako izmed naštetih pojavnih oblik ugotavljamo na različnih ravneh in sicer na ravni posameznika, skupine ali kolektiva (Kuharič, 2004, str. 65).

Na ravni posameznika pomeni vrednotenje opravil, pri čemer so učinki izraženi s finančnimi kazalniki in se uporabljajo delovni normativi in standardi. Na ravni skupine pomenijo opravila, pri katerih se učinki ne morejo normirati in se merijo posredno na podlagi ocenjevanja ter presojanja. Tretja raven (na ravni kolektiva) pa so vsa druga opravila (strokovna, kreativna, ustvarjalna, poslovodna itd.), ki se vrednotijo po opredeljenih ekonomskih in drugih kazalnikih v planih podjetja (Uhan, 2000, str. 472).

Delovno uspešnost lahko prikažemo tudi s enačbo $DU = Z \times M$, pri čemer je Z zmožnost in M motivacija. Zmožnost so vsa znanja, sposobnosti in osebnostne lastnosti, ki jih ima posameznik, da lahko neko delo opravlja dobro in kakovostno. Motivacija pa je želja, na primer po dobro opravljenem delu, doseganju ciljev ter dobrem zaslužku. Če je ena od obeh enaka nič, potem je delovna uspešnost enaka nič.

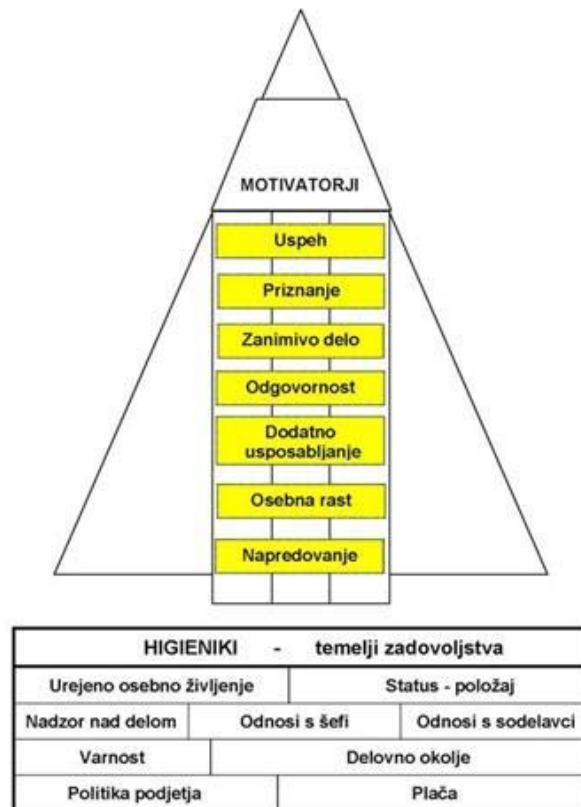
Učinkovitost in uspešnost zaposlenih pa se lahko pokaže kot posledica dobre motivacije. Beseda motivacija izhaja iz latinske besede »movere« in pomeni gibati se, potiskati. Motivacija so torej vsi procesi spodbujanja, ohranjanja in usmerjanja telesnih in duševnih dejavnosti, zato, da bi uresničili cilj. V podjetju je zelo pomembna motivacija zaposlenih, saj tako podjetje dosega boljše rezultate. V praksi pa se največkrat pojavlja teorija Frederika Herzberga – dvofaktorska motivacijska teorija. Po Herzberg-u ločimo dva faktorja motivacije ali zadovoljstva (Zadovoljstvo na delovnem mestu, 2007):

- faktorji, ki vplivajo na to, da so zaposleni zadovoljni so **motivatorji** in ti vplivajo na motivacijski učinek dolgoročno,
- faktorji, ki vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih so **higieniki**.

Higieniki so zunanji faktorji, za katere velja, da preprečujejo nezadovoljstvo, da lahko privabijo posameznika v podjetje, ga v njem zadržijo, vendar ga ne motivirajo za dodatno delo. To so denar, položaj, varnost, politika, delovni nadzor, delovne razmere ... Motivatorji pa so notranji faktorji in vodijo posameznika v delovnem procesu do zadovoljstva in ga s tem motivirajo ter spodbujajo za dodatno zavzetost pri delu. Motivatorji so uspeh pri delu, priznanje za rezultat, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebnostni razvoj, napredovanje (Možina, et al., 1994, str. 502).

Motivacijo si lahko predstavljamo kot raketoplan space shuttle (Slika 1). Da lahko raketoplan poleti, je nujno, da mu zagotovite zanesljivo lansirno ploščad, ki stoji na čvrstih temeljih. In pri motivaciji so temelji izpolnjeni higieniki. Dokler zaposlenim ne omogočimo ali ponudimo razmer, v katerih bodo občutili zadovoljstvo, bo motivacija mnogo nižje kot si želite. Pomembno je, da se tega zaveda tudi vodstvo podjetja (Račnik, 2008).

Slika 1: Prikaz motivatorjev in higienikov



Vir: Račnik M., Herzbergova teorija motivacije, 2008.

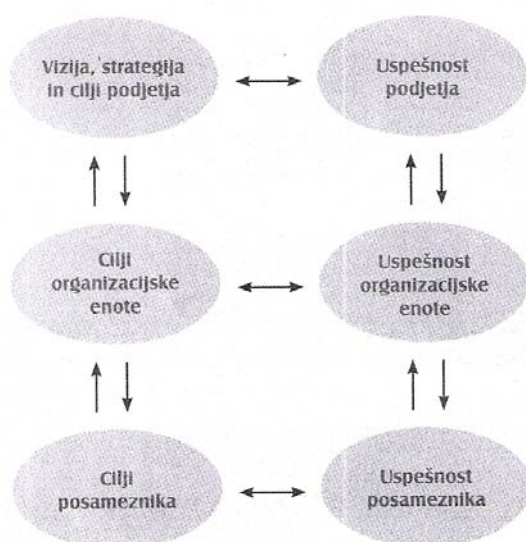
Motivatorji so povezani z vrednotami, ki dvigujejo zadovoljstvo ter učinkovitost zaposlenih na dolgi rok. Za vodjo to pomeni, da uskladi razumevanje ciljev posameznikov, njihovih vrednot, prevzemanje odgovornosti z njihovimi sposobnostmi. Dodaja jim nove izzive in na ta način dviguje nivo veščin in sposobnosti zaposlenih, kar vpliva na povečanje motivacije. Zadovoljni zaposleni so tako bolj učinkoviti, bolj samoodgovorni. Zadovoljstvo na delovnem mestu je osnova motivacije, boljših rezultatov zaposlenih in s tem podjetja (Zadovoljstvo na delovnem mestu, 2007).

1.1 NAMEN IN CILJI OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Namen ocenjevanja delovne uspešnosti je, da vidimo kdo se mora še česa naučiti, kdo naj napreduje, koga je treba premestiti na drugo delovno mesto, koga je potrebno odpustiti, kdo naj dobi višjo plačo in podobno. Ugotavljanje uspešnosti se zato ne nanaša samo na primerjavo cilj – rezultat, ampak gre za širši sistematični postopek evaluacije vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom (Možina et al., 2002, str. 483).

Ocenjevanje delovne uspešnosti je pomembno tako za podjetje kot tudi za zaposlene (Slika 2). Za podjetje je pomembno, da s pomočjo svojih delavcev dosega cilje, poslujejo z dobičkom, so boljši od svoje konkurence ter da se razvijajo in širijo na nove trge. Vse to pa lahko dosežejo, če so delavci zadovoljni z delom, če prevladuje dobra organizacijska klima med delavci in vodjo, če so delavci motivirani, dobro plačani, nagrajeni pri doseganju norme, strmijo k osebnostnem razvoju, izobraževanju in tudi sami strmijo k doseganju ciljev podjetja.

Slika 2: Delovna uspešnost



Vir: Anterič M., Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv. Motivirani zaposleni – uspešni, 2005, str. 14.

Mnoge organizacije poskušajo motivirati zaposlene s plačili, z bonusi in z drugimi denarnimi nagradami, ki temeljijo na uspešnosti. V ta namen si izdelajo načrt za plačevanje, s katerim določijo, kako bodo plačevali delavce glede na to, kako uspešni so pri delu (Možina, et al., 1994, str. 464). Temeljni cilj ocenjevanja delovne uspešnosti je uskladitev sposobnosti izvajalca z zahtevami njegovega delovnega mesta in zagotavljanje delovne uspešnosti sodelavcev (Tabela 1).

Tabela 1: Načini zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih

1.	Če delavno uspešnost ustrezno in pravično nagrajujemo z materialnega in nematerialnega vidika, vzdržujemo zadovoljstvo delavcev in tako povečujemo ali vzdržujemo njihovo motivacijo.
2.	Z ocenjevanjem delovne uspešnosti odkrivamo delavce, pri katerih dejanski delovni rezultati zaostajajo za pričakovani in jih skušamo odpraviti z usposabljanjem delavcev.
3.	Če ugotovimo, da so delovni rezultati sodelavca v skladu s pričakovanju, je naloga sistema razvoja kadrov, da njegovo usposobljenost vzdržuje in po potrebi prilagaja novostim v tehnologiji, organizaciji dela in na drugih področjih.
4.	Nadpovprečno uspešnim delavcem mora sistem razvoja kadrov odpirati različne možnosti napredovanja, pri čemer je potrebno upoštevati razvojni potencial in razvojne ambicije posameznika.
5.	Če ugotovimo, da so vzroki za neuspešnost posameznih delavcev v neustreznem odnosu do dela, načrtujemo in realiziramo ustrezne vzgojne ukrepe in aktivnosti, povezane z razvojem osebnih lastnosti, kot je premestitev delavca na druga, ustrenejša delovna mesta.
6.	Če ugotovimo, da je neuspešnost posameznih delavcev pogojena z neustrezno delovno situacijo, lahko z organizacijskim razvojem vplivamo na izboljšanje kritičnih dejavnikov. Če pa je eden glavnih vzrokov neprimeren stil vodenja, lahko načrtujemo ustrezne ukrepe, povezane z usposabljanjem ali izpopolnjevanjem vodilnih in vodstvenih delavcev.

Vir: Jereb, J., Organizacija in kadri, 1992, str. 238.

Po Hellriellovem mnenju lahko sistem ugotavljanja uspešnosti doseže splošne cilje po treh poteh (Možina, et al., 2002, str. 483):

- Z jasnimi povratnimi informacijami o tem, kako dobro ljudje opravljajo svoje delo. Iz tega lahko zaposleni sklepajo, katere njihove reakcije pri delu so zaželene in katere ne. Manager naj bi zato svoje ugotovitve o uspešnosti z zaposlenimi prediskutiral, ne pa jih skrival pred njimi.
- S posredovanjem informacij zaposlenim o njihovem napredovanju in razvoju kot tudi z aktualnim delavnim vedenjem. Učinkovit manager tako lahko spozna, kako oba, posameznik in organizacija, dosejata prednosti na podlagi dokazane uspešnosti.
- S pomočjo managerja, da lahko odločajo o napredovanju v plači in v karieri ter premestitvah na podlagi uspešnosti. V tem primeru so zaposleni pripravljeni jamčiti podporo organizaciji.

Burgar–Drozg Maja meni, da se lahko v podjetju pri postavljanju ciljev pojavijo nekatere pomanjkljivosti, ki jih prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Pomanjkljivosti pri postavljanju ciljev v podjetju

1.	Ker obstaja več ciljev, se pojavlja vprašanje, kako določiti prednost enega pred drugim.
2.	Ali dati prednost kratkoročnim ali dolgoročnim ciljem.
3.	S postavljanjem ciljev v podjetju ugotavljajo le, ali so cilji doseženi. Ne upoštevajo pa sredstev, ki so jih porabili za doseganje teh ciljev.
4.	Manjkajoči del pri postavljanju ciljev je obnašanje. Tu gre namreč samo za merjenje doseženega delovnega rezultata, nič pa se ne pove o tem, kaj je naredil delavec prav in kaj narobe.

Vir: Burgar–Drozg, Motiviranje in nagrajevanje vodilnih delavcev v podjetju, 1992, str. 32–33.

1.2 METODE IN STRATEGIJE PRI OCENJEVANJU DELOVNE USPEŠNOSTI

V nadaljevanju bom predstavila različne metode ocenjevanja delovne uspešnosti, ki se največ uporabljajo. To so ocenjevalne lestvice, sistemi direktnega primerjanja, sistemi označevanja, sistemi kritičnih točk ter model 360° povratna informacija. Da pa dosežemo čim bolj točne rezultate pri ocenjevanju, pa uporabljamo različne strategije, kot so pazljivo oblikovanje sistema ocenjevanja, pomoč pri pomnjenju, šolanje nadrejenih ter nagrajevanje točnih in pravočasnih ocen (Tabela 7).

Ocenjevalne lestvice so najbolj pogosto uporabljeni sistemi za ugotavljanje uspešnosti. Imajo 3 do 5 stopenj, lahko tudi več. Pri ocenjevanju si vodja po navadi pomaga s posebnim dnevnikom – obrazcem za rangiranje. Poznamo numerične, grafične in opisne ocenjevalne lestvice (Tabela 3). Slabost ocenjevalnih lestvic je predvsem v tem, da so atributi delovne uspešnosti razmeroma splošni in ne ustrezajo dovolj konkretnemu delu ocenjevanja posameznika. S pomočjo ocenjevalnih lestvic težko neposredno vplivamo na izboljšave pri izvajanju delovnih nalog (Jereb, 1992, str. 244; Lipičnik, 1996, str. 98–105; Možina et al., 1994, str. 465–470; Svetlik, 1991, str. 4–8).

Tabela 3: Ocenjevalne lestvice

NUMERIČNE	Ocenjevalec mora na osnovi poznavanja delavčevega dela določiti, kateri stopnji ustreza na lestvici, ki vsebuje številčne stopnje. Primer: Ocenite delavčevo kvaliteto dela z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni zelo slabo kvaliteto, ocena 5 pa odlično kvaliteto. Svojo sodbo označite tako, da obkrožite številko (1,2,3,4,5) na spodaj navedeni lestvici. 1 2 3 4 5
GRAFIČNE	Ocenjevalec mora svojo sodbo o uspešnosti delavca označiti na grafični daljici. Ocenjujejo se predvsem osebnostne lastnosti in delovni rezultati delavca. Primer: Ocenite delavčevo kvaliteto dela na spodnji daljici tako, da naredite križec na mestu, za katerega mislite, da ustreza delavčevi uspešnosti. Skrajno levo mesto na daljici pomeni zelo slabo kvaliteto, skrajno desno mesto na daljici pa pomeni odlično kvaliteto. -----X-----
OPISNE	Ocenjevalec mora izbrati opis ocenjevanega pojava, ki ustreza opisu ugotovljene uspešnosti. To so opisi obnašanja uspešnega, povprečnega in neuspešnega delavca. Vsaka stopnja ocenjuje en ocenjevalni kriterij. Ocenjevalec na lestvici izbere en sam opis, in sicer tistega, za katerega meni, da najbolj ustreza obnašanju delavca. S tem pa izbere tudi oceno uspešnosti, saj je ta pripisana vsakemu opisu. Pomanjkljivost teh lestvic je, da ocenjevalci obnašanja delavca lahko ocenijo z opisi obnašanja uspešnega delavca in hkrati z opisi obnašanja neuspešnega delavca. To pomeni, da lahko delavcu dajo visoko in nizko oceno hkrati. Prednost pa se kaže v tem, da so lestvice razumljive, zanesljive, nepristranske, enostavne in da jih oblikujejo ljudje, ki zelo dobro poznajo delo, zato so zelo točno merilo delovne uspešnosti. Primer: Ocenite delavčevo kvaliteto dela tako, da obkrožite številko stopnje, ki ustreza posameznemu opisu.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

OPISNE	STOPNJA	OPIS STOPNJE
	1. stopnja	Kvaliteta opravljenega dela je nizka, povezana z mnogimi napakami.
	2. stopnja	Kvaliteta opravljenega dela je nekoliko večja, saj je nekaj manj napak.
	3. stopnja	Kvaliteta opravljenega dela je srednja, s samo nekaj napakami.
	4. stopnja	Kvaliteta dela je relativno dobra in tudi napake so v okviru pričakovanja.
	5. stopnja	Kvaliteta dela je odlična, napak skoraj ni.

