

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**KAKO OCENJUJEJO DELOVNO USPEŠNOST
V ABANKI D.D.**

Ljubljana, oktober 2001

KARMEN RADILOVIČ

KAZALO

1) UVOD.....	1
2) ZAKAJ SPREMLJAMO IN OCENJUJEMO DELOVNO USPEŠNOST ZAPOSLENIH?	2
2.1 OPREDELITEV DELOVNE USPEŠNOSTI TER DEJAVNIKOV DELOVNE USPEŠNOSTI.....	2
2.2 NAMEN OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI	3
3) PREDPOGOJI ZA USPEŠNO OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	7
3.1 OPIS DELOVNIH MEST	8
3.2 PRIČAKOVANJA	9
3.3 KOMUNIKACIJA.....	9
3.4 KULTURA ORGANIZACIJE.....	9
4) PROCES IN METODE OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI.....	10
4.1 PROCES OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI.....	10
4.1.2 <i>Ocenjevalni razgovor.....</i>	<i>11</i>
4.2 METODE OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI	13
4.2.1 <i>Kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti.....</i>	<i>14</i>
4.2.2 <i>Tehnike ocenjevanja delovne uspešnosti.....</i>	<i>15</i>
4.2.3 <i>Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti.....</i>	<i>22</i>
5) OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V ABANKI, D.D.....	23
5.1 PREDSTAVITEV ABANKE, D.D.	23
5.2 ZNAČILNOSTI OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI PRED LETOM 2000	23
5.3 UVEDBA NOVEGA SISTEMA OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI.....	26
5.4 PREDSTAVITEV TRENUTNEGA SISTEMA ZA OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	27
5.5 NAMEN OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI	34
5.6 PRIMERJAVA TRENUTNEGA SISTEMA OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI S PREJŠNJIM.....	38
5.7 ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI SISTEMA OCENJEVANJA	40
6) SKLEP	43
LITERATURA.....	45
VIRI	46
PRILOGE	

1) UVOD

V današnjem poslovnem svetu, ki ga zaznamujejo huda konkurenca, negotovost in neprestane spremembe, je iskanje poti do uspešnosti za podjetje zelo zapleteno. Uspešna podjetja so usmerjena v prihodnost in se zavedajo, da k uspešnosti odločilno vplivajo prav ljudje, njihovo znanje in ustvarjalnost. Povezava med konkurenčnostjo podjetja in zaposlenimi postaja vedno bolj pomembna. Tako je poslovna uspešnost organizacije v veliki meri odvisna od delovne učinkovitosti njenih sodelavcev, od njihove ustvarjalnosti in inovativnosti, zato bi morali v vsaki organizaciji spremljati in analizirati delovno uspešnost vsakega posameznika, skupin ali enot. Zaradi vse večjega pomena delovne uspešnosti delavcev je uspešnost poslovanja podjetij vse bolj odvisna tudi od točnih, objektivnih ocen delovne uspešnosti.

Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti je zelo odgovoren in zapleten proces, ki sodi med ključne dejavnike konkurenčnosti podjetja. Z ocenjevanjem delovne uspešnosti želimo predvsem povečati uspešnost oziroma storilnost zaposlenih, zagotoviti vsakemu posamezniku strokovni in osebni razvoj ter možnost napredovanja in izobraževanja.

Ocenjevanju se pravzaprav ne moremo izogniti, saj je v človeški naravi, da ocenjujemo in presojava sebe in druge. Tudi v sistemu, kjer ni formalno organiziranega ocenjevanja delovne uspešnosti ljudje, seveda neformalno in zgolj arbitrarno, ocenjujejo delovno uspešnost sodelavcev. Začetki ocenjevanja delovne uspešnosti kot formalno organiziranega procesa v podjetju, segajo v čase po II. svetovni vojni in so rezultat nujnosti razlikovanja boljših delavcev od slabših ter ugotavljanja primernosti višine plač delavcev. Zelo malo pozornosti je bilo takrat namenjene razvojnim vidikom ocenjevanja. Nato so v kasnejših raziskavah ugotovili, da so plače sicer pomemben dejavnik uspešnosti posameznika pri delu, ne pa edini. Tu so tudi drugi dejavniki, kot samospoštovanje, zadovoljstvo pri delu in podobno, ki pomembno vplivajo na delovno uspešnost posameznika. Tako ocenjevanje delovne uspešnosti ni bilo povezano zgolj s plačami, temveč se je začelo uporabljati tudi kot zelo koristen instrument pri motivaciji in razvoju delavcev. Iz teh spoznanj izvirajo sistemi ocenjevanja delovne uspešnosti kot jih poznamo in uporabljamo tudi danes.

Namen diplomskega dela je predstaviti pot do uspešnega ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih ter opisati pomen in koristi, ki izhajajo iz uspešnega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti v podjetju. V praksi pa so uspešni sistemi ocenjevanja delovne uspešnosti še vedno redki, zato sem v nadaljevanju diplomskega dela skušala predstaviti primer ocenjevanja delovne uspešnosti v konkretnem podjetju, Abanki d.d., ga primerjati na eni strani s prejšnjim sistemom ocenjevanja in na drugi strani s teorijo ter na tej osnovi analizirati prednosti in slabosti obstoječega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti ter predlagati morebitne izboljšave.