Pri **sistemih direktnega primerjanja** primerjamo osebe direktno med sabo po uspešnosti. Ločimo klasično rangiranje, lupljenje, primerjanje v parih in prisilno distribucijo, ki jih prikazuje Tabela 4 (Jereb, 1992, str. 244; Lipičnik, 1996, str. 98–105; Možina et al., 1994, str. 465–470; Svetlik, 1991, 4– 8).

Tabela 4: Sistemi direktnega primerjanja

KLASIČNO RANGIRANJE	Ocenjevalec rangira uspešnost delavcev po vsakem kriteriju posebej in od najboljšega do najslabšega delavca. Pomembno je, da ocenjevalec med sabo primerja delavce, ki med sabo opravljajo približno enako zahtevna dela. Ocenjevanje lahko poteka hitro in dobro, če ni potrebno rangirati preveč delavcev. Minimalno število ocenjevanih delavcev je 5.
LUPLJENJE	Za ocenjevalca je lupljenje enostavnejše kot klasično rangiranje. Tu ocenjevalec izmed skupine delavcev, ki jih ocenjuje, najprej izbere najuspešnejšega in takoj za njim najmanj uspešnega po določenem merilu. Ta dva delavca zavzameta v končnem rangi prvo in zadnje mesto. Nato med preostalimi delavci ocenjevalec ponovno izbere najbolj in najmanj uspešnega, ki v končnem rangi uspešnosti zavzameta drugo in predzadnje mesto. Težave se pojavijo pri ocenjevanju zadnjih delavcev v skupini, pri katerih so razlike v uspešnosti zelo majhne.
PRISILNA DISTRIBUCIJA	Pri tej metodi dobimo grob podatek o tem, kateri skupini približno pripada ocenjeni zaposleni, ali skupini »najboljših«, »poprečnih« ali »slabih« po uspešnosti. Prisilna distribucija terja od ocenjevalca, da je 50 % povprečnih, najboljših in najslabših pa enako po 25 %. Kdo pa bo razvrščen na posamezno mesto, pa je odvisno od ocenjevalca.
PRIMERJAVA V PARIH	Ocenjevalec vedno primerja uspešnost samo dveh delavcev hkrati in ne vseh. Pri tem ugotavlja ali je delavec 1 boljši ali slabši od delavca 2 oziroma boljši ali slabši od delavca 3 itd. Na ta način med sabo primerja vse delavce. Delo poteka tako, da se najprej izpiše vse pare dvojic, ki pridejo v poštev za primerjavo. Število dvojic izračunamo po enačbi (1). $DVOJICE = \frac{N(N-1)}{2} \quad (1)$ Prednost te metode je, da lahko kontroliramo skladnost ocenjevalca s samim seboj oziroma ali je njegova sodba dejansko odvisna od sposobnosti, da razlikuje uspešnost večjega števila delavcev. Pri tej metodi lahko pride do napake, ki jo povzroči ocenjevalec in jo imenujemo cirkularna triada. V primeru napake njegovih rezultatov ne moremo »resno« upoštevati. Pri majhnem številu delavcev se lahko število cirkularnih triad ugotovi »na pamet«, pri večjem številu delavcev pa po enačbi (2). $d = \frac{N \cdot (N-1) \cdot (2N-1)}{12} - \frac{\sum T^2}{2} \quad (2)$ N – število delavcev, katerih uspešnost presojujemo, d – število cirkularnih triad, $\sum T^2$ – vsota kvadratov točk posameznika.

Spisek načinov vedenja pri določenem delu posameznika, se imenuje označevalna lista (check lista). Ta sistem je za ocenjevalca relativno preprost, za sestavljavca pa nekoliko bolj zapleten. Ocenjevalec mora sam presoditi, katera napisana trditev kandidatu ustreza. Poznamo označevalne liste svobodne izbire in označevalne liste prisilne izbire, ki ju prikazuje Tabela 5 (Jereb, 1992, str. 244; Lipičnik, 1996, str. 98–105; Možina et al., 1994, str. 465–470; Svetlik, 1991, 4–8).

Tabela 5: Sistemi označevanja

OZNAČEVALNE LISTE SVOBODNE IZBIRE	Predstavljajo spisek različnih trditev. Ocenjevalec mora označiti tisto, ki ustreza lastnostim ocenjevanega delavca. V preprostih vrstah tega načina ocenjevanja, vsaka pozitivna trditev prinaša kandidatu eno točko. Pri »ponderiranih« listah pa ima vsaka trditev vnaprej določeno število točk. Posameznikova uspešnost je tolikšna, kolikor točk mu je ocenjevalec s svojo izbiro trditve dodelil.
PRISILNE OZNAČEVALNE LISTE	Postopek priprave označevalne liste sestavljajo naslednje stopnje: 1. Z enostavnim sistemom ocenjevanja uspešnosti najprej izločimo najboljše in najslabše predstavnike določene stroke. 2. Vodje nato obširneje opišejo lastnosti teh ljudi. Te lastnosti nato razčlenimo v spisek elementov, ki predstavljajo vse vidike določenega delovnega mesta. 3. Določimo, kako posamezni vidiki ločijo dobre od slabih delavcev. Do tega pridemo tako, da ugotovimo, kolikokrat je kak element uporabljen pri opisu dobrih in kolikokrat pri opisu slabih delavcev. 4. Na osnovi tega sestavimo bloke 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. Pravimo, da je razlikovalna ali diskriminativna. Enako velja tudi za negativne trditve. 5. Od ocenjevalca terjamo, da brezpogojno označi dve trditvi, in to eno najbolj in eno najmanj značilno za človeka, čigar uspešnost presoja. 6. Po ocenitvi rezultate točkujemo. Pozitivno točko dajemo, če označena lastnost, ki ustreza kandidatu, spada med diskriminativne pozitivne lastnosti. Podobno dajemo pozitivno točko, če označena lastnost, ki najmanj ustreza kandidatu, spada med diskriminativne negativne. Pozitivne in negativne diskriminativne lastnosti so torej določene vnaprej in ocenjevalec za nje ne ve. Na koncu seštejemo točke iz obeh blokov.

Sisteme kritičnih točk uporabljamo, ko gre za delavce na posebej nevarnih in odgovornih delovnih mestih. Za njih je značilno, da za vsakega delavca vedno zapišemo, če je storil kaj koristnega in dobrega in tudi v primeru, če je napravil kaj škodljivega in nekoristnega. Taka evidenca vodi omogoča, da pride do pomembnih zaključkov, ki so predstavljeni v Tabela 6 (Jereb, 1992, str. 244; Lipičnik, 1996, str. 98–105; Možina et al., 1994, str. 465–470; Svetlik, 1991, 4–12).

Tabela 6: Rezultati dela zaposlenih

1.	Če se pojavi veliko negativnih dogodkov v kratkem obdobju, je mogoče sklepati na osebne razloge, ki nimajo zveze z podjetjem.
2.	Če se negativni dogodki pojavljajo sistematično skozi daljše obdobje, verjetno nakazujejo, da je delavec za določene operacije premalo usposobljen, da ni zadosti motiviran, ali da ne razume delovnih navad oziroma kaj se od njega pričakuje.
3.	Če se število negativnih dogodkov po zadnjem ocenjevanju vse bolj zmanjšuje, je to dober znak za uspešno izvedeno ocenjevanje delovne uspešnosti.
4.	Če ni kritičnih dogodkov ali jih je zelo malo, to lahko pomeni, da delavec rutinsko dosega predpisane standarde ali pa da je vodja premalo pozoren in premalo pozna njegovo delo.
5.	Pozitivni kritični dogodki so znak zavzetosti delavca in nakazujejo tudi možnost njegovega nadaljnjega strokovnega razvoja in napredovanja.

Metoda 360–stopinjske povratne informacije je v svetu uveljavljeno orodje, ki vodi in drugim zaposlenim omogoča pridobitev pomembnih povratnih informacij o njihovem delu. V postopek ocenjevanja so vključeni tisti, ki z ocenjevanim največ sodelujejo, to so notranji (sodelavci, nadrejeni, podrejeni, sodelavci ali top management) in zunanji uporabniki (stranke, dobavitelji, svetovalci...). Priporočljivo je, da se število ocenjevalcev giblje med 5 in 10 ter da so točno določeni kriteriji ocenjevanja. Tako ocenjevani dobi celostno podobo o tem, kako njegovo vedenja na delovnem mestu doživljajo drugi in kako on sam. Iz rezultatov spozna, na katerih segmentih se precenjuje ali podcenjuje in ali ima realno sliko o sebi. Ocenjevanemu osebno predstavimo rezultate njegovega dela ter mu svetujemo kako naj izboljša svoje delo. Prednost takega sistema je v tem, da vključuje različne vidike oziroma poglede različnih ljudi. Slabost pa se kaže v njegovi zamudnosti in kompleksnosti (Ocenjevanje zaposlenih/ocenjevanje vodij – metoda 360°).

Ocenjevanje uspešnosti delavcev je za podjetje velikega pomena, zato je pomembno izbrati najprimernejšo metodo ocenjevanja. Izmed naštetih metod so najboljši sistemi označevanja, torej označevalne liste svobodne izbire in prisilne označevalne liste. Z njimi dosežemo dobro ocenjevanje, posledično lahko izboljšamo delovno uspešnost, sproti lahko razrešujemo konflikte in hkrati vplivamo na dobro delovno klimo v podjetju.

Za večjo točnost ocenjevanja pa poznamo tudi različne strategije, ki jih prikazuje Tabela 7.

Tabela 7: Strategije za povečanje točnosti ocenjevanja

PAZLJIVO OBLIKOVANJE SISTEMA OCENJEVANJA	Pri oblikovanju sistema ocenjevanja morajo v podjetju izbrati najbolj primerno ocenjevalno tehniko. Vsaka ima nekaj prednosti in slabosti, o katerih morajo dobro premisliti. Ocenjevati morajo po posameznih ocenjevalnih kriterijih in ne celotne delovne uspešnosti.
POMOČ PRI POMNENJU	Nadrejeni si lahko pomagajo z zapisovanjem vseh teh informacij in tako povečajo točnost ocen ter odpravi napako ocenjevanja samo na začetku ali samo na koncu ocenjevalnega obdobja.
ŠOLANJE NADREJENIH	Poveča točnost njihovih ocen z izboljšanjem njihovih opazovalnih sposobnosti, povratnih informacij in nasvetov delavcem za izboljšanje dela. Program šolanja vsebuje več stopenj. Nadrejeni najprej dobijo opis določenega dela. Vodje programa jih poučijo, kako izbrati primeren ocenjevalni kriterij. Nato si nadrejeni na video posnetku ogledajo delavca pri opravljanju nekega dela. Vsak posebej oceni uspešnost delavca in uporabi ocenjevalni sistem, ki velja v podjetju. Ocene primerjajo med seboj in z ocenami vodij, navedejo razloge za svojo oceno in izzovejo druge nadrejene k zagovoru njihovih ocen. Vodje nadrejenim pomagajo doseči soglasje pri določitvi ocene za posamezne kriterije uspešnosti in za celotno uspešnost. Nadrejeni si nato ogledajo novo video kaseto in celoten postopek se ponovi. Proces se nadaljuje, dokler nadrejeni sami ne dosežejo soglasja.
NAGRAJEVANJE TOČNIH IN PRAVOČASNIH OCEN	Najbolj pogosta napaka nadrejenih, ki niso motivirani za ocenjevanje, je blagost. Lažje je uspešnost vseh delavcev oceniti visoko kot ugotoviti prave ocene. Motivacijo za točno in pravočasno ocenjevanje lahko v podjetju dosežejo z nagradami, kot so višje plače in napredovanje.
DELITEV ODGOVORNOSTI ZA OCENO	Delavec pogosto verjame, da je samo njegov nadrejeni kriv za oceno uspešnosti in prikrajšanje za nagrade. Tudi nadrejeni velikokrat razmišlja tako. Takšnemu negativnemu razmišljanju pa se izognejo tako, da namesto enega ocenjuje več ocenjevalcev, saj se odgovornost za oceno s tem razdeli. Delavec se tako ne more več pritoževati nad nepravilnostjo svojega nadrejenega. Nadrejenemu pa ta delitev odgovornosti omogoča, da je pri ocenjevanju bolj sproščen in zato ocenjuje bolj točno.

Vir: Schuler, Huber, Peronnet and Human Resource Management, 1993, str. 310–312.

1.3 POSTOPEK OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Ocenjevanje zaposlenih je najpomembnejše in hkrati najzahtevnejše opravilo znotraj sistema upravljanja človeških virov. Težko bi našli podjetje, ki ne bi tako ali drugače ocenjevalo svojih zaposlenih in hkrati težko bi našli tako podjetje, ki bi bilo v celoti zadovoljno s svojim sistemom ocenjevanja (Tomažič, 2005, str. 12). V praksi se največkrat uporabljata za ugotavljanje delovne uspešnosti primerjalno in posamično ocenjevanje (Tabela 8).

Tabela 8: Način ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih

PRIMERJALNO	Temelji na dejstvu, da primerjamo delovno uspešnost več delavcev, pri čemer moramo upoštevati približno izenačenost delovnih mest ali funkcij. Tako lahko med seboj primerjamo najmanj 5 delavcev, ki delajo na podobnih področjih dela ali opravljajo med seboj primerljive funkcije. Vodja uporablja pri tem načinu metodo rangiranja. Najprej razvrsti vse delavce od najboljšega do najslabšega po prvem kriteriju, to je po količini dela in naprej po naslednjih kriterijih (kvaliteta dela, gospodarnost, odnos do dela, sodelovanja, vodenje). Prednost te metode ocenjevanja je, da vodja ne presoja neposredno, ali delavec nek kriterij zadovoljuje ali ne, temveč preprosto ugotavlja, kateri od sodelavcev je po določenem kriteriju najboljši, kateri naslednji najboljši in tako naprej do najslabšega delavca po določenem kriteriju.
POSAMIČNO	Pride v poštev v podjetjih, ko vodje ne morejo primerjati zaposlene med seboj. Tako oceni posameznika na podlagi opisa delovnega mesta, znanj, ki jih ima zaposleni, kako se znajde v različnih situacijah.