Podjetje Abanka d.d. je namreč eno izmed tistih, ki je spoznalo, da so ljudje tisti v katere je potrebno vlagati in da so prav ljudje tisti, ki predstavljajo glavno konkurenčno moč. Začetki ocenjevanja delovne uspešnosti v Abanki d.d sicer sežejo že v leta pred 1991. Nagrajevanje po uspešnosti je takrat slonelo na povprečjih in ne na doseganju individualnih rezultatov, letnih razgovorov pa iz različnih razlogov sploh niso izvajali. Zaradi naštetih slabosti so v letu 2000 začeli s prenovo obstoječega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti ter z uvajanjem letnih razgovorov, ki so se pokazali za izjemno koristne ter nepogrešljive za uspešno ocenjevanje delovne uspešnosti.

Po splošnem uvodu sem v drugem poglavju opredelila delovno uspešnost ter koristi in namen ocenjevanja delovne uspešnosti. V tretjem poglavju sem opisala predpogoje, ki jih mora podjetje izpolniti za uspešen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti. Sem spada najprej opis delovnih mest, opredelitev pričakovanj, nato pa še uspešna komunikacija in ustrezna kultura organizacije. V četrtem poglavju sem predstavila proces ocenjevanja delovne uspešnosti oziroma organizacijo ocenjevanja delovne uspešnosti, kamor spada pogostost ocenjevanja, potek ocenjevanja, organizacija letnega razgovora, kdo naj ocenjuje, bistvene napake, ki se pojavljajo pri ocenjevanju delovne uspešnosti ter metode ocenjevanja delovne uspešnosti, ki jih ima na izbiro podjetje. Konkreten primer sistema za ocenjevanje delovne uspešnosti sem opisala v petem poglavju, kjer sem najprej na kratko predstavila Abanko d.d., opisala razloge zaradi katerih so se odločili za uvedbo novega sistema ocenjevanja, podala primerjavo tega sistema s prejšnjim sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti ter analizirala prednosti in pomanjkljivosti sistema. V šestem poglavju je strnjen sklep z zaključki do katerih sem prišla z analizo obeh sistemov.

2) ZAKAJ SPREMLJAMO IN OCENJUJEMO DELOVNO USPEŠNOST ZAPOSLENIH?

2.1 Opredelitev delovne uspešnosti ter dejavnikov delovne uspešnosti

Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces prepoznavanja, merjenja in razvoja človeškega dela v organizaciji (Baird, et al., 1985, str. 4). V organizaciji je potrebno za vsako aktivnost, ki se začne, postaviti cilj, to je stanje, ki ga želimo doseči. Stanje, ki smo ga dosegli in postavljen cilj se lahko ujemata ali pa tudi ne. Tako je lahko primerjava med doseženim in zastavljenim preprosto merilo ugotavljanja uspešnosti. Če so bili pri tem cilji natančno postavljeni, nimamo problemov z načini merjenja ter z natančnostjo spremljanja rezultatov.

Delovna uspešnost torej kaže dejavnost in učinkovitost delavcev v delovnem procesu. Na uspešnost in učinkovitost posameznika pri delu vplivajo različni dejavniki, na katere lahko vpliva s svojo aktivnostjo (notranji dejavniki), pa tudi taki na katere ne more vplivati (zunanji dejavniki) (Jereb, 1992, str. 240). Notranji dejavniki so na primer motivacija za delo in usposobljenost, zunanji dejavniki pa tehnologija, organizacija in podobno.

Pri dani tehnologiji in organizaciji dela je delovna uspešnost delavca odvisna predvsem od notranjih dejavnikov, torej od njegove usposobljenosti (znanja, veščine) in motivacije za delo. Delavec bo torej pri svojih nalogah uspešen, če jih zna (usposobljenost) in hoče (motiviranost) opraviti. Poleg teh dveh dejavnikov, ki sta za storilnost posameznika najbolj pomembna, pa lahko upoštevamo še dvoje dejavnikov sekundarnega pomena, in sicer osebnostne lastnosti delavca (to so vse človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, ampak dajejo osebno obeležje sleherni človekovi reakciji. V širšem smislu so osebnostne lastnosti vse človekove lastnosti, tu pa mislimo predvsem na psihofizične sposobnosti, pomembne na nekaterih delovnih mestih) in delovno situacijo (odvisna od načinov in stilov vodenja). Proces ugotavljanja uspešnosti je tako sistematični postopek evaluacije vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom (Lipičnik, 1996, str. 96).

2.2 Namen ocenjevanja delovne uspešnosti

Spremljanje delovne uspešnosti posameznih delavcev je uporabno pri oblikovanju mnogih odločitev na področju človeških virov in ravnanja z njimi. Zagotavlja nam vrsto koristnih podatkov, na podlagi katerih lahko sprejmemo določene administrativne odločitve, npr.: o plači, napredovanju, premestitvah, prekinitvah delovnega razmerja, začasni odpustitvi ipd. ter predlagamo in oblikujemo ustrezne ukrepe. S tem mislimo predvsem na ukrepe, s pomočjo katerih lahko povratno vplivamo na povečanje delovne uspešnosti in razvoj delavca ter na podlagi tega opredelitev njegovih prednosti in pomanjkljivosti, oblikovanje postavljenih ciljev in določitev potreb po šolanju, npr. (Jereb, 1992, str. 240 – 241):