Vir: Jereb, J., Organizacija in kadri, 1992, str. 243–244.

Ocenjevanje delovne uspešnosti temelji na ustreznih instrumentih, s pomočjo katerih storilnost posameznika ocenimo na podlagi kriterijev, ki so značilni za posamezno delovno mesto ali funkcijo. Pri tem gre za primerjavo med dejanskimi in pričakovani delovnimi rezultati. Na podlagi rezultatov vodja in sodelavec skupaj določita, kaj naj bi se v bodoče spremenilo, kaj je potrebno in možno izboljšati (Jereb, 1992, str. 239). Delovno uspešnost zaposlenega lahko ocenjuje en sam ali več ljudi, odvisno od tega, kakšno politiko ima podjetje. Prav tako pa je lahko ocenjevalec ne samo zaposleni v podjetju, t.i. notranji, ampak lahko ocenjuje delovno uspešnost tudi stranka (na primer v trgovini) ali partner, to so »zunanjí ocenjevalci«. Postopek ocenjevanja delovne uspešnosti se začne z določitvijo sistema ocenjevanja, nato je potrebno ovrednotiti posamezne elemente ocenjevanja, seznaniti zaposlene s postopkom, oceniti zaposlenega, samoocena zaposlenega, se dobro pripraviti na pogovor z zaposlenim ter se osredotočiti le na ocenjevanje delovne uspešnosti (Zupančič, 2005, str. 50–51).

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti je pomembno, da je enako zahtevano delo enakovredno vrednoteno ne glede na področje dela. To pomeni, da moramo vse delovna mesta ustrezno razporediti v podsistem napredovanja. Pri tem si pomagamo z ustreznimi opisi delovnih mest, ki vsebujejo opise delovnih nalog, podatke o izobrazbi, poklicu, delovnih izkušnjah in zahtevanih posebnih sposobnostih izvajalca. Odvisno od področja in zahtevnosti dela oziroma

posameznega delovnega mesta ali funkcije uporabljamo za ocenjevanje delovne uspešnosti različne kriterije, kot so (Jereb, 1992, str. 240):

- delovni rezultat (količina, kvaliteta, gospodarnost, doseganje ciljev),
- strokovnost (strokovna znanja, strokovna praksa, posebna znanja),
- odnos do dela (sodelovanje, samostojnost, iniciativnost, kreativnost),
- sposobnost vodenja.

Zaradi lažje preglednosti pa je smiselno ločeno obravnavati po posameznih področjih dela naslednje kriterije (Jereb, 1992, str. 240):

- A količina dela,
- B kvaliteta dela, strokovnost,
- C gospodarnost,
- D odnos do dela,
- E sodelovanje,
- F vodenje.

Za določeno skupino (npr. delovna mesta) je kvaliteta dela bolj pomembna od gospodarnosti, odnos do dela pa bolj kot sodelovanje. Do ustreznih razmerij med posameznimi elementi ocenjevanja pridemo po navadi izkustveno ali na podlagi ekspertnih ocen.

1.4 LETNI RAZGOVOR

Letni razgovor ni le komunikacijsko orodje. Z njimi poleg izboljšave odnosa med vodjo in zaposlenim upravljamo tudi posameznikovo delovno uspešnost, načrtujemo potrebe po izobraževanju, izboljšujemo motivacijo zaposlenega, ocenjujemo vodje in zaposlene ter oblikujemo posameznikovo karierno pot. Vsega tega sicer ne moremo storiti le z letnim razgovorom, vendar je primerno orodje za nadaljnjo obravnavo zaposlenih (Admin, 2009).

Osnovne informacije o dobrem letnem razgovoru prikazuje Tabela 9.

Tabela 9: Osnovne informacije o letnem razgovoru

1.	Če je možno, naj se ne izvaja v pisarni nadrejenega ali podrejenega, temveč nekje, kjer nihče nima »superiornega položaja« in ju ne bodo motili telefoni in obiski.
2.	Izvaja se s pomočjo obrazca. Tega naj bi zaposleni izpolnil nekaj dni pred razgovorom in ga posredoval vodji. Vodja izpolni še svoj del obrazca, nato ga na razgovoru predelata. Obrazec lahko na koncu oba podpišeta.
3.	Vodje, ki letne razgovore izvajajo morajo biti za to usposobljeni in dobro razumeti pomen letnih razgovorov.
4.	Priporočljivo je, da se letni razgovori izvajajo na vseh ravneh organizacije, vsekakor pa so obvezni za nižji in srednji menedžment ter druge strokovnjake v podjetju.

Vir: Admin, Kako se pravilno lotiti letnih razgovorov? 2009.

Če namen rednih letnih razgovorov v podjetju ni jasen, potem postane letni razgovor neprijetna, nepotrebna dodatna obremenitev, tako za vodje kot za sodelavce. Redni letni razgovori imajo lahko več namenov (Interna gradiva Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto):

1. Namen podjetja:

- izboljšati kakovost dela zaposlenih, da se bo dvignila raven komunikacije, da se bodo izboljšali zadovoljstvo zaposlenih, medsebojni odnosi in lojalnost do organizacije,
- z rednimi letnimi razgovori podjetje pridobi koristne podatke o interesih, potencialu znanj, željah po izobraževanju in osebnem razvoju, pridobi mnenja zaposlenih o primernosti organiziranosti dela, informacije v zvezi z njihovimi željami po napredovanju, sodelovanju v raznih projektih in podobno,
- s pridobljenimi podatki kadrovska služba podjetja polni svojo bazo podatkov o zaposlenih, ki ji služi k boljšemu izvajanju kadrovske politike, lažjemu in učinkovitejšemu uvajanju sprememb, k boljšemu iskanju morebitnih novih kadrov in izboljševanje modela napredovanja.

2. Namen v odnosu vodje do podjetja:

- zaposlenim daje možnost, da izrazijo svoja mnenja, ideje in pripombe, kar omogoča boljše razumevanje sodelavcev,
- pridobi nove informacije in ideje za izboljšanje dela posameznika in organizacijske enote,
- podatke zaposlenih uporabi za plan izobraževanja in plan napredovanja,
- pridobi utemeljitve za določanje delovne uspešnosti zaposlenih in organizacijske enote.

3. Namen vodje v odnosu do sodelavca:

- vodja v razgovoru z zaposlenim daje možnost, da izrazi svoja mnenja, s čimer poveča njegovo motivacijo,
- ob skupnem pregledu rezultatov njegovega dela, razumejo, zakaj je prišlo do takih rezultatov (vzroki uspehov in neuspehov, možnosti izboljšave in odprave pomanjkljivosti),
- vodja zaposlenemu posreduje jasne povratne informacije o tem, kakšna je njegova vloga, kaj se od njega pričakuje, kar izboljša osnovno orientacijo zaposlenega in sam spozna točke, kje je dober in kje bi lahko svoje delo še izboljšal.

Na letni razgovor se morata pripraviti ocenjevalec kot tudi ocenjevani. Dober letni razgovor se kaže v kakovostnem dialogu med obema udeležencema razgovora (*Tabela 10*). Letni razgovori dajejo zaposlenim povratne informacije, omogočajo skupno opredelitev ciljev in pričakovanj, so podpora številnim kadrovskim odločitvam, omogočajo definiranje razvojnih, izobraževalnih potreb in podpirajo sisteme napredovanja ter nagrajevanja (Gruban, 2004).

Tabela 10: Vsebina letnega razgovora

1.	Realizacija ciljev in nalog glede na standarde delovne uspešnosti.
2.	Napovedi ciljev in nalog za naslednje ocenjevalno obdobje.
3.	Uresničitev doseženih kompetenc glede na zahtevane.
4.	Analiza kritičnih kompetenc.
5.	Razvojni načrti za naprej.
6.	Realizacija razvojnih načrtov v preteklem obdobju.
7.	Reverjanje ažurnosti in skladnosti opisa delovnega mesta.
8.	Priporočila za napredovanje, karierni razvoj, nova plačna postavka, komentarji vodje in sodelavca.

Vir: Gruban, B., So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore? 2004.

Delovna uspešnost zaposlenih se najpogosteje ocenjuje za obdobje treh ali šestih mesecev, redkeje pa enkrat letno. Vodja in zaposleni se sestaneta in pogovorita o ciljih in aktivnostih zaposlenega, merilih ocenjevanja in dolžini ocenjevalnega obdobja. Zastavljeni cilji morajo biti postavljeni skupaj s strani vodij in zaposlenih, meriti morajo dejanske stopnje dosežkov, podpirati morajo tudi druge poslovne strategije organizacije, spodbujati posameznike k boljši izvedbi ter motivirati zaposlene (Hartle, 1995, str. 70). Ob koncu ocenjevalnega obdobja se vodja in zaposleni ponovno sestaneta, da se pogovorita o njegovi delovni uspešnosti. Oba se morata na razgovor dobro pripraviti, da dosežeta njegov namen (Zupančič, 2005, str. 51–52).

Zaposleni mora izpolniti obrazec o lastni delovni uspešnosti glede na vse elemente, ki sta jih dorekla z vodjo, premisliti mora o nadaljnjem ali dodatnem izobraževanju, kako se počuti v podjetju in kaj si še želi doseči. Vodja pa mora izpolniti obrazec o delovni uspešnosti zaposlenega, pripraviti mora različne argumente in predloge, kako bi zaposleni še izboljšal svoje delo. Skupaj z zaposlenim je potrebno pripraviti akcijski načrt, v katerem je jasno opredeljeno kaj se ocenjuje in spremljanja. Tako se bo zaposleni bolj potrudil in ob naslednjim ocenjevalnem razgovoru bo dosegel boljše rezultate (Zupančič, 2005, str. 51– 52).

1.5 NAPREDOVANJE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Napredovanje zaposlenih je zelo pomemben motivacijski dejavnik pri zaposlenih, zato je dober sistem napredovanja v družbi še kako potreben. Strokovno pripravljen sistem napredovanja mora imeti dovolj ravni, da lahko posameznik razvija svoje potenciale in jih nadgrajuje z uspešnostjo svojega dela. Sistem napredovanja mora biti prilagodljiv spremembam na trgu dela. Gre za proces, s katerim organizacije usklajujejo ravnotežje med posameznikovimi kariernimi cilji in sposobnostmi ter kadrovskimi potrebami podjetja. Zaposleni morajo imeti pred sabo cilje ter dobro pripravljen karierni načrt, saj jim to daje motivacijo, da se trudijo biti boljši in bolj učinkoviti. Organizacije morajo tako znati prepoznati take zaposlene, ki imajo ambicije in željo po napredovanju, kajti če teh njihovih motivov ne bodo pravočasno prepoznali in jih realizirali, je možno, da jih bodo realizirali sami pri drugem delodajalcu (Admin, 2009).

Najpogostejša načina napredovanja sta horizontalno in vertikalno napredovanje. Horizontalno napredovanje je povezano z večjo zahtevnostjo dela in je običajno pogojeno z ustrezno strokovno izobrazbo, dodatnim funkcionalnim znanjem, pridobljenimi delovnimi izkušnjami, saj posameznik dobi večji obseg samostojnosti in odgovornosti. Vertikalno napredovanje pa temelji na strokovni usposobljenosti za zahtevnejše vodstveno delovno mesto in zahteva menedžerska znanja skladno z organizacijsko strukturo. Pri tem se posamezniku spremenita plača in status (Admin, 2009).

Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov stalni delovni, strokovni in osebnostni razvoj, zato mora vsebovati lastnosti, ki jih predstavlja Tabela 11.

Tabela 11: Lastnosti sistema napredovanja

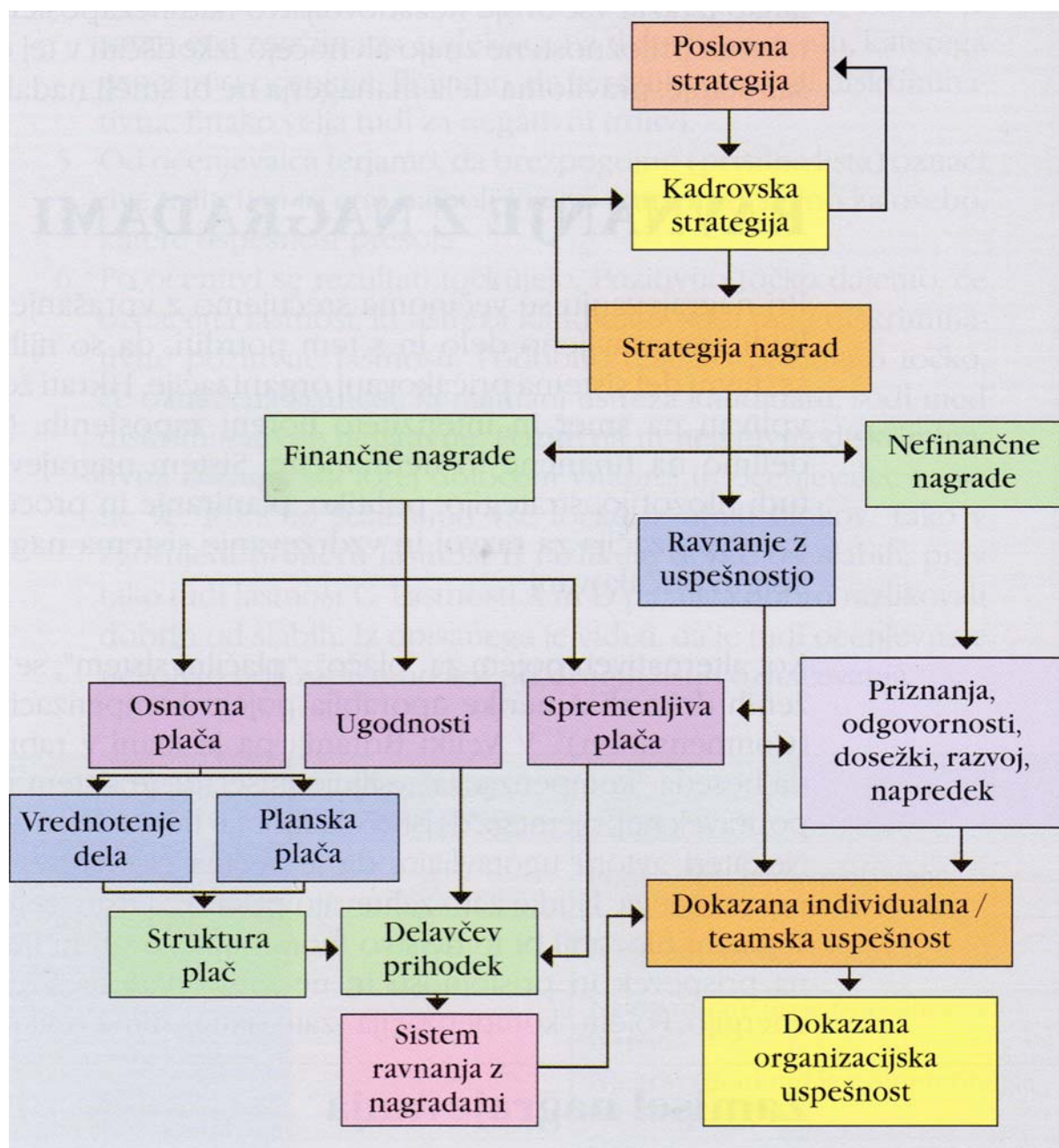
1.	Biti mora javen, odprt, pregleden in prilagodljiv, poznan in sprejet s strani zaposlenih ter učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov posamezne organizacije.
2.	Vsebovati mora vnaprej znane kriterije napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem.
3.	Vsako formalno napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo del in nalog, ki jih posameznik opravlja.
4.	Napredovanje mora temeljiti na oceni dotodanje delovne uspešnosti posameznika in oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti.
5.	Povezan in odprt mora biti z ustreznim sistemom nagrajevanja.

Vir: Jereb, J., Postopki pridobivanja in izbire sodelavcev determinirani z dejavniki uspešnosti, 1996, str. 60.

Sistem **nagrajevanja** najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo strategijo in sistem nagrajevanja izhajajoč iz poslovne strategije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu z namenom, da zavarujejo in pospešijo doseganje svojih ciljev (Slika 3). Z vidika zaposlenih pa sistem nagrad, če je pravilno oblikovan, potrjuje ustreznost ali neustreznost njihovega vedenja. Strategija in sistem nagrajevanja običajno zajemata finančne in nefinančne nagrade, ki jih prikazuje Slika 4. Med finančne nagrade sodijo fiksni del plače, spremenljivi del plače in druge finančne ugodnosti. Med nefinančne nagrade pa sodijo priznanja, pohvale, dosežki, osebni razvoj... (Možina et al., 2002, str. 487–488).

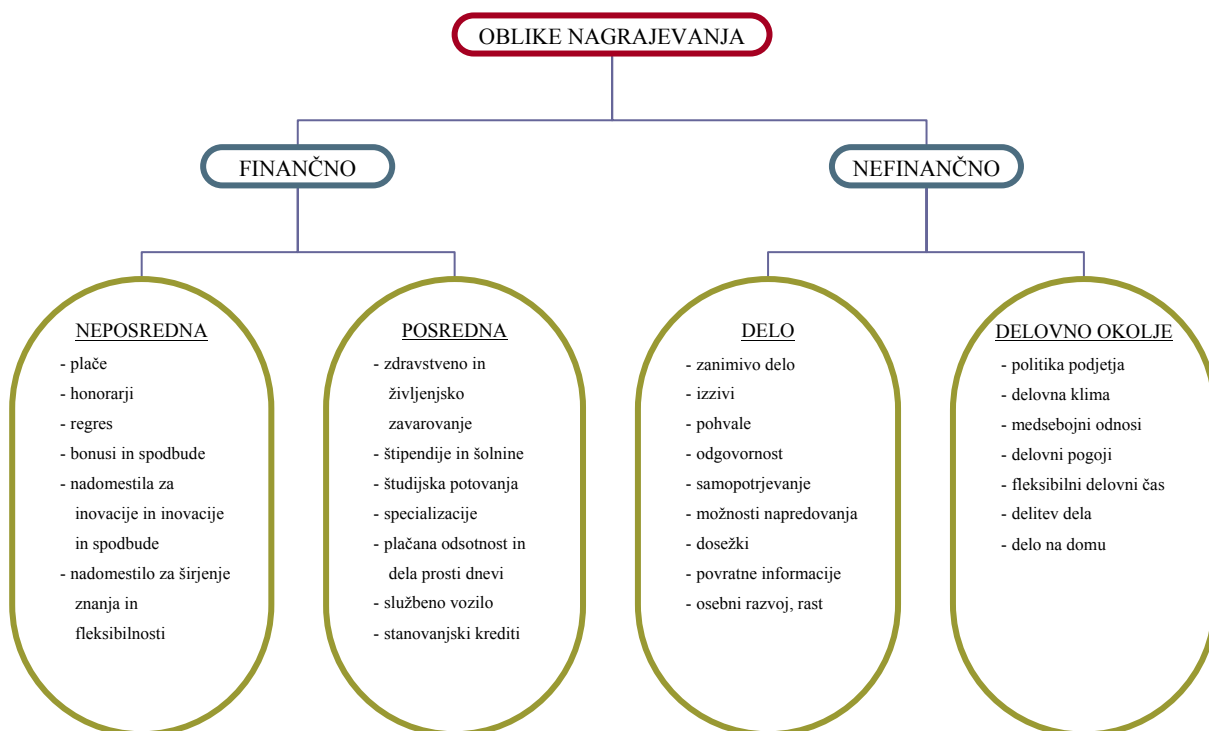
Zaposleni pa lahko dosežejo tudi drugačne ugodnosti iz zaposlitve kot so plačilo za čas odsotnosti (plačan dopust, nadomestilo v primeru nesreče, bolezni), ugodnosti in storitve za zaposlene (rekreacija, zavarovanje stanovanja, ugodni krediti, ipd.), nagrade, ki so vezane na rezultat (štipendiranje otrok, izobraževanja, ipd.), zdravstveno zavarovanje, zavarovanje za primer nesreče ali smrti ter ugodni programi upokojitve. Najvišjemu vodstvenemu rangi pa pripadajo posebne ugodnosti kot so širitve plačil za čas odsotnosti, uporaba luksuznih dobrin v lasti podjetja v privatne namene (hiša, avto, jahta), ipd. (Admin, 2009).

Slika 3: Sistem nagrajevanja



Vir: Možina et al., Management novo znanja za uspeh, 2002, str. 488.

Slika 4: Oblike nagrajevanja



Vir: Ratkovič, D., *Oblike nagrajevanja*, 2007, str. 14.

Osnovni cilj nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ali organizacije ter na ta način prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Da bi lahko sistem nagrajevanja ustrezno podpiral izvajanje strategij, pa mora zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan, 2001, str.122):

- prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- biti pravičen,
- stroške dela zadržati v dovoljenih okvirih in
- ustrezati veljavnim zakonskim normam.

Nagrajevanje zaposlenih mora biti povezano z uspešnostjo. Cilj je, da se zaposleni zavedajo, kaj je pomembno za njihovo poslovno uspešnost in hkrati uspešnost organizacije. Tako je redno ocenjevanje delovne uspešnosti ključnega pomena, saj zaposlenim nudi redne povratne informacije o njihovem delu in o tem, na katerih področjih so uspešni ter kje bi bile potrebne izboljšave. Pomemben del nagrajevanja zaposlenih je, da se le-te spodbuja k takšnim aktivnostim, ki kratkoročno še ne pokažejo rezultatov, vodijo pa k dolgoročni uspešnosti (Klopčič, 2006).

2 PROBLEMI IN NAPAKE PRI OCENJEVANJU DELOVNE USPEŠNOSTI

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti je pomembna kvaliteta ocenjevanja, ki se zmanjšuje v primeru, ko ocenjevalci neradi dajejo nizke ocene starejšim delavcem, z daljšim delovnim stažem ali v primeru slabšega finančnega stanja. Zato je pomembno, da se ocenjevalci oziroma vodje pri ocenjevanju zavedajo možnosti pojava te napake in se ji skušajo čim bolj izogniti. Tabela 12 prikazuje probleme, ki se lahko pojavijo pri ocenjevanju delovne uspešnosti.

Tabela 12: Problemi pri ocenjevanju delovne uspešnosti

1.	Če v podjetju pri oblikovanju meril niso zavzeto sodelovali vodje organizacijskih enot, odgovorni za rezultate poslovanja organizacijske enote.
2.	Če merila niso vedno povsem izražala vpliva na doseganje rezultatov.
3.	Če so bili cilji okvirno postavljeni, če so bile številke v poslovnem načrtu.
4.	Če vodje sistema niso razumeli kot pomoč za lažje in boljše delo, temveč kot dodatno obremenitev.
5.	Če vodje niso bili dovolj usposobljeni za uporabo sistema ugotavljanja delovne uspešnosti in so se bali odziva zaposlenih.

Vir: Anterič, M., Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv. Motivirani zaposleni – uspešni zaposleni, 2005, str. 14.

Tabela 13 prikazuje najpogostejše napake, ki se pojavijo pri ocenjevanju delovne uspešnosti.

Tabela 13: Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti

NAPAKA HALO EFEKTA	Ocenjevalec uspešnost delavca presoja pod vplivom splošnega vtisa, ki ga ima o njem. Tako bi lahko delavca slabo ocenil na primer, ker mu ni všeč njegov način oblačenja. Ena sama simpatična ali nesimpatična poteza ali pa splošno stališče vpliva na vse ostale ocene, ki so s tem seveda popolnoma izkrivljene. Tipično je, da ocenjevalci enako ocenjujejo količino in kvaliteto, kar običajno ni res ali se celo izključuje. Halo efektu se lahko izognemo z vertikalnim ocenjevanjem. V primeru, da ocenjevalce opozorimo in jim za presojo uspešnosti priskrbimo konkretne kriterije, pa napako halo efekta omilimo.
NAPAKA PRILAGOJEVANJA KONKRETNEMU VZORCU	Ocene se prilagajajo splošnemu nivoju sredine, v kateri ocenjujemo uspešnost. Tako so ocenjevalci uspešnost neuspešnega bolje ocenili v okolju, ki so ga sestavljali uspešnejši posamezniki
KONSTANTNA NAPAKA ALI OSEBNA ENAČBA	Ocenjevalec ocenjuje preblago ali prestrogo ali vsem delavcem določi srednjo uspešnost. Za to napako je značilno grupiranje ocen okrog določene vrednosti. Napako, kjer ocenjevalec vsem določi srednjo uspešnost, imenujemo tudi napaka centralne tendence. To napako lahko ublažimo z večjim številom ocenjevalcev, z točnimi informacijami o delavcu in z natančnimi navodili za presojanje. Konstantno enačbo ugotavljamo na osnovi osebne enačbe, koliko posameznih ocen je ocenjevalec podelil.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

LOGIČNA NAPAKA	Ocenjevalec eno značilnost uspešnosti presoja pod vplivom druge, ker misli, da sta logično povezani. Če ocenjevalec visoko ceni delavčevo usposobljenost za neko dejavnost, bo visoko ocenil tudi njegovo usposobljenost za drugo dejavnost, ker meni, ker meni, da sta aktivnosti kako povezani. Z natančnimi navodili in treningi ocenjevalcev lahko to napako v veliki meri odpravijo ali pa vsaj omilijo.
NEJASNI STANDARDI OZ. MERILA	Temeljijo na medsebojni primerjavi delavcev in na preveč splošnih merilih. Zato različni ocenjevalci različno razumejo take standarde, ne izražajo pa tudi zadosti dobro razlik v delovni uspešnosti med posameznimi delavci.
RAZPOLOŽLJIVOST	Temelji na predpostavki, da si pogostejše dogodke bolj zapomnimo in lažje predstavljamo kot redke dogodke. Zato prihaja do napak pri sklepanju. Pri ocenjevanju dela je vpliv razpoložljivosti tudi opazen.
ZASIDRANJE IN PRILAGODITEV	Ko si ljudje ustvarijo neko sodbo o neki vrednosti ali oceni, začnejo tako, da si izberejo izhodiščno točko in potem to oceno oz. vrednost prilagajajo, dokler ni dovolj natančna. Ta napaka je zlasti vidna, ko so vodje od svojih vodij višje ocenjeni. Tudi sami višje ocenjujejo svoje podrejene in obratno, ker lastno oceno vzamejo kot izhodišče za ocenjevanje delavcev.
PREDSODKI OCENJEVALCEV	Na primer, če imajo vodje močne predsodke do drugega spola, do mladih, do drugih nacionalnosti, lahko to zelo vpliva na ocenjevanje delovne uspešnosti.
TIPIČNOST	Ocenjuje se v kolikšni meri je posameznik tipičen pripadnik neke kategorije oziroma skupine. Vendar pa zanašanje na tipičnost lahko vodi tudi do pristranskosti pri sklepanju. Tako si na primer kadrovniki pogosto izoblikujejo neko predstavo o uspešnih kandidatih in jih nato ocenjujejo s stališča, koliko je posamezni kandidat tipični predstavnik za njihovo predstavo. Problem se pojavi takoj, ko prihaja do nepovezanosti med predstavo npr. vodje in delavca o uspešnosti dela.
CENTRALNA TENDENCA	Nadrejeni uspešnost vseh delavcev oceni povprečno, čeprav dejanska uspešnost delavcev niha. To napako delajo predvsem tisti nadrejeni, ki imajo visoko pristojnost nadzora in malo možnosti za opazovanje delavcev pri delu. Vzrok za to napako je lahko tudi ocenjevalna tehnika.
NAPAKA KONTRASTA	Do napake kontrasta pride, ko ocenjevalec ocenjuje preostale nasprotno od sebe. Tako ostale ljudi ocenjuje kot premalo disciplinirane, »garač« pa bo v drugih ljudeh videl premajhno delavnost ali celo lenobo. Ta napaka je tehnično skoraj neobvladljiva, pomembno za ocenjevalca pri izogibanju te napake pa je dobro poznavanje samega sebe in posebna pozornost do kriterijev, ki bi ga lahko pripeljali do te napake.
NAPAKA PODOBNOSTI	Človek se nagiba k temu, da svoje lastnosti pripisuje drugim. Tako bo na primer počasnej druge ocenjeval kot počasne, nedisciplinirane ali pa jim pripisal še slabše lastnosti. Napaka kontrasta pri ocenjevalcih s pozitivnimi karakteristikami se sprevrže v napako podobnosti pri tistih ocenjevalcih, katerih delovne karakteristike so negativne.
NAPAKA ZARADI BLIŽINE DOGODKOV	Do pride, če vodje uporabljajo metode s poudarkom na subjektivnem ocenjevanju in če na ocene močno vplivajo dogodki, ki so časovno blizu datuma ocenjevanja.
ČRNO – BELO OCENJEVANJE	Večina ljudi je v mejah povprečja, tem manj jih je, kolikor bolj se od sredine oddaljujejo v eno ali drugo smer. S tem se izognemo delitvi na »dobre« in »slabe«, ki ni spremenljiva.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

VPLIV PREJŠNJIH OCEN NA ZDAJŠNJE OCENE	Prejšnje ocene pogosto vplivajo na ocenjevanje tekočega dela. Pri ocenjevanju uspešnosti mora ocenjevalec upoštevati le delo delavca v tistem obdobju.
OCENJEVANJE SAMO NA ZAČETKU ALI SAMO NA KONCU OCENJEVALNEGA OBDOBJA	Nadrejeni lahko zbira informacije za oceno uspešnosti delavca samo na začetku ocenjevalnega obdobja. Pozneje pa sprejema samo še tiste informacije, ki so v skladu z začetno oceno. Gre za napako ocenjevanja samo na začetku ocenjevalnega obdobja. Lahko pa se zgodi ravno obratno in nadrejenega skozi celo ocenjevalno obdobje ne zanima delo delavca, ko pa se bliža ocenjevalni pogovor pa na hitro poišče površne informacije o njegovi uspešnosti in strogo ocenjuje. V tem primeru nadrejeni ocenjuje le na koncu ocenjevalnega obdobja.