- Če delovno uspešnost pravično in ustrezno nagradujemo z materialnega in nematerialnega vidika, povečujemo ali vzdržujemo zadovoljstvo delavcev, s tem pa povečujemo ali vzdržujemo njihovo delovno motivacijo.
- Z ocenjevanjem delovne uspešnosti odkrivamo delavce, pri katerih dejanski delovni rezultati zaostajajo za pričakovanimi. Če ugotovimo, da je vzrok za to v pomanjkljivi usposobljenosti (znanja, veščine), lahko načrtujemo in realiziramo ustrezne izobraževalne ukrepe, s katerimi skušamo pomanjkljivosti odpraviti.
- Če so delovni rezultati zaposlenega v skladu s pričakovanji (povprečna ocena delovne uspešnosti), njegovo usposobljenost vzdržujemo in po potrebi prilagajamo novostim v tehnologiji, organizaciji dela in na drugih področjih.
- Nadpovprečno uspešnim delavcem odpiramo različne možnosti napredovanja, pri tem pa upoštevamo razvojni potencial in razvojne ambicije posameznika.
- Če so vzroki za neuspešnost posameznih delavcev v neustreznem odnosu do dela, načrtujemo in realiziramo ustrezne vzgojne ukrepe in aktivnosti, povezane z razvojem osebnostnih lastnosti. V izjemnih primerih je potrebno predvideti tudi premestitev delavca na drugo, delavcu bolj ustrezno delovno mesto.

- Če je neuspešnost delavca pogojena z neustrezno delovno situacijo, npr. neprimeren stil vodenja, načrtujemo različne ukrepe, povezane z usposabljanjem ali izpopolnjevanjem vodilnih in vodstvenih delavcev.

Temeljni cilj ocenjevanja delovne uspešnosti je tako optimalna uskladitev vseh dejavnikov, ki vplivajo na delovno uspešnost. Uresničitev vseh namenov ocenjevanja delovne uspešnosti pa je odvisna predvsem od tega, kako uspešno podjetje poveže sistem ocenjevanja z organizacijsko strategijo.

Eden najpomembnejših ciljev ocenjevanja ostaja diferenciacija plač. To pa ni edini namen, ki ga želimo uresničiti z ocenjevanjem delovne uspešnosti, saj so možnosti uporabe rezultatov ocene uspešnosti veliko širše. Kot splošne cilje ocenjevanja delovne uspešnosti lahko štejemo (Galetić, 1998, str. 661):

- diferenciranje plač
- boljše in uspešnejše vodenje
- optimalno razporejanje delavcev na delovna mesta
- napredovanje zaposlenih
- izpopolnjevanje in nadaljnje izobraževanje zaposlenih

Diferenciranje plač

Plače za večino zaposlenih predstavljajo najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in za izboljševanje kakovosti življenja. Zato se v organizacijah pogosto pojavlja vprašanje, kako določiti tisto višino plače, ki bo delavcem omogočila normalno življenje ter hkrati vplivala na njihovo zavzetost za delo. To pomeni, da so plače in nagrajevanje zaposlenih pomemben motivacijski dejavnik (spada med psihološke stimulatorje za delo), ki lahko zaposlene spodbuja k boljšemu delu ter k pridobivanju novih znanj in spretnosti. Hkrati sistem plač in nagrajevanja zaposlenih, ki sporoča poslovne cilje in nagradi zaposlene za njihovo doseganje, povečuje verjetnost, da bodo zaposleni ne le razumeli te cilje, ampak jih tudi dosegli (Zupan, 1995, str. 69).

Vsaka organizacija si ponavadi na osnovi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plač. Višina osnovne plače je ponavadi interno določena z vrednotenjem dela in je določena neodvisno od individualno ocenjene uspešnosti. Višina osnovne plače na eni strani določa konkurenčnost organizacije na trgu dela, na drugi strani pa želimo doseči tako razmerje v plačah delavcev, da se že po višini plače ve kdo opravlja bolj zahtevno in bolj pomembno delo (Lipičnik, 1996, str. 179).

Poleg osnovne plače pa delavci dobijo, odvisno od dosežene uspešnosti, tudi dodatek oz. nagrado za uspešnost. Višino tega dodatka za uspešnost lahko objektivno ugotovimo le na podlagi sistematične ocene delovne uspešnosti. Najpomembnejši učinek take plače je torej zaposlitev in nagrajevanje uspešnih delavcev, njihovo osredotočanje na cilje organizacije ter izključitev slabih delavcev. Omenjena

plača je tudi najbolj objektiven način delitve finančnih nagrad. Če namreč višina plač ne bi bila odvisna od uspešnosti, bi se delavci začeli spraševati o pomembnosti ocenjevanja in pravičnosti plač. Temeljni cilj ocene uspešnosti je torej ta, da s pomočjo rezultatov ocenjevanja dosežemo pravično strukturo plač, ki ni zapletena in ki jo delavci lahko razumejo.

Boljše in uspešnejše vodenje

Vodenje oz. management je ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov (resursov) za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja (Možina, 1994, str. 3). V praksi obstaja več načinov vodenja oz. načinov postopanja z ljudmi, npr.: vodenje z izjemami, vodenje s pravili odločanja, vodenje z motiviranjem, vodenje s soudeležbo, vodenje z delegiranjem, vodenje s cilji (Možina, 1994, str. 8). Uspešnost vodenja lahko presojamo po ciljih, ki so bili doseženi, pri tem pa je zlasti pomembna usmerjenost k ljudem, postavljanje jasno izraženih ciljev in rezultatov pri delu.

Ocena delovne uspešnosti in razgovor o oceni dajeta vsem nalogam vodenja pomembne spodbude. Dajeta informacije za načrtovanje dela, za različne dele kvantitativnega in kvalitativnega planiranja kadrov, sta sestavni del procesa oblikovanja in uresničevanja cilja ter predstavljata končno orodje upravljanja in kontroliranja (Galetić, 1998, str. 662). Nedenarno motiviranje, kot je priznanje, individualno svetovanje delavcem s strani vodstva ter splošno izboljšanje odnosov delavec - vodja, lahko v veliki meri prispeva k povečanju uspešnosti, hkrati pa ustvarja možnosti za zmanjševanje in izogibanje socialnim napetostim v organizaciji.