Vir: Lipičnik, B., Človeški viri in ravnanje z njimi, 1996, str. 97–98; Jereb, J., Organizacija in kadri, 1992, str. 243–244; Svetlik, I., Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih, 1991; Pagon, M., Kognitivne iluzije in njihov vpliv na odločitve kadrovskega managementa, 1996, str. 502–507.

II ŠTUDIJA PRIMERA

3 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V PRAVOSODJU RS

3.1 SODNIKI

Sodnik je v službenem razmerju z Republiko Slovenijo. Sodnik oziroma sodnica, ki je izvoljen v sodniško funkcijo, dobi položaj, ki mu ga zagotavljajo ustava in zakon, ki ureja organizacijo in pristojnost sodišč. Sodniška služba se na sodniškem mestu opravlja v sodniških nazivih okrajni sodnik, okrožni sodnik, višji sodnik, vrhovni sodnik oziroma na položajih okrajni sodnik svetnik, okrožni sodnik svetnik, višji sodnik svetnik in vrhovni sodnik svetnik. Sodnik mora pri uresničevanju svojih pravic vedno ravnati tako, da varuje nepristranskost in neodvisnost sojenja ter ugled sodniške službe. Prav tako se mora posvečati svoji službi s polno predanostjo in izpolnjevati mora svoje obveznosti po svojih najboljših močeh. Sodniku so zagotovljene pravica do napredovanja, izobraževanja, plače in druge pravice, ki izhajajo iz sodniške službe (Ur.l. RS št. 94/2007). Vse to pa lahko dosežejo predvsem, če so delovno uspešni. V nadaljevanju bom opisala oba načina ocenjevanja delovne uspešnosti pri sodnikih, to sta redna delovna uspešnost in delovna uspešnost iz povečanega obsega dela.

3.1.1 Redna delovna uspešnost

Ocenjevanje delovnih rezultatov sodnikov na podlagi kriterijev opravijo vodje oddelkov. Delovna uspešnost sodnikov iz naslova redne delovne uspešnosti se ocenjuje enkrat letno, praviloma v mesecu novembru tekočega leta. Predsednik sodišča lahko kriterije ocenjevanja spremeni, vendar mora spremembe pravilnika sprejeti in objaviti na začetku ocenjevalnega obdobja. Postopek ocenjevanja in potrditev za predsednika sodišča opravi predsednik višjega sodišča po merilih, ki jih le ta sprejme na svojem sodišču (Interna gradiva Okrožnega sodišča v Ljubljani, pridobljena 15. 2. 2009).

Dodatek plače za redno delovno uspešnost pripada sodniku, ki je v ocenjevalnem obdobju dosegel nadpovprečne delovne rezultate. Ta del lahko znaša največ dve osnovni plači sodnika. Osnova za določitev najvišjega možnega letnega zneska za izplačilo redne delovne uspešnosti sodnika, je osnovna plača sodnika, ki mu je pripadala v mesecu decembru preteklega leta. Osnova za obračun redne delovne uspešnosti sodnika je njegova osnovna plača in sicer za čas rednega dela v ocenjevalnem obdobju. Za ocenjevalno obdobje v letu 2008 se upoštevajo delovni rezultati, ki jih je sodnik dosegel med 1. 1. 2008 in 30. 9. 2008, pri čemer je izračun sodnikove storilnosti izdelan na letni ravni. Na koncu predsednik sodišča pregleda in potrdi ocenjevanje ter odredi izplačilo. O višini in izplačilu dela plače za redno delovno uspešnost predsednika sodišča odloči predsednik neposredno višjega sodišča. Predsedniku Vrhovnega

sodišča del plače za redno delovno uspešnost ne pripada. Redna delovna uspešnost se sodniku izplača enkrat letno (Klinar et al., 2008).

Delovno uspešnost se ocenjuje na podlagi obrazca (Priloga 1). Prva predpostavka za dodelitev delovne uspešnosti in vrednotenje delovnih rezultatov je, da je sodnik v ocenjevalnem obdobju presegel pričakovani obseg dela po merilih Sodnega sveta RS. V primerih, ko ima sodnik ustavljen pripad zadev zaradi reševanja obsežne zadeve, vodja oddelka to upošteva pri ugotavljanju izpolnjevanja predpostavke. Druga predpostavka za dodelitev delovne uspešnosti in vrednotenje delovnih rezultatov sodnikov na Pravdnem oddelku, kjer je sprejet Posebni program za odpravo sodnih zaostankov, je sodnikovo preseganje povprečja rešenih zadev na ravni oddelka. Izračun povprečja oddelka upošteva le dejansko rešene zadeve, brez upoštevanja podatkov o odsotnosti. Če sodnik izpolnjuje predpostavko, potem se nadaljuje ocenjevanje delovne uspešnosti na podlagi naslednjih kriterijev (Priloga 2; Interna gradiva Okrožnega sodišča v Ljubljani, pridobljena 15. 2. 2009):

1. **delovna sposobnost**, pri čemer se upoštevajo zlasti doseženo razmerje med opravljenim in pričakovanim obsegom sodnikovega dela, ali sodnik strnjeno razpisuje naroke in strjeno vodi obravnave, pravočasnost pisne izdelave sodne odločbe in pravočasnost postopanja v zvezi z vloženimi pravnimi sredstvi,
2. **sposobnost razreševanje pravnih vprašanj**, pri čemer se upoštevajo zlasti dosežena stopnja pravilnosti in zakonitosti sodnikovega odločanja, ugotovljena predvsem v postopkih s pravnimi sredstvi, ali sodnik upošteva dobro sodno prakso in njegove sposobnosti za reševanje zapletenih in kompleksnih zadev,
3. **opravljeno delo pri odpravi in preprečitvi sodnih zaostankov**, zlasti reševanja zadev po vrstnem redu pripada, upoštevajo število dodeljenih zadev pa tudi razmerje med številom rešenih zadev, ki so določene kot sodni zaostanek, in številom vseh rešenih zadev, razmerje med številom rešenih pomembnejših zadev, ki so določene kot sodni zaostanek, številom vseh rešenih pomembnejših zadev, ter število sklenjenih sodnih poravnjav,
4. **varovanje ugleda sodnika in sodišča**, ki se ugotavlja zlasti na podlagi načina vodenja postopkov, komuniciranja s strankami in drugimi organi, varovanja neodvisnosti, nepristranskosti, zanesljivosti in pokončnosti ter obnašanja v službi in zunaj nje,
5. **opravljeno dodatno delo pri izvrševanju sodne funkcije**, zlasti v okviru mentorstva, sodelovanje pri izobraževanju in strokovnem izpopolnjevanju ter sodelovanje v zakonodajnih postopkih.

Vsak posamezen kriterij je ovrednoten z eno točko in pomeni, da sodnik dosega oziroma presega nadpovprečne delovne rezultate v okviru posameznega kriterija. Seštevek števil točk, ki jih sodnik doseže, je podlaga za določitev višine dela plače iz naslova redne delovne uspešnosti. Pri določitvi dela plače iz naslova redne delovne uspešnosti se upošteva tudi obseg sredstev. Količina sredstev, ki je namenjena za plačilo redne delovne uspešnosti sodnika, se razdeli med sodnike sodišča glede na doseženo oceno nadpovprečnih rezultatov. Pri tem je

potrebno upoštevati, da izplačilo ne presega dveh osnovnih plač sodnika za mesec december preteklega leta (Interna gradiva Okrožnega sodišča v Ljubljani, pridobljena 15. 2. 2009).

Plačo sodnika iz naslova redne delovne uspešnosti izračunamo s pomočjo enačbe. Pri tem se kot maksimalni znesek upošteva dvakratnik osnovne plače za mesec december preteklega leta. Najvišja možna ocena, ki jo sodnik lahko dobi je ocena 5. Enačbe se glasijo:

$$NDR_{\max} = 5 \cdot OC_{\max} \quad (3)$$

$$SOSRDU = \sum OP_s \cdot SOSRDU_{2\%} \quad (4)$$

$$DU_k = \sum \frac{DR_s}{DR_{\max}} \quad (5)$$

$$KF = \frac{SOSRDU}{\sum (DU_s \cdot OP_s)} \quad (6)$$

$$KDU = DR \cdot KF \cdot OP \quad (7)$$

kjer je:

$NDR_{\max}$ – najvišji delovni rezultat

$OC_{\max}$ – največja posamezna ocena (po kriteriju)

$SOSRDU$ – obseg sredstev za delovno uspešnost

OP_s – osnova plača sodnika za mesec december preteklega leta

$SOSRDU_{2\%}$ – 2 % (odstotek celotne mase plač sodnikov, ki je namenjena za delovno uspešnost)

DU_k – količnik delovne uspešnosti

DR_s – delovni rezultat sodnika

KF – korekcijski faktor

KDU – korigirana delovna uspešnost

Vir: Interna gradiva Okrožnega sodišča v Ljubljani, pridobljenega 15. 2. 2009

Sodnik, ki se z višino izplačila dela plače za redno delovno uspešnost ne strinja, se lahko v osmih dneh od izplačila pritoži. V primeru napovedi pritožbe predsednik sodišča v osmih dneh izdela obrazložitev in jo vroči sodniku. Sodnik zoper tako obrazloženo odločitev predsednika sodišča lahko vloži pritožbo, ki ne zadrži izvršitve, v osmih dneh na personalni

svet neposredno višjega sodišča, sodnik Vrhovnega sodišča pa na personalni svet Vrhovnega sodišča Republike Slovenije (Klinar et al., 2008).

3.1.2 Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela

Predsednik sodišča na podlagi dogovora s posameznim sodnikom sprejme pisno odločitev o povečanem obsegu dela oziroma nadpovprečni obremenitvi sodnika ter o plačilu za povečan obseg dela oziroma nadpovprečno obremenjenost pod pogojem, da je bilo za sodnika z zadnjo oceno sodniške službe ugotovljeno, da izpolnjuje pogoje za napredovanje. Dolžnost predsednika sodišča je, da ugotovi, ali sodnik navedene pogoje izpolnjuje. Torej, da je sodnik v tekočem letu dosegel nadpovprečne rezultate. Predsednik sodišča s sodnikom sklene dogovor za čas do enega leta, veljavnost dogovora pa se lahko podaljšuje. Z dogovorom se sodnik zaveže, da bo reševal dodatne zadeve, predvsem sodne zaostanke. Na podlagi poročila predsednik sodišča v skladu z dogovorom določi višino plačila za preteklo obdobje, odvisno od količine in zahtevnosti opravljenega dela ter odredi plačilo Izvod sklenjenega dogovora o povečanem obsegu dela oziroma nadpovprečni obremenitvi pošlje predsednik sodišča najkasneje 15 dni po sklenitvi dogovora Vrhovnemu sodišču RS, Ministrstvu za pravosodje in Sodnemu svetu RS (Ur. l. RS št. 3/2008; Klinar et al., 2008).

Dodatno plačilo za povečan obseg dela je dodeljenim sodnikom mogoče izplačati v naslednjih primerih (Ur. l. RS št. 9/2007):

1. za povečan obseg dela oziroma nadpovprečno obremenjenost pri opravljanju rednih nalog,
2. za delo pri posebnih projektih, ki so začasni in za katere obstajajo kriteriji oziroma merila za plačilo opravljenega dela,
3. za delo pri projektih tesnega medinstitucionalnega sodelovanja in drugih projektov institucionalne izgradnje, ki se financirajo iz sredstev Evropske unije ali drugih tujih sredstev.

Mesečno plačilo za povečan obseg dela se določi glede na število rešenih dodatnih zadev, ki se izrazi v odstotku preseganja doseženega s temi zadevami glede na mesečno povprečje na oddelku. Del plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela lahko znaša največ 20 % osnovne plače sodnika. V primeru, da se sodniku izplačuje del plače za povečan obseg dela iz naslova posebnih projektov, pa lahko del plače za povečan obseg dela znaša skupno največ 50 % osnovne plače (Klinar et al., 2008). Na tistih sodiščih, kjer nimajo oddelkov, pa se določi mesečno plačilo na sodišču oziroma na državnem povprečju na tistem področju, kjer je sodnik reševal zadeve. Za določitev mesečnega plačila veljajo naslednja izhodiščna merila (Ur. l. RS št. 3/2008):

Tabela 14: Merila za določitev mesečnega plačila

Število rešenih dodatnih zadev* (%)	Plačilo (do X % osnovne plače sodnika)
< 10	7,5
10–15	10
15–20	15
20–25	20
25–30	25
30–35	30
35–40	35
40–45	40
45–50	45
>50	50

* glede na odstotek preseganja mesečnega povprečja na oddelku oz. povprečja sodišča oz. državnega zbora

Vir: Uradni list RS, 2008, str. 208, št. 5.

Za ponazoritev izračuna v predstavljenem modelu vzamemo predpostavko, da je doseganje 100 % meril pričakovanega obsega dela enako 100 rešenim zadevam in da je povprečno doseženo 130 % meril. Ob teh predpostavkah bodo lahko redno delovno uspešnost dobili izplačano vsi sodniki, ki so rešili 130 zadev ali več. Ker obstaja možnost plačevanja povečanega obsega dela, se iz naslova redne delovne uspešnosti nagradi le določen obseg preseganja povprečja (npr. 10 %). Vse tiste, ki so rešili večje število zadev, pa se še dodatno nagradi s plačilom povečanega obsega dela. Na primer da je na oddelku 10 sodnikov, od katerih jih je 5 rešilo več kot 130 zadev: trije 134, eden 145, zadnji pa 150 zadev. Vseh pet sodnikov bo udeleženih pri plačilu redne delovne uspešnosti, zadnja dva pa bi bila plačana za 5 oziroma 10 zadev iz naslova povečanega obsega dela. Drugih pet sodnikov, ki niso dosegli povprečja, pa ne bodo udeleženi pri plačilu delovne uspešnosti.

Sredstva za dodatno plačilo za povečan obseg dela se zagotavljajo (Ur. l. RS št. 9/2007):

1. za plačilo dodatnega plačila za delo iz prihrankov znotraj obsega sredstev za plače Ministrstva za pravosodje kot proračunskega uporabnika, ki nastanejo zaradi odsotnosti javnih uslužbencev z dela zaradi bolezni ali dopusta za nego in varstvo otroka oziroma starševskega dopusta ali zaradi nerealiziranih nadomestnih zaposlitev oziroma realiziranih nadomestnih zaposlitev z nižjo plačo v tekočem letu,
2. za plačilo dodatnega plačila za delo iz sredstev posebnega projekta oziroma iz dodatno zagotovljenih sredstev za ta namen,

3. za plačilo dodatnega plačila za delo iz sredstev Evropske Unije in drugih tujih sredstev, ki se zagotavljajo na posebni proračunski postavki organa, na katerega je sodnik dodeljen.

Različna sta tudi postopka za sklenitev dogovora o povečanem obsegu dela (Ur. l. RS št. 9/2007):

1. sredstva iz prihrankov sredstev za plače: predsednik sodišča na podlagi dogovora s sodnikom sprejme pisno odločitev o povečanem obsegu dela in o plačilu delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela. Nato pa se pisni dogovor pošlje v vednost predsedniku neposredno višjega sodišča in ministrstvu, pristojnemu za pravosodje ter Vrhovnemu sodišču Republike Slovenije;
2. sredstva za posebne projekte: predsednik sodišča na podlagi dogovora s sodnikom sprejme pisno odločitev o povečanem obsegu dela in o plačilu delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela. Nato je potrebno pripraviti predlog o opravljanju povečanega obsega dela, ki vsebuje tudi predlog višine plačila delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela sodnika. Na koncu pa se ga pošlje v potrditev Vrhovnemu sodišču Republike Slovenije. Na podlagi potrjenega predloga predsednik sodišča sklene s sodnikom pisni dogovor o povečanem obsegu dela in plačilu delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela.

3.2 DIREKTORJI NA SODIŠČIH (SEKRETARJI IN NAMESTNIKI SEKRETARJEV)

Delovno mesto direktorjev uvrsti v plačni razred pristojni minister za pravosodje na predlog Vrhovnega sodišča Republike Slovenije, Vrhovnega državnega tožilstva oziroma Državnega pravobranilstva. Delovna mesta se uvrstijo v plačne razrede tako, da je delovno mesto, ki ima najnižji seštevek vrednosti podrobnejših kriterijev, uvrščeno v najnižji plačni razred, delovno mesto, ki ima najvišji seštevek vrednosti podrobnejših kriterijev, pa v najvišji plačni razred. Ostala delovna mesta se glede na njihovo zahtevnost porazdelijo znotraj razpona plačnih razredov. Direktorji so upravičeni do redne delovne uspešnosti, delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela in delovne uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu (Ur. l. RS št. 73/2005).

3.2.1 Redna delovna uspešnost

Direktorjem v državnih organih in upravah pravosodnih organov se redna delovna uspešnost izplačuje v rokih, ki veljajo za ostale javne uslužbenke. Skupen obseg sredstev za redno delovno uspešnost direktorjev določi Vlada Republike Slovenije. Organ, ki je pristojen za imenovanje direktorja, mora pri odločanju o višini plače za redno delovno uspešnost pridobiti soglasje ustanovitelja, ki ga izda v tridesetih dneh po prejemu vloge za izdajo soglasja. Vloga za izdajo soglasja mora vsebovati poslovno poročilo ter utemeljitev izplačila dela plače za delovno uspešnost na podlagi meril, ki so določeni s pravilnikom pristojnega ministra (Ur. l. RS št. 73/2005). Merila za določitev plače so prikazani v Prilogi 3.

V letu 2009 se direktorjem, ki se jim redna delovna uspešnost izplačuje v enkratnem znesku, izplača delovna uspešnost v višini 4/12 letnega zneska, do katere bi bili upravičeni. Iz navedenega sledi, da se delovna uspešnost za leto 2008 izplača v višini 4/12 zneska od npr. 25 % ene osnovne mesečne bruto plače. V nadaljevanju bom na praktičnem primeru prikazala kako se izračuna delovna uspešnost (Pojasnila v zvezi z delom plače direktorjev za redno delovno uspešnost, delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela ter delovno uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu, 2009).

Primer: Direktor je uvrščen v 50. plačni razred. Redna delovna uspešnost se mu lahko izplača v višini največ dveh osnovnih mesečnih plač. Osnova je osnovna bruto plača decembra preteklega leta, kar pomeni december 2007, zmanjšana za 1,5 %.

$$50. \text{ plačni razred (december 2007)} = 3.058 \text{ €} - 1,5 \% = 3.012 \text{ €}$$

Na podlagi kriterijev ter določenega obsega sredstev bi bil upravičen do npr. 25 % ene bruto plače, kar pomeni 753 €. Glede na sprejet dogovor pa bo upravičen le do 4/12 tega zneska. Iz navedenega sledi, da dobi 4/12 od 753 €, kar pomeni da dobi 251 € letno.

Direktorjem, ki se jim je delovna uspešnost izplačevala mesečno, se v letu 2009 ne izplačuje redna delovna uspešnost za mesec april do vključno meseca novembra (za 8 mesecev), od meseca decembra dalje pa se izplača v letu 2010 v višini, kot je veljala pred sprejemom tega ukrepa, kar pomeni 2 % obsega sredstev za osnovne plače direktorja (Z070).

3.2.2 Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela

Vlada RS je sprejela novo uredbo o delovni uspešnosti iz naslova povečanega naslova dela za javne uslužbence, ki se je začela uporabljati od 1. 8. 2008 dalje. Ta uredba velja za javne uslužbence v javnem sektorju (direktorji so tudi javni uslužbenci). Direktorju se lahko izplača del plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela v posameznem mesecu, če opravi povečan obseg dela v okviru rednih delovnih nalog proračunskega uporabnika oziroma pri izvajanju projekta, ki je načrtovan v okviru sprejetega finančnega načrta uporabnika proračuna. Prav tako se mu izplača del plače, če opravi povečan obseg dela v okviru sodelovanja izvajanja posebnega projekta, ki ga s svojim aktom določi Vlada RS (Pojasnila v zvezi z delom plače direktorjev za redno delovno uspešnost, delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela ter delovno uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu, 2009).

Viri sredstev za plačilo povečanega obsega dela so prihranki posameznega proračunskega uporabnika. Ti prihranki nastanejo zaradi odsotnosti javnih uslužbencev z dela ali zaradi nezasedenih delovnih mest oziroma iz sredstev projekta, ki so za ta namen predvidena v finančnem načrtu uporabnika proračuna. Sredstva za plačilo povečanega obsega dela za izvajanje projekta, ki ga določi Vlada RS, so sredstva, ki jih za ta namen zagotovi financer

projekta. Del plačila za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega dela se lahko izplača direktorjem v višini največ 10 % njihove osnovne plače (Ur. l. RS št. 95/2007).

O delu plače za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela direktorja odloča organ, pristojen za njihovo imenovanje, ki mora pridobiti ustrezno soglasje. V primeru, ko je ustanovitelj in financer uporabnika proračuna država, odloči o delu plače za povečan obseg dela direktorja organ, ki je pristojen za njegovo imenovanje s soglasjem Vlade RS. O delu plače za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za direktorje v državnih organih, upravah pravosodnih organov in upravah samoupravnih lokalnih skupnosti odloča predstojnik. Navedeni organi tako odločijo s sklepom (Pojasnila v zvezi z delom plače direktorjev za redno delovno uspešnost, delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela ter delovno uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu, 2009).

3.2.3 Delovna uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu

Uporabnik proračuna prikazuje izpolnjevanje pogojev na podlagi ZSPJS na podlagi obrazca Izkaz prihodkov in odhodkov določenih dejavnosti po vrstah dejavnosti. Sredstva in vire financiranja za dodatno delovno uspešnost iz naslova prihodkov, ki so bila pridobljena s prodajo blaga in storitev na trgu, pa se izkazujejo v letnem poročilu. Vlada z uredbo določi prihodke od prodaje blaga in storitev na trgu in zgornji obseg sredstev, ki se lahko uporabi za plačilo povečane delovne uspešnosti. Zgornja meja obsega sredstev znaša največ 60 % razlike med prihodki in odhodki preteklega leta od prodaje blaga in storitev na trgu (Ur. l. RS št. 95/2007; Ur. l. RS št. 23/04).

Višino sredstev, ki so namenjena izplačilu dela plače za delovno uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu, določi direktor po predhodnem dogovoru z reprezentativnimi sindikati. Višino sredstev, ki so namenjena izplačilu dela plače za delovno uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu direktorja, ravnatelja in tajnika, določi organ pristojen za njihovo imenovanje. Dinamiko izplačil dela plače za delovno uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trg določi organ upravljanja uporabnika proračuna na predlog direktorja. (Ur. l. RS št. 95/2007, Klinar et al., 2008).

Uporabnik proračuna lahko uporabi sredstva iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu za plačilo delovne uspešnosti, če izpolnjuje pogoje, ki jih prikazuje Tabela 15. (Ur. l. RS št. 95/2007, Klinar et al., 2008).

Tabela 15: Pogoji za uporabo sredstev za plačilo delovne uspešnosti

1.	Opravlja storitve javne službe v dogovorjenem obsegu in kakovosti na podlagi sprejetih programov dela, katerih sestavni del je obseg posamezne javne službe, ki ga je potrdil financer in finančni načrt za izvajanje posamezne javne službe, oziroma v skladu s pogodbo o opravljanju javne službe.
2.	V letnem poročilu za preteklo leto izkazuje izravnane prihodke in odhodke oziroma presežek prihodkov nad odhodki za izvajanje javne službe.
3.	V letnem poročilu za preteklo leto izkazuje presežek prihodkov nad odhodki od prodaje blaga in storitev na trgu.
4.	V letnih poročilih za pretekla tri leta kumulativno ne izkazuje presežka odhodkov nad prihodki iz izvajanja javne službe in od prodaje blaga in storitev na trgu.
5.	Ima sprejet celoten program dela in celoten finančni načrt za tekoče leto.
6.	Ima normative za delitev stroškov, ki nastanejo pri opravljanju javne službe oz. prodaji blaga in storitev na trgu.

Vir: Uradni list RS št. 95/2007, 19. oktober 2007. Klinar et al., Osnovne plače, napredovanje, delovna uspešnost, dodatki in plače javnih uslužbencev v tujini, 2008.

3.3 JAVNI USLUŽBENCI (plačna skupina C)

Javni uslužbenec je posameznik, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju, ki ga po Zakonu o javnih uslužbencih sestavljajo: 1. državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti, 2. javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi, 3. druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniku državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti. Javni uslužbenec opravlja naloge, ki so pomembne za celotno družbeno skupnost. Zadolžen je za izvrševanje javnega interesa, ki se izraža v obliki zakonov, proračuna in drugih političnih odločitev, hkrati pa pripravlja strokovno podlago za politično odločanje. Strokovnost in učinkovitost javnih uslužbencev in s tem javne uprave je pomembno za delovanje celotne države in lokalne skupnosti (Pogosta vprašanja, Vlada RS, Ministrstvo za javno upravo).

Plačna skupina C zajema uradniške nazive v državni upravi in v upravah lokalnih skupnosti ter drugih državnih organih. Plačni razredi uradniških nazivov in delovnih mest se določajo v naslednjih plačnih podskupinah (Ur.l. RS št. 60/2008):

- C2 – uradniki v državni upravi, upravah v pravosodnih organov in v upravah lokalnih skupnosti,
- C3 – policisti,
- C5 – cariniki,
- C6 – inšpektorji, pazniki in drugi uradniki s posebnimi pooblastili,
- C7 – diplomati.

Javne naloge v organih so naloge, ki so neposredno povezane z izvrševanjem oblasti ali z varstvom javnega interesa. Uradniška delovna mesta razvrsti vlada z uredbo glede na zahtevnost delovnega mesta, ki se ravna po zahtevnosti dela in zahtevnosti pogojev za opravljanje dela ter glede na druge okoliščine delovnih razmer. Pogoji za opravljanje dela poleg splošnih pogojev, ki jih urejajo predpisi s področja delovnega prava, so določeni naziv, smer izobrazbe, funkcionalna in specialna znanja ter posebne sposobnosti (Ur. l. RS št. 32/2006).

Javni uslužbenec mora opravljati delo v skladu s predpisi, kolektivno pogodbo, pogodbo o zaposlitvi, splošnimi akti organa in kodeksom etike. Naziv pa se lahko razreši v primeru ugotovljene nesposobnosti v skladu z zakonom, v primeru premestitve iz poslovnih razlogov, na lastno željo oziroma z soglasjem uradnika ter v drugih primerih, ki jih določa zakon (Ur. l. RS št. 32/2006). Za ugotavljanje uspešnosti je zato potrebno ocenjevanje zaposlenih. V naslednji dveh podpoglavjih bom opisala redno delovno uspešnost in delovno uspešnost iz povečanega obsega dela do katerih so upravičeni javni uslužbenci.

3.3.1 Redna delovna uspešnost

Del plače za redno delovno uspešnost pripada javnemu uslužbencu, ki je v obdobju, za katerega se izplačuje, pri opravljanju svojih rednih delovnih nalog dosegel nadpovprečne delovne rezultate (Klinar et al., 2008). Skupen obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev, ki se vsako leto določi z aneksom h kolektivni pogodbi za javni sektor najkasneje do 1. septembra, znaša za leto 2008 2 % letnih sredstev za osnovne plače. Prav tako se mora letni obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev pri posameznem uporabniku proračuna, zagotoviti v enakem odstotku. Letni obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti uporabnika proračuna mora biti izplačan v celoti, ne glede na to kakšen je poslovni rezultat uporabnika proračuna (Ur. l. RS št. 57/2008).

Pri posameznem proračunskem uporabniku se obseg sredstev za izplačilo redne delovne uspešnosti določi na podlagi osnovnih plač javnih uslužbencev, ki so določeni s pogodbami o zaposlitvi. Pri tem se upošteva podatke o osnovnih plačah za posamezne mesece. Osnova za določitev najvišjega možnega zneska za izplačilo redne delovne uspešnosti javnega uslužbenca, je osnovna plača javnega uslužbenca, ki mu je pripadala v skladu z pogodbo o zaposlitvi za mesec december preteklega leta. Če javni uslužbenec sklene delovno razmerje v javnem letu, se določi sorazmerni del na podlagi osnovne plače, ki bi javnemu uslužbencu pripadala za december preteklega leta. Osnova za obračun redne delovne uspešnosti posameznega javnega uslužbenca je njegova osnovna plača za čas rednega dela v ocenjevalnem obdobju (Ur. l. RS št. 57/2008).

Delovna uspešnost javnega uslužbenca po ZSPJS lahko znaša največ dve osnovni plači na leto, a zaradi omejitev mase sredstev za delovno uspešnost, takšna izplačila skoraj ne bodo mogoča, saj se bo lahko delovna uspešnost uslužbenca v višini nad 2 % osnovne plače

izplačala le v primeru prihrankov iz naslova odsotnosti (daljše bolniške, dopusti ali porodniški dopust) ali iz naslova prihrankov zaradi manjše dodeljene delovne uspešnosti ostalim javnim uslužbencem (Ur. l. RS št. 57/2008).