Optimalno razporejanje delavcev na delovna mesta

V organizaciji je cilj pri razporejanju delavcev vedno čim popolnejša zadovoljitev rekla »pravi človek na pravo mesto«. Seveda je v praksi težko najti popolno rešitev za to, pomembno pa je, da si nenehno prizadevamo k čim bolj optimalnemu razporedu delavcev. Razporejanje delavcev na delovna mesta obsega premeščanje, napredovanje in odpuščanje delavcev (Galetić, 1998, str. 662).

Z ocenjevanjem delovne uspešnosti skušamo zmanjšati neusklajenosti med zahtevami delovnega mesta in delovnimi rezultati ter zagotoviti, da je vsak delavec razporejen prav na tisto delovno mesto, na katerem lahko njegove sposobnosti najbolje izkoristimo in kjer lahko delavec doseže največjo uspešnost. V ta namen naj vodja pred izvedbo letnega razgovora z delavcem razmisli o naslednjih vprašanjih: ali ocenjevani delavec ustreza zahtevam sedanjega delovnega mesta in če ne ustreza dovolj, ali sploh ne ustreza, za katero drugo delovno mesto bi bil bolj primeren in zakaj. S tem vodja spozna ali je delavec na svojem delovnem mestu morda nedorasel zadanim nalogam, jih opravlja z velikim naporom ali pa je morda preobremenjen (to vodi v njegovo degradacijo ali celo odpustitev);

morda je delavec le napačno razporejen in ga je potrebno le premestiti na drugo delovno mesto, kjer bo bolj ustrezal zahtevam. Možno je tudi, da je delavec premalo obremenjen, če opravlja zadane naloge z veliko lahkoto in hitrostjo. To naj vodi v razširitev delavčevih nalog ter v napredovanje.

Napredovanje zaposlenih

Napredovanje zaposlenih je izredno pomemben motivacijski dejavnik, ki pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Napredovanje zaposlenih je lahko horizontalno ali vertikalno. **Horizontalno napredovanje** pomeni uveljavljanje na istem delovnem mestu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih nalog in boljšim delovnim statusom. **Vertikalno napredovanje** (strokovno) pa je posledica večje usposobljenosti delavca. Gre za napredovanje delavca na zahtevnejše delovno mesto, kjer je potrebno dodatno znanje, spretnosti in usposobljenost.

Sistem napredovanja mora torej zaposlene motivirati za njihov stalni delovni, strokovni in osebni razvoj, zato mora vsebovati naslednje lastnosti (Jereb, 1998, str. 60):

- biti mora javen, odprt, pregleden in prilagodljiv, poznan in sprejet s strani zaposlenih ter učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov posamezne organizacije;
- vsebovati mora vnaprej znane kriterije napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem;
- vsako formalno napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo del in nalog, ki jih posameznik opravlja (razširitev in bogatitev dela, povečana odgovornost ...);
- napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti posameznika in oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti;
- povezan in podprt mora biti z ustreznim sistemom nagrajevanja.

Z oceno delovne uspešnosti posameznega delavca, ki temelji na določenih kriterijih, ki so značilni za neko delovno mesto, npr.: kvaliteta dela, količina dela, gospodarnost, obremenjenost ipd., dobimo dovolj informacij za ugotavljanje kateri delavci presegajo zahteve svojega delovnega mesta in imajo možnost za napredovanje. Tudi obrazci za letni razgovor velikokrat vsebujejo vprašanja, ki se neposredno nanašajo na to vprašanje, npr. vprašanja o razvojnih možnostih delavca ter o njegovi pripravljenosti za npr. bogatitev dela, menjavo delokroga ali področja, vodstvena nagnjenja ipd. Tako lahko z ocenjevanjem delovne uspešnosti odkrijemo individualni napredek zaposlenih v njihovih zmožnostih, kjer nato posamezniki napredujejo s sistemom karier.

Izpopolnjevanje in nadaljnje izobraževanje zaposlenih

Znanje je v današnjem času ključni dejavnik konkurenčnosti. Izboljšanje izobrazbene strukture in povečanje usposobljenosti zaposlenih sta eni izmed najpomembnejših nalog kadrovske politike v organizaciji, saj spadata med ključne dejavnike konkurenčnosti podjetij.

Če želi biti podjetje uspešno, mora veliko pozornosti in tudi precej sredstev namenjati usposabljanju in razvoju tako delavcev kot vodij. Potrebe po izobraževanju ter tudi interese za to lahko podjetje ugotavlja glede na tekoče potrebe delovnega procesa ali pa glede na načrtovano razvojno usmeritev nekega področja. Upoštevati je potrebno potrebe po znanju, ki jih ugotovijo z analizo določenega delovnega mesta in z opisom tega delovnega mesta ter potrebe po znanju, ki jih je mogoče predvideti na podlagi dolgoročnega plana razvoja tehnologije, organizacije in tehnike dela na nekem delovnem področju.

Med metodami usposabljanja najdemo vse manj klasičnih oblik, kot so predavanja in seminarji. Vse več je problemsko oz. projektno zastavljenih delavnic, simulacij in usposabljanja na delovnem mestu. Sodobna informacijska tehnologija omogoča še vrsto novih učnih metod in tudi učenje na daljavo. Prav to je za zaposlene zelo primerno, saj je tako časovno kot stroškovno zelo učinkovito (Zupan, 1998, str. 55).