Postopek ugotavljanja doseganja kriterijev za določitev dela plače za redno delovno uspešnost se za vse javne uslužbence izvede mesečno, trimesečno ali dvakrat letno. Ta postopek se izvede pred vsakokratnim izplačilom dela plače za delovno uspešnost in se opravi na obrazcih (Priloga 4). Pri izplačilu januarske plače javni uslužbenec prejme obvestilo o tem, v koliko ocenjevalnih obdobjih je bil v preteklem letu ocenjen in kolikšno število točk je dosegel pri posameznem ocenjevanju. Letno obvestilo o ocenjevanju javnega uslužbenca, ki je pri opravljanju svojega rednega dela dosegel nadpovprečne delovne rezultate, se shrani tudi v njegovo personalno mapo (Ur.l. RS št. 57/2008). Del plače se določi na podlagi meril in kriterijev, dogovorjenih s kolektivno pogodbo za javni sektor.

Kriteriji so (Klinar et al., 2008, Ur. l. RS št. 57/2008):

- znanje in strokovnost,
- kakovost in natančnost,
- odnos do dela in delovnih sredstev,
- obseg in učinkovitost dela in
- inovativnost.

Vsak posamezen kriterij je ovrednoten z 1 točko, ki pomeni doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov pri posameznem kriteriju (priloga 5). Podlaga za določitev višine dela plače za redno delovno uspešnost javnega uslužbenca je seštevek števila točk, ki jih javni uslužbenec doseže in obseg sredstev (2 % letnih sredstev osnovne plače). To pomeni, da če posameznik v ocenjevalnem obdobju doseže vseh 5 točk (nadpovprečni delovni rezultati), dobi od osnovne plače redno delovno uspešnost v višini 2 %, v kolikor le 4 točke dobi delovno uspešnost le 1,6 % njegove osnovne plače (Ur. l. RS št. 57/2008).

3.3.2 Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela

Javnemu uslužbencu se lahko izplača del plače za delovno uspešnost iz povečanega obsega dela: za opravljeno delo, ki presega pričakovane rezultate dela v posameznem mesecu, če je na ta način mogoče zagotoviti racionalnejše izvajanje nalog uporabnika proračuna ter če opravi povečan obseg dela v okviru sodelovanja pri izvajanju posebnega projekta, ki ga določi Vlada RS s svojim aktom in za katerega so zagotovljena dodatna sredstva (Klinar et al., 2008). Del plače za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela se zagotavlja iz prihrankov sredstev za plače posameznega proračunskega uporabnika, ki nastanejo zaradi odsotnosti javnih uslužbencev z dela ali nezasedenih delovnih mest ali iz sredstev projekta, ki so predvidena v finančnem načrtu uporabnika proračuna. Višina dela plače za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela lahko znaša za javnega uslužbenca največ 20 % osnovne plače. Če se javnemu uslužbencu izplačuje del plače za

plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela tudi iz naslova in sredstev posebnega projekta, lahko del plače znaša skupno (iz obeh naslovov) največ 50 % njegove osnovne plače (Ur. l. RS št. 53/2008).

Pisno odločitev o povečanem obsegu dela in plačilu delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela sprejme predstojnik oziroma direktor uporabnika proračuna za posamezni mesec na podlagi pisnega dogovora med uslužbencem in predstojnikom oziroma direktorjem ali javnim uslužbencem, pooblaščenim za organizacijo dela, ki ga lahko skleneta za daljše obdobje. Vlada z uredbo določi pogoje, merila in obseg dela plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela (Klinar et al., 2008).

Kriteriji ocenjevanja so (Interna gradiva Okrožnega sodišča v Ljubljani, pridobljenega dne 15. 2. 2009):

- rezultati dela,
- samostojnost, ustvarjalnost, natančnost,
- zanesljivost,
- kvaliteta sodelovanja in organiziranje dela ter
- druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

4 INTERVJU

Intervju sem opravila na Okrajnem sodišču v Ljubljani. To je največje sodišče v državi, ki je pristojno v kazenskih zadevah, v civilnih zadevah za sojenje oziroma odločanje na prvi stopnji, za sojenje oziroma odločanje v drugih zadevah, za opravljanje zadev pravne in mednarodne pravne pomoči. Intervjuvala sem okrajne sodnike z izvršilnega oddelka Okrajnega sodišča. Vprašanja sem sestavila na podlagi teoretičnega dela o ocenjevanju delovne uspešnosti sodnikov, ki sem ga predstavila v poglavju 3.1. V nadaljevanju so predstavljena vprašanja in odgovori sodnikov.

1. »Ali se vam zdi na splošno ocenjevanje delovne uspešnosti in posledično dodatek k plači iz tega naslova smiselno, primeren?«

»Izplačevanje delovne uspešnosti in dodatka k plači je smiselno za sodno osebje (administracija), ker omogoča ocenjevalcu, da nagradi boljše kadre. Sedanji sistem je dober, ker bazira na petih kriterijih. Slab pa je v tem, ker ne omogoča, da bi se ostanek sredstev razdelil točno določenim osebam (slednje je poznal prejšnji sistem), ampak gre vsem po odstotku. Ocenjevanje sodnikov pa je vprašljivo, saj je delo sodnika sojenje, to pa v vsaki fazi postopka pomeni tehtenja za sprejem vsake posamezne odločitve. Primeri so med seboj zelo različni in kot taki vsak zase zahtevajo svoj čas, svoj študij in različno postopanje tudi upošteva aktivnost strank v konkretnem primeru in njihove vloge, naslovljene na sodišče. Delo sodnika tako zahteva poglobljeno delo na vsakem posameznem primeru, ki ga ni mogoče umestiti v določene kalupe rešitev. Glede na to vsi na oddelku ocenjujemo, da

ocenjevanje uspešnosti sodnikov na splošno ni na mestu za tako vrsto delo, temveč bi moral imeti sodnik neko dokaj visoko plačo upoštevaje naravo njegovega dela in status sodnika, ne pa, da se njegova plača zvišuje z dodatkom iz naslova redne delovne uspešnosti.»

2. »Ali ocenjevanje delovne uspešnosti pripomore k bolj intenzivnemu in kvalitetnejšemu delu?«

»Učinek je delno stimulativen, kar pa je že bolj vprašanje transparentnosti postopka. Na splošno je učinkovit, kar se tiče ocenjevanja uspešnosti sodnega osebja.»

3. »Ali se vam zdi, da obstoječi sistem daje dovolj velik poudarek na kvantiteti in kvaliteti opravljenega dela. Kateri del od teh dveh se po obstoječem sistemu bolj ocenjuje - je bolj pomemben - da boljšo oceno oziroma končni rezultat delovne uspešnosti?«

»Oba vidika, kvantiteta in kvaliteta sta dokaj izenačena, vseeno pa lahko rečemo, da prevlada kvalitativni vidik. Tu gre tudi za vprašanje cilja, ki ga z uspešnostjo zasledujemo, ker se kriteriji lahko razlagajo tudi skozi cilje.»

4. »Ali se vam zdi razmerje med osnovno višino plače in dodatkom za delovno uspešnost primerno - ali bi moral dodatek za del uspešnost predstavljati večji odstotek plače? Če bi ga predstavljal, ali bi se posledično še izboljšal rezultat dela?«

»Osnovna plača je že prav, da je takšna kot je, bi pa višji dodatek na uspešnost bil lahko premosorazmeren z učinkom.»

5. »Ali se samo ocenjevanje del uspešnosti izvaja korektno in dovolj natančno?«

»Ocenjevanje preveč sloni na subjektivnem kriteriju ocenjevalca in je lahko tudi zlorabljeno. Sam sem dodatek na uspešnost interpretiral skozi cilje: količina opravljenega dela na vpisniku (razvidno iz mesečnih popisov vpisnikov), odsotnostjo "rutinskih" napak, dodatne zadalžitve.»

6. »Ali je sistem ocenjevanja delovne uspešnosti v katerem delu osnovan pomanjkljivo?«

»Pomanjkljivost je v tem, da ne omogoča nagrajevanje posameznika. Moralo bi biti zasnovano, da se odvzeti dodatek razporedi na točno določene ljudi, ker končno tudi oni rešijo tisto, kar drugi niso.»

7. »Ali se vam zdi da bi bilo pri ocenjevanju del uspešnosti potrebno upoštevati oziroma dati poudarek se na kakšno stvar, ki sedaj se ni zajeta v ocenjevanje?«

»Kriteriji so dobri, morda bi kazalo prepustiti ocenjevalcem, da jih sami ponderirajo. To bi omogočalo, da bi ocenjevalec zasledoval cilj skozi kriteriji (npr. v letu ko želimo dvigniti kvaliteto, damo večjo težo kriterijem kvalitete, in obratno).«

5 POVZETKI IN UGOTOVITVE ŠTUDIJE PRIMERA

Zaposlene v pravosodju delimo v tri skupine, to so sodniki, direktorji na sodiščih (sekretarji in namestniki sekretarjev) ter javni uslužbenci. Za uspešno delovanje organizacije je potrebno imeti dober kader, ki ga je potrebno ocenjevati, da ugotovimo kako uspešni so, ali izpolnjujejo cilje organizacije, ali je potrebno dodatno izobraževanje ter da se posamezniku določi višina dodatka za delovno uspešnost. Z izvajanjem ocenjevanja delovne uspešnosti so nadrejeni seznanjeni z uspešnostjo zaposlenih, kar posledično pripelje do različnih oblik nagrajevanj.

V diplomski nalogi sem intervjuvala okrajne sodnike z izvršilnega oddelka Okrajnega sodišča. Ocenjevanje delovne uspešnosti v pravosodju je po mojem mnenju nujno, ker le na ta način ugotovimo kako uspešni so zaposleni, kako učinkovito opravljajo svoje delo, ali so željni novega znanja in izkušenj, ali je na posameznem področju za kvalitetnejše opravljeno delo potrebno dodatno izobraževanje. Obstoječi sistemi ocenjevanja delovne uspešnosti so učinkoviti, vendar je večji poudarek na ocenjevanju kvalitete kot kvantitete dela. Menim, da sta oba pojma zelo pomembna, ker se v bistvu dopolnjujeta. Pomembno je, da kar delamo, da naredimo čim boljše, pravilno, brez napak ter da strmimo k čim večjemu obsegu dela. Problem se pojavi, kadar so zaposleni plačani glede na obseg dela, ker v takem primeru povečini strmijo k čim večjemu zaslužku in k premajhni kvaliteti dela.

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti v pravosodju se za vsako skupino zaposlenih uporabljajo različni kriteriji. Sodnike se ocenjuje na podlagi delovne sposobnosti, kako sposobni so razreševati pravna vprašanja, število rešenih zadev pri odpravi in preprečitvi sodnih zaostankov, ali varujejo ugled sodnika in sodišča ter ali opravljajo še kakšno dodatno delo pri izvrševanju sodne funkcije. Delovna uspešnost direktorjev ter javnih uslužbencev se ocenjuje na podlagi kakovosti in strokovnosti dela, obsegu in strukturi dela ter kako učinkoviti in inovativni so pri delu. Delovna uspešnost se tako izračuna s pomočjo enačbe $KDU = DR \cdot KF \cdot OP$. Problem ocenjevanja delovne uspešnosti se kaže predvsem v tem, da ocenjevalci ocenjujejo preveč subjektivno, po osebnih interesih ter so pristranski, kar prevede do napačnih ocen zaposlenih. Le-ti so tako lahko zadovoljni zaradi različnih nagrad, organizacija pa lahko zato posluje slabo. Zato menim, da bi morali biti ocenjevalci delovne uspešnosti pri ocenjevanju le-te vedno objektivni, nepristranski in pravični. Tako ocenjevanje nas privede do točnih podatkov oziroma »realne slike« delovne uspešnosti zaposlenih.

SKLEP

Diplomska naloga je bila razdeljena na teoretični del in študijo primera. V prvem teoretičnem delu sem predstavila metode delovne uspešnosti (DU), namen, cilj in postopek ocenjevanje (DU) ter napake in probleme, ki se pojavljajo pri ocenjevanju DU. Osredotočila sem se tudi na sistem nagrajevanja in napredovanja, ki sta posledica dobre ocene. V drugem delu pa sem skozi študijo primera ugotovila ali so sistemi ocenjevanja delovne uspešnosti v pravosodju dovolj učinkoviti oziroma v čem so pomanjkljivi, kar je bil temeljni cilj diplomskega dela. Za ugotovitev le-teh je bilo potrebno najprej preučiti metode, ki se uporabljajo pri ocenjevanju delovne uspešnosti in nato analizirati kako se ocenjuje delovna uspešnost zaposlenih v pravosodju.

Pri sodnikih se ocenjuje redna delovna uspešnost ter delovna uspešnost iz povečanega obsega dela. Ocenjevanje redne delovne uspešnosti opravijo vodje oddelkov enkrat letno. Kriteriji na podlagi katerih se ocenjuje delovna uspešnost sodnikov so: delovna sposobnost, sposobnost razreševanja pravnih vprašanj, opravljeno delo pri odpravi in preprečitvi sodnih zaostankov, varovanje ugleda sodnika in sodišča ter ali opravlja dodatno delo pri izvrševanju sodne funkcije. Vsak kriterij je ovrednoten z eno točko. Seštevek števila točk, ki jih sodnik doseže, pa je podlaga za določitev višina dela plače iz naslova redne delovne uspešnosti, ki pa jo izračunamo s pomočjo enačbe $KDU = DR \cdot KF \cdot OP$. V primeru, da se sodnik z višino izplačila dela plače za redno delovno uspešnost ne strinja, se lahko v osmih dneh od izplačila pritoži. Delovno uspešnost iz povečanega obsega dela pa se izplača za povečan obseg dela oziroma nadpovprečno obremenjenost pri opravljanju rednih nalog, za delo pri posebnih projektih, ki so začasni in za katere obstajajo kriteriji oziroma merila za plačilo opravljenega dela ter za delo pri projektih tesnega medinstitucionalnega sodelovanja in drugih projektov institucionalne izgradnje, ki se financirajo iz sredstev Evropske unije ali drugih tujih sredstev. Mesečno plačilo za povečan obseg dela lahko znaša največ 20 % osnovne plače, za sodelovanje pri posebnih projektih pa kar 50 % osnovne plače. Na tistih sodiščih, ki pa nimajo oddelkov, pa se določi mesečno plačilo na podlagi števila rešenih dodatnih zadev (Ur. l. RS št. 9/2007).