Ocena delovne uspešnosti zaposlenih nam tako pomaga zlasti pri reševanju vprašanja o potrebni izobrazbi zaposlenih ter o načrtovanju individualnih ter tudi kolektivnih izobrazbenih ukrepov. Tudi v obrazcih za letni razgovor so pogosto vprašanja, ki se nanašajo na to temo, npr. razvojne možnosti in pripravljenost delavca za pridobitev poklica, za izpopolnjevanje strokovnih znanj ter veščin ipd. Z ugotavljanjem delovne uspešnosti lahko odkrijemo tudi nezaželene reakcije zaposlenih, kjer je nato potrebno usposabljanje. Pri usposabljanju gre za to, da s posebnimi postopki skušamo izboljšati delavčeve lastnosti, da bi lahko opravljal ali pa da bi bolje opravljal svoje delo (Lipičnik, 1994, str. 471).

3) PREDPOGOJI ZA USPEŠNO OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Ocenjevanje delovne uspešnosti je uspešno le, če je sestavni del politike in strategije nagrajevanja in kot tako služi doseganju ciljev upravljanja s plačami in organizacije v celoti. Uspešno ocenjevanje delovne uspešnosti je v veliki meri odvisno od doseganja postavljenih ciljev. Sistem dela s pomočjo delovnih ciljev naj bi v marsičem olajšal napore organizacijskega osebja in pripomogel k večji uspešnosti podjetja (Lipičnik, 1994, str. 463). Sistem ocenjevanja mora biti podprt tudi s kulturo organizacije, z analizo in opisom opravil ter z dobrim in učinkovitim sporazumevanjem med zaposlenim in njegovim nadrejenim.

3.1 Opis delovnih mest

Ocenjevanje uspešnosti uporabljamo zlasti za tista opravila, katerih učinkov ne moremo natančno izmeriti. Zato je zelo pomembna analiza delovnega mesta oz. podroben in natančen opis opravil na posameznem delovnem mestu. Tako je mnogo lažje določiti naloge zaposlenih in tudi opredeliti standarde uspešnosti, kar omogoča točnejše, s tem pa tudi stimulativnejše in uspešnejše ocenjevanje delovne uspešnosti. Ustrezni opisi delovnih mest so temeljni kadrovski instrument. Predstavljajo podlago za izbor najustreznejših kadrov. Čimbolj natančni in konkretni so, tembolj zanesljivo lahko izberemo ljudi, ki bodo določeno delo kar najučinkoviteje opravljali, saj imamo točno opredeljene zahteve, ki jim morajo kandidati ustrezati. Kadar imamo takšne opise narejene za vsa delovna mesta v organizaciji, govorimo o sistemizaciji delovnih mest. Dobra sistemizacija nam torej omogoča učinkovito selekcijo kadrov, načrtovanje usposabljanja in treningov, napredovanja v skladu z znanji, izkušnjami in dosežki, notranje prerazporeditve, izgradnjo in načrtovanje posameznikove kariere ipd.

Opis delovnih mest je zelo pomemben tudi za ocenjevalce, saj na podlagi le-teh lahko uvrstijo delovno mesto vsakega delavca v sistem ter s tem za vsakega določijo njegove delovne obveznosti in odgovornosti. Opis delovnih mest poleg opisa temeljnih nalog vsebuje tudi vse podatke o zahtevanih znanjih (izobrazba, poklic, izpopolnjevanje), delovnih izkušnjah in zahtevanih posebnih sposobnostih delavca (Jereb, 1992, str. 242).

Opis delovnega mesta vsebuje predvsem podatke o (Jereb, 1996, str. 354):

- ciljih in vsebini dela
- nalogah, sestavljenosti in programiranosti dela
- osnovah za delo
- odgovornosti pri delu
- zahtevani strokovni izobrazbi
- dodatnih znanjih in sposobnostih
- delovnih izkušnjah
- posebnih psihofizičnih sposobnostih

Te podatke uporabljamo pri (Lipičnik, 1996, str. 261):

- določanju potrebnih lastnosti, ki jih morajo delavci imeti, da bi uspešno opravljali zadane naloge. Ti podatki so uporabni tudi kadar podjetje išče nove delavce, torej pri objavi prostih delovnih mest ter pri sami izbiri kandidata, ko iz njegovih lastnosti sklepamo, da bo imel večji uspeh pri delu kot ostali prijavljeni kandidati.
- ugotavljanju zahtevnosti delovnih mest.

- razločevanju med lastnostmi delovnega mesta (primarni podatki) in lastnostmi, ki se nanašajo na delavca. Razmejitev je zelo pomembna, saj se v praksi ti dve vrsti podatkov neprestano mešata.

3.2 Pričakovanja

Vodja oz. ocenjevalec mora že pred samim ocenjevanjem natančno izoblikovati pričakovanja, torej opredeliti rezultat, ki ga pričakuje od zaposlenega, da lahko potem na tej osnovi ugotavlja odstopanja dejanskih delovnih rezultatov od pričakovanih. Šele po tem lahko poda objektivno in primerno oceno delovne uspešnosti. Natančno opredeljena pričakovanja pa niso le naloga ocenjevalcev, temveč tudi podjetja kot celote. Bolj natančno ko so cilji in pričakovanja opredeljeni, več možnosti ima podjetje, da bo spremljanje rezultatov dela bolj natančno ter sistem ocenjevanja bolj uspešen. Moderna filozofija ocenjevanja delovne uspešnosti zlasti poudarja sodelovanje z vodji pri postavljanju ciljev. S tem, ko vodja in delavec natančno opredelita cilje, zagotovita večjo učinkovitost in motiviranost za delo, hkrati pa oba stremita k doseganju teh ciljev. Tudi ljudje bodo delali več in si bodo bolj prizadevali za doseganje ciljev, če bodo soudeleženi pri njihovem določanju.

3.3 Komunikacija

Uspešnost ocenjevanja je odvisna tudi od dobrega sporazumevanja med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. V večini primerov mora nadrejeni dobiti informacije od zaposlenega, da bi lahko sklepal, ali je ta dobro delal. Vodja naj bi se o svojih ugotovitvah o uspešnosti z delavci pogovoril, ne pa jih pred njimi skrival; zaposleni pa mora dobiti informacije od nadrejenega, da bi razumel katere njegove reakcije pri delu so zaželene in katere ne ter kakšno uspešnost vodja od njega pričakuje in kako bo ta uspešnost vrednotena. Dober sistem ocenjevanja bo torej dosegel svoj smisel tudi z jasnimi povratnimi informacijami o tem, kako dobro ljudje opravljajo svoje delo.

3.4 Kultura organizacije

Ker je zelo težko uspešno in objektivno izpeljati ocenjevanje delovne uspešnosti, to zahteva močno podporo kulture organizacije. Kultura organizacije se kaže v njenih vrednotah (kaj je za organizacijo pomembno), normah (sprejeti in zaželeni načini vedenja) in načinu vodenja (kako managerji vodijo svoje zaposlene). Vsaka organizacija ima svojo, edinstveno kulturo. Da bi bil sistem ocenjevanja v določeni organizacijski kulturi uspešen, mora imeti podjetje pozitiven odnos do ocenjevanja, poudarjati mora uspešne primere ocenjevanja delovne uspešnosti iz preteklosti ali v podobnih organizacijah, vodje pa morajo jemati sistem ocenjevanja resno in verjeti vanj. Če ne obstajajo pozitivni pogoji kulture organizacije, ocenjevanja delovne uspešnosti ni mogoče dobro izpeljati in določiti stimulativena dela plače na pravični podlagi (Galetić, 1998, str. 666).

4) PROCES IN METODE OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

4.1 Proces ocenjevanja delovne uspešnosti

Preden začnejo v podjetju z ocenjevanjem delovne uspešnosti, morajo najprej opredeliti, kako naj bi sam sistem izgledal. To pomeni, da je potrebno določiti cilje ocenjevanja, pogostost in potek ocenjevanja, kdo ocenjuje ter ustrezno usposobiti in izobraziti ocenjevalce, določiti kdo odloča o sistemu ocenjevanja, kdo je ocenjevan, vsebino ocenjevanja ter namen oz. uporabo ocene.

Pogostost ocenjevanja je odvisna predvsem od dinamike delovnega procesa. To pomeni, da če določen delovni proces traja npr. 8 mesecev, je nesmiselno ocenjevati prej kot po zaključku tega cikla. Najpogosteje se ocenjuje v časovnem obdobju 3 ali 6 mesecev, redkeje pa 1 leto. Za kakšno dolžino ocenjevalnega razdobja se bo odločilo podjetje je torej odvisno od dinamike delovnega procesa, delavcev samih ter tudi od tega, koliko časa ocenjevalci porabijo za to, da ocenijo delo.

Spremljanje dela in uspešnosti zaposlenih mora potekati kontinuirano skozi vse leto oz. obdobje, ki ga ocenjujemo, saj le tako lahko dobimo resnični in pravilni vpogled v to, kako in kaj zaposleni dela. Delavci, ki vedo, da so pregledi uspešnosti reden in pomemben del njihovega dela, so bolj samozavestni in imajo višjo delovno moralo kot tisti, pri katerih pregledi uspešnosti niso pomembni in jih organizirajo nepričakovano (Bainter, Johnson, 1994, str. 85).

Še tako dober sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ne bo uspešen, če niso **ocenjevalci** tisti, ki znajo razlikovati med bolj ali manj uspešnimi delavci. Zato je zelo pomembno kdo ocenjuje. Možnosti je več: nadrejeni, samoocena delavcev, sodelavci, podrejeni, stranke ali kombinacije vseh možnosti. Ne glede na to kdo ocenjuje pa je pomembno, da je le-ta seznanjen s potekom dela v podjetju, da pozna naloge in odgovornosti delavcev ter da kontinuirano spremlja dosežene delovne rezultate zaposlenih.

Vir ocenjevanja, usklajenost in objektivnost ocenjevalca so zelo pomembni za zagotavljanje občutka enakosti med delavci, še posebej, kadar je cilj ocenjevalca, da motivira zaposlene skozi priznanje delovnih dosežkov. Usklajenost in objektivnost sta nujna, kadar so na dosežke vezane denarne nagrade (spremenljivi del plače).

V procesu ocenjevanja delovne uspešnosti imajo vodje, delavci in organizacija tipične naloge, ki jih morajo opraviti oz. izpolniti (Baird, et al., 1985, str. 235):

- **Vodja** naj bi znal prevesti cilje organizacije v cilje posameznikov, komunicirati s svojimi delavci o uspešnosti pri delu, vzpostaviti povratno informacijo, usposablјati delavce za doseganje ciljev,

definirati slabosti in prednosti – zmožnosti delavcev, določiti plan za izboljšavo delovne uspešnosti.

- **Delavec** mora dobiti odgovore na vprašanja kaj se od njega pričakuje, kako dobro opravlja svoje delo, kaj so njegove prednosti in slabosti, kako lahko bolje uredi svoje delo.
- Naloga **organizacije** je, da delavcem jasno razloži kaj od njih pričakuje, jasno določi cilje, nadzoruje rezultate in kontrolira, da so cilji pravočasno doseženi.