Direktorji na sodiščih so upravičeni do redne delovne uspešnosti, delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela in delovne uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu. Izplačilo redne delovne uspešnosti direktorjev na sodiščih se določi na podlagi meril, ki so rezultati dela, obseg in struktura dela ter učinkovitost. Direktorjem, ki se redna delovna uspešnost izplača enkrat letno, se le-ta izplača v višini 4/12 letnega zneska, do katere bi bili upravičeni. V primeru, da pa se delovna uspešnost izplačuje mesečno, se v letu 2009 ne izplačuje redna delovna uspešnost za mesec april do vključno meseca novembra, od meseca decembra dalje pa se izplača v višini 2 % obsega sredstev za osnovne plače direktorja. Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela se izplača v višini največ 10 % osnovne plače direktorja, če opravi povečan obseg dela v okviru rednih delovnih nalog proračunskega uporabnika oziroma pri izvajanju projekta, ki je načrtovan v okviru sprejetega

načrta uporabnika proračuna. Viri sredstev za plačilo povečanega obsega dela so prihranki posameznega proračunskega uporabnika. Višino izplačila delovne uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu določi organ upravljanja uporabnika proračuna na predlog direktorja. Zgornja meja obsega sredstev znaša največ 60 % razlike med prihodki in odhodki preteklega leta od prodaje blaga in storitev na trgu (Ur. l. RS št. 95/2007; Ur. l. RS št. 23/04).

Tretja skupina zaposlenih v pravosodju so javni uslužbenci, pri katerih se ocenjuje redna delovna uspešnost in delovna uspešnost iz povečanega obsega dela. Skupen obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev se vsako leto določi z aneksom k kolektivni pogodbi za javni sektor najkasneje do 1. septembra (Ur. l. RS št. 57/2008). Ocenjevanje delovne uspešnosti javnih uslužbencev se izvede s pomočjo obrazcev mesečno, trimesečno ali dvakrat letno. Ocenjuje se znanje, strokovnost, kakovost, natančnost, odnos do dela in delovnih sredstev, obseg in učinkovitost dela ter inovativnost. Vsak posamezen kriterij je ovrednoten z 1 točko. Višina plače za redno delovno uspešnost je določena na podlagi seštevka števila točk ter obsega sredstev. Delovna uspešnost iz povečanega obsega dela pa se izplača javnemu uslužbencu za opravljeno delo, ki presega pričakovane rezultate dela v posameznem mesecu, če je na ta način mogoče zagotoviti racionalnejše izvajanje nalog uporabnika proračuna ter če opravi povečan obseg dela v okviru sodelovanja pri izvajanju posebnega projekta, ki ga določi Vlada RS s svojim aktom in za katerega so zagotovljena dodatna sredstva. Višina plače za delovno uspešnost iz povečanega obsega dela lahko znaša največ 20 % osnovne plače in 50 % v primeru izplačila iz naslova in sredstev posebnega projekta (Klinar et al., 2008).

Problem ocenjevanja delovne uspešnosti pa se kaže v tem, da ocenjevalci ocenjujejo preveč subjektivno, po osebnih interesih ter so pristranski, kar prevede do napačnih ocen zaposlenih. Le-ti so tako lahko zadovoljni zaradi različnih nagrad, organizacija pa lahko zato posluje slabo. Ocenjevalci delovne uspešnosti bi morali bit pri ocenjevanju le-te vedno objektivni, nepristranski in pravični. Le tako ocenjevanje nas privede do točnih podatkov oziroma »realne slike« delovne uspešnosti zaposlenih.

Z ugotavljanjem delovne uspešnosti lahko preverimo realnost svojih zahtev, ugotovimo kdo potrebuje nadaljnje izobraževanje in kdo je potreben posebne pomoči. Vedno pa moramo imeti v mislih, da je ceneje vložiti denar v izobraževanje in izpopolnjevanje človekovih zmožnosti kot pa v selekcijske postopke (Lipičnik, 1996, str. 107).

LITERATURA IN VIRI

1. Admin, (2009). *Kako se pravilno lotiti letnih razgovorov*. Najdeno 10. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si>.
2. Admin, (2009). *Motivirajte z napredovanji*. Najdeno 10. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si>.
3. Anterič, M. (2005). Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv. Motivirani zaposleni – uspešni zaposleni. *Hrm: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, Human resource Management Magazine*, 3 (8), 12–15.
4. Burgar–Drozg, M. (1992). *Motiviranje in nagrajevanje vodilnih delavcev v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Gruban, B. (2004). *So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore?* Najdeno 10. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori>.
6. Hartle, F. (1995). *Re – engineer your performance management process*. London: Kogan page.
7. Interna gradiva Okrožnega sodišča v Ljubljani, pridobljenega dne 15. 2. 2009.
8. Interna gradiva Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto, pridobljenega dne 8.3.2009.
9. Jereb, J. (1992). *Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov.Organizacija in kadri*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Jereb, J. (1996). *Postopki pridobivanja in izbire sodelavcev determinirani z dejavniki uspešnosti*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Klinar, I., Fon Jager, M., Vuk, M. & Šisernik, A. (2008). *Osnovne plače, napredovanje, delovna uspešnost, dodatki in plače javnih uslužbencev v tujini*. 1. izdaja. Ljubljana: Nebra.
12. Klopčič, S. (2006). *Victoria–Sistem ocenjevanja zaposlenih*. Najdeno 10. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.erevir.com>.
13. Kolektivna pogodba za državno upravo, uprave pravosodnih organov in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti – tarifni del. (2008). Uradni list RS št. 60/2008.

14. Kuharič, M. (2004, oktober). Ocenjevanje delovne uspešnosti v slovenskih podjetjih. *Hrm: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, Human resource Management Magazine*, 2 (5), 64–70.
15. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Copis.
16. Merila za povečan obseg dela. (2008). *Uradni list RS* št. 3/2008.
17. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
18. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B., (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
19. *Ocenjevanje zaposlenih/ocenjevanje vodij – metoda 360° (O.k. Consulting)*. Najdeno 10. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.okconsulting.si>.
20. Pagon, M. (1996). *Kognitivne iluzije in njihov vpliv na odločitve kadrovskega managementa*. Organizacija in management. Portorož: Založba Moderna organizacija.
21. Pogosta vprašanja (Vlada Republike Slovenije, Ministrstvo za javno upravo). Najdeno dne 15. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.mju.gov.si>.
22. Pojasnila v zvezi z delom plače direktorjev za redno delovno uspešnost, delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela ter delovno uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu. Najdeno 15. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.google.si/search?hl=sl&rlz=1G1GGLQ_SLSI268&q=ugotavljanje+redne+delovne+uspe%C5%A1nosti+sodniki&btnG.
23. Pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev s področja pravosodja. (2006). *Uradni list RS* št. 31/2006.
24. Račnik, M. (2008). *Herzbergova teorija motivacije*. Najdeno 20. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.vodja.net>.
25. Račnik, M. (2008). *Izobraževanje zaposlenih*. Najdeno 20. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.vodja.net>.
26. Ratkovič, D. (2007). *Nagrajevanje kot način motiviranja zaposlenih* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Schuler, R. Huber, V. (1993). *Personnel and Human Resource Management*. Minneapolis: West Publishing Company.

28. Svetlik, I. (1991). *Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih*. Ljubljana: Bilten centra za družbeno blaginjo.
29. Tomažič, E. (2005, junij). Ocenjevanje »mehkih« elementov delovne uspešnosti. *Bančni vestnik, revija za denarništvo in bančništvo*, 54 (6), 12–14.
30. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Kranj: Založba Moderna organizacija*.
31. Uredba o dodatni delovni uspešnosti v javnem sektorju. (2004). *Uradni list RS* št. 23/2004.
32. Uredba o določitvi pogojev, meril in obsegu plačila za povečan obseg dela dodeljenih sodnikov na Ministrstvo za pravosodje. (2007). *Uradni list RS* št. 9/2007.
33. Uredba o plačah direktorjev v javnem sektorju. (2005). *Uradni list RS* št. 73/2005.
34. *Zadovoljstvo na delovnem mestu (Impuls)*. Najdeno 8. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.impuls.si>.
35. Zakon o javnih uslužbencih. (2006). *Uradni list RS* št. 32/2006.
36. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. (2007). *Uradni list RS* št. 95/2007.
37. Zakon o sodniški službi. (2007). *Uradni list RS* št. 94/2007.
38. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Zupančič, P. (2005, oktober). Spremljanje delovne uspešnosti. *Hrm: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, Human resource Management Magazin*, 3 (9), str. 50–54.

Kazalo prilog

Priloga 1: Tabela za ugotavljanje izpolnjevanja pogojev za izplačilo redne delovne uspešnosti sodnikov	1
Priloga 2: Ocenjevanje na podlagi kriterijev	2
Priloga 3: Delovna uspešnost direktorjev s področja pravosodja.....	3
Priloga 4: Letno obvestilo o ocenjevanju javne/ga uslužbenke/ca za določitev dela plače, za redno delovno uspešnost za leto	4
Priloga 5: Izplačilo redne delovne uspešnosti za obdobje.....	5

**TABELA ZA UGOTAVLJANJE IZPOLNJEVANJA POGOJEV ZA
IZPLAČILO REDNE DELOVNE USPEŠNOSTI SODNIKOV**

SODNIK: _____
ODDELEK: _____
LETO: _____

1. Predpostavka: sodnik je v ocenjevalnem obdobju presegel pričakovan obseg dela po merilih Sodnega sveta RS oziroma sodnik ima ustavljen pripad zadev, zaradi reševanja obsežne zadeve.

ali

2. Predpostavka: sodnik na Pravdnem oddelku, kjer je sprejet Posebni program za odpravo sodnih zaostankov, je presegel povprečje rešenih zadev na ravni oddelka. Izračun povprečja oddelka upošteva le dejansko rešene zadeve, brez upoštevanja podatkov o odsotnosti.

IZPOLNJUJE

DA / NE

Priloga 2: Ocenjevanje na podlagi kriterijev

Zap. št.	Kriterij/Merilo	Točkovanje kriterijev
1.	Kriterij: delovna sposobnost Merilo: pravočasnost izdelave sodnih odločb	
2.	Kriterij: sposobnost razreševanja pravnih vprašanj Merilo: dosežena stopnja pravilnosti in zakonitosti sodnikovega odločanja, ugotovljena v postopkih s pravnimi sredstvi, mora presegati 60 % potrjenih odločb glede na vse odločbe, ki so bile vrnjene iz postopka s pravnimi sredstvi, v obdobju od 1. 1. do 30. 9. tekočega leta	
3.	Kriterij: opravljeno delo pri odpravi in preprečitvi sodnih zaostankov Merilo: razmerje med številom rešenih zadev, ki so določene kot sodni zaostanek (prvo odločanje v glavnih zadevah), in številom vseh rešenih zadev mora presegati 50 % po stanju na dan 30. 9. 2008	
4.	Kriterij: varovanje ugleda sodnika in sodišča Merilo: sodniku ne sme biti izrečena disciplinska sankcija ali ugodena nadzorstvena pritožba, zaradi nespoštovanja vrstnega reda obravnavanja zadeve in brez krivdnih razlogov na strani sodnika v obdobju od 1. 1. do 3. 9. tekočega leta	
5.	Kriterij: opravljeno dodatno delo pri izvrševanju sodne funkcije Merilo: vodenje oddelka, službe, mentorstvo, sodelovanje pri projektnih skupinah, aktivno sodelovanje pri izvajanju izobraževanj sodišča ali CIP, v ocenjevalnem 1. 1. do 30. 9. tekočega leta	

Postopek ocenjevanja vodil:

DELOVNA USPEŠNOST DIREKTORJEV S PODROČJA PRAVOSODJA za mesec: _____

Ocena izpolnjevanja meril in dodelitev delovne uspešnosti na podlagi 2. odst. Pravilnika o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev s področja pravosodja (Ur. L. RS št. 31/2006)

	Rezultati dela: - kakovost in strokovnost dela	Obseg in struktura dela: - obseg dela - kompleksnost dela - opravljanje dodatnih izrednih nalog	Učinkovitost: - fleksibilnost - zanesljivost - prenos znanj - interdisciplinarna usposobljenost - organiziranje dela	Delovna uspešnost (v %)
Sekretar				
Namestnik sekretarja				

Priloga 4: Letno obvestilo o ocenjevanju javne/ga uslužbenke/ca za določitev dela plače, za redno delovno uspešnost za leto

**LETNO OBVESTILO
O OCENJEVANJU JAVNE/GA USLUŽBENKE/CA
ZA DOLOČITEV DELA PLAČE, ZA REDNO DELOVNO USPEŠNOST ZA LETO**

Priimek in ime	Tarifni razred	Plačni razred	OSNOVNA PLAČA december preteklega leta (2. odst. 29. člena KPJS)	Skupno izplačilo redne delovne uspešnosti za leto _____
			€	€
Priimek in ime: _____				

Ocenjevalno obdobje	Kriterij za določitev dela plače za redno delovno uspešnost					Vsota točk po posameznem ocenjevalnem obdobju	Višina izplačila redne delovne uspešnosti po ocenjevalnem obdobju
	znanje in strokovnost	kakovost in natančnost	odnos do dela in delovnih sredstev	obseg in učinkovitost	inovativnost		€
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Javna/i uslužbenka/ec _____ je v letu _____ dosegla/el nadpovprečne delovne rezultate _____ (krat) in sicer v naslednjih ocenjevalnih obdobjih: _____

Javna/i uslužbenka/ec je v posameznem ocenjevalnem obdobju, v katerem je dosegla/el nadpovprečne delovne rezultate:

- za obdobje _____ je skupaj dosegla/el _____ točk.

Podpis odgovorne osebe:

Priloga 5: Izplačilo redne delovne uspešnosti za obdobje...

VREDOTENJE KRITERIJEV										IZRAČUN SREDSTEV					
OSNOVNI PODATKI O JAVNIH USLUŽBENCHIH				KRITERIJ						IZRAČUN REDNE DELOVNE USPEŠNOSTI			IZPLAČILO REDNE DELOVNE USPEŠNOST I	NAJVIŠJE MOŽNO IZPLAČILO REDNE LETNE DELOVNE USPEŠNOST I	
Priimek in ime		Tarifni razred	Plačni razred	Obr. osnovna plača (obdobje)	Nadpovprečni delovni rezultati *					VSOTA	delež maks. ocene	koeficient	€	€	€
1		2	3	4	A	B	C	D	E	10=sum(5..9)	11=10/IV	12=11xKF	13=4x12	14=MIN(13,15)	15
				0,00		1		1		2	-	-	-	0,00	0,00
				0,00						0	-	-	-	0,00	0,00
				0,00						0	-	-	-	0,00	0,00
				0,00						0	-	-	-	0,00	0,00
				0,00						0				0,00	0,00
I	SREDSTVA ZA OSNOVNE PLAČE			0,00							Izračunana masa	0,00	Izplačana masa	0,00	
II=Ix%	SKUPEN OBSEG SREDSTEV DELOVNE USPEŠNOSTI		2%	0,00							Kor. Faktor (KF)	0,000	Ostanek	0,00	
NAJVIŠJI DELEŽ OSNOVNE PLAČE															
III	Letno izplačilo	2,00													
					*LEGENDA					OCENE		MAKSIMALNA OCENA			
					A – znanje in strokovnost					0					
					B – kakovost in natančnost					1					
					C – odnos do dela in delovnih sredstev							IV			
					D – obseg in učinkovitost							5 X OCENE			
					E - inovativnost							5,00			