Pomemben del tega procesa je letni razgovor, ki ga vodja opravi z delavcem, ponavadi na osnovi formalnega ocenjevalnega obrazca.

4.1.2 Ocenjevalni razgovor

Ocenjevalni razgovor je pravzaprav metoda ocenjevanja delovne uspešnosti in se lahko uporablja samostojno ali kombinirano z drugimi metodami ocenjevanja delovne uspešnosti. Gre za razgovor med delavcem in njegovim nadrejenim, ki omogoča zelo pomembne stike med delavci in vodji ter odkrite pogovore o ciljih organizacije, delavcev, njihovih željah, napredovanju in podobno. Ocenjevalni razgovor opravimo z namenom pregledati doseženo delovno uspešnost v preteklem ocenjevalnem obdobju ter ugotoviti mnenje delavca o vzrokih za doseženo delovno uspešnost in o predlogih za izboljšanje le-te, za določitev potreb po šolanju, motivacijo in svetovanje delavcu ter določitev nalog in ciljev za prihodnje ocenjevalno obdobje. Tak razgovor je zelo koristen, saj obema nudi informacije za odpravljanje napak in problemov, izboljšanje dela, medsebojnih odnosov ter učinkovitosti in uspešnosti obeh, boljši način vodenja in vpliv na prihodnji razvoj.

Pregled uspešnosti opravljenega dela je uspešen, če se zaposleni in vodja na to vnaprej pripravita. Izbrati je potrebno primeren čas in prostor, kjer razgovor poteka. Prav tako je pomembno, da imata oba udeleženca razgovora dovolj časa za pogovor in pripravo nanj. Poleg osnovnih organizacijskih priprav je ključnega pomena priprava vodje na ocenjevalni razgovor. Zato mora vodja spremljati delo in uspešnost delavca skozi vse ocenjevalno obdobje ter evidentirati svoja mnenja in ključne dogodke. Potrebno je pregledati določene točke na podlagi katerih bo kasneje podana ocena uspešnosti dela, npr: kako je bil zaposleni uspešen v izpolnjevanju zastavljenih ciljev, dejavniki, ki so vplivali na njegovo uspešnost ter kaj je potrebno narediti v naslednjem obdobju, da bi izboljšali učinkovitost. Premisliti je treba tudi o spremembah v nalogah in odgovornostih zaposlenega ter o postavitvi novih ciljev za naslednje obdobje, če je to potrebno. Tudi zaposlenega moramo spodbuditi, da se pripravi na razgovor. Razmisli naj o doseženih delovnih rezultatih v preteklem ocenjevalnem obdobju ter o svojih ciljih in razvoju v naslednjih letih.

Na začetku ocenjevalnega razgovora naj vodja ustvari prijetno atmosfero in s tem pomaga delavcu, da se sprosti in znebi morebitne treme. Nato naj delavcu razloži cilj in namen ocenjevalnega razgovora. Pri

tem je pomembno, da vodja spodbudi delavca, da začne sam govoriti o svoji delovni uspešnosti, o svojih rezultatih ter načrtih za izboljšanje. Vodja lahko doda svoje poglede, ko se razgovor razvije, pri tem pa naj ne izreka sodb, ampak naj problem analizira in ga poskuša rešiti skupaj z delavcem. Izrekanje sodb pogosto povzroči obrambno reakcijo, analiziranje problema pa, nasprotno, lahko ustvari prijetno vzdušje. Delavec pri tem začuti željo po skupnem reševanju težav in spozna, da ne gre za iskanje »grešnega kozla«. Vodja mora biti pripravljen pomagati delavcu in z njim sodelovati, upoštevati njegove predloge in ga s tem motivirati in spodbujati odkrito in pošteno komunikacijo. Pri razgovoru naj vodja ne bo avtoritativen, poudarja naj enakopravnost in ne superiornosti. Z uresničitvijo vsega navedenega podjetje spodbuja komunikacijo, ki je pomemben dejavnik uspešnosti pri delu. Veliko delavcev se namreč zaveda kaj delajo dobro (pozitivne povratne informacije, polje I) in kaj želijo delati bolje (področje za izboljšavo, polje III). Obstajajo pa tudi pozitivne in negativne strani njihovega dela, ki se jih ne zavedajo (polji II in IV). Ti vidiki delovne uspešnosti so prikazani na sliki 1.

Slika 1: Vodnik povratnih informacij

	Pozitivne povratne informacije	Področja za izboljšavo
Delavec se zaveda	I	III
Delavec se ne zaveda	II	IV

Vir: Goodale, 1992, str. 106.

Uspešen ocenjevalec spodbudi delavca h govorjenju tudi o stvareh, ki bi jih lahko naredil bolje (polje III) in ne le o tistih, ki jih dela dobro (polje I). Delavčevo osveščenost o stvareh, ki se jih ne zaveda, nadrejeni lahko poveča s pomočjo ustreznih in rednih povratnih informacij. Tako med ocenjevanjem ni presenečenj (Goodale, 1992, str. 106).

Ocenjevalni razgovor je tako neke vrste formalni pregled dela, ki daje zaposlenim poleg vsega tudi možnost, da razjasnijo kakršnakoli vprašanja ali nejasnosti o njihovem delu za prihodnost. Primeri vprašanj, ki jih lahko zastavi vodja sodelavcu na ocenjevalnem razgovoru:

- 1) Kako dobro se je zaposleni odrezal pri doseganju zastavljenih ciljev v ocenjevalnem obdobju?
- 2) Ali so bile spremembe za katere se je zaposleni odločil v prejšnjem obdobju uresničene? (razne izboljšave, razvoj, izobraževanje...)
- 3) Ali je imel zaposleni težave pri izpolnjevanju svojih delovnih nalog? Če da, kakšne so bile težave in kako jih lahko odpravimo?
- 4) Ali je bila pomoč zaposlenemu in vodenje zadovoljivo? Če ne, kakšna pomoč bi bila potrebna?

- 5) Ali zaposleni izkorišča svoje znanje in sposobnosti?
- 6) Ali je zaposleni pripravljen sprejeti nove oz. dodatne odgovornosti na delovnem mestu? Katere?
- 7) Ali bi zaposleni in podjetje pridobila, če bi zaposleni sprejel nove odgovornosti?
- 8) Kako naj bi potekal nadaljnji razvoj kariere zaposlenega?
- 9) Kakšne vrste izobraževanje in usposabljanje potrebuje zaposleni za nadaljnje opravljanje svojega dela oz. za razvoj kariere?

Primeri vprašanj, ki si jih lahko zastavi vodja pri pregledu ocenjenega dela:

- 1) Ali so bili dogovorjeni cilji, izboljšave in razvojni plani doseženi?
- 2) Kateri dejavniki so vplivali na dosežene rezultate?
- 3) Kaj je bilo opravljeno dobro?
- 4) Kaj je bilo opravljeno slabo?
- 5) Kaj bo naslednjič opravljeno drugače?

Na koncu razgovora naj vodja preveri tudi, ali se dogovorjenega zaposleni tudi držijo in ali delo poteka po načrtu. Če vodje ne preverjajo procesa ocenjevanja delovne uspešnosti, lahko celotno ocenjevanje izgubi svoj namen, delavci pa lahko dobijo občutek, da nikogar preveč ne zanima kakšna je njihova storilnost.

4.2 Metode ocenjevanja delovne uspešnosti

Ocenjevanje delovne uspešnosti temelji na različnih instrumentih, s pomočjo katerih ocenimo delovno uspešnost posameznika. Pri tem izhajamo iz kriterijev, ki so značilni za posamezno delovno mesto ali funkcijo. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti največkrat primerjamo dejanske in pričakovane delovne rezultate. Na podlagi rezultatov take primerjave se vodja in sodelavec skupaj dogovorita, kaj naj bi se v bodoče spremenilo in kako bi, če je potrebno, izboljšala delovno uspešnost in kakovost dela. Predlogi možnih ukrepov obsegajo celotno delovno situacijo: od morebitnih organizacijskih sprememb do ukrepov, povezanih z napredovanjem in strokovnim razvojem delavca (Jereb, 1992, str. 241). Ker je ocenjevanje delovne uspešnosti periodičen proces in zahteva osebne stike nadrejenih z delavci, so dobri odnosi med vodjem in delavci izredno pomembni, saj predstavljajo osnovo za medsebojno zaupanje.

Podjetje lahko za ocenjevanje delovne uspešnosti uporabi vrsto različnih metod, ki so poznane v teoriji, lahko pa razvije tudi svojo metodo ocenjevanja, odvisno pač od potreb. Pred tem mora seveda natančno oblikovati opis oz. sistemizacijo delovnih mest v podjetju ter določiti kriterije po katerih bodo delavci ocenjevani. Zato sem v nadaljevanju najprej podala opis in možnosti različnih kriterijev ocenjevanja delovne uspešnosti.

4.2.1 Kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti

Kriteriji izražajo vsebino pojava, ki ga ugotavljamo in merimo. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti kriteriji pomenijo lastnosti oz. karakteristike delavca, ki jih ocenjujemo. Kriterije ocenjevanja določimo na osnovi predhodne analize oz. opisa delovnih mest in s tem določenih delovnih nalog ter odgovornosti.

Ločimo **kvantitativne** in **kvalitativne** kriterije. S prvimi lahko delovne rezultate merimo (neposredno ali posredno), medtem ko lahko na podlagi drugih rezultat le ocenimo. Pri ocenjevanju, če je le mogoče, uporabimo obe vrsti kriterijev. Naloge, ki jih je možno kvantificirati in na ta način meriti, opredelimo v obliki standarda ali individualno postavljenih ciljev že pred začetkom ocenjevalnega obdobja. Ko za oceno delavčeve uspešnosti nimamo na voljo nekih objektivnih meril za merjenje, ocenjujemo po kvalitativnih kriterijih.

Za ocenjevanje delovne uspešnosti uporabljamo, odvisno od področja in zahtevnosti dela oz. delovnega mesta, naslednje temeljne skupine kriterijev:

- delovni rezultat
- osebne lastnosti
- vedenje delavcev
- strokovnost

Delovni rezultat delavcev

S pomočjo tega kriterija ocenjujemo, kaj so delavci dosegli ali proizvedli in sicer s primerjavo med dogovorjenim in doseženim delovnim rezultatom. Pri tem upoštevamo količino delovnega rezultata, kakovost delovnega rezultata ter gospodarnost pri delu.

Osebne lastnosti delavcev

S tem kriterijem ocenjujemo lastnosti, ki jih delavci imajo, kot npr.: zanesljivost, zvestoba, sposobnost komuniciranja, sposobnost vodenja, zrelost in podobno. Težave pri tem kriteriju so pogoste, saj je opredeljevanje osebnostnih lastnosti zahtevno. Zanesljivost npr. nekemu pomeni, da pride vsak dan točno na delo, drugemu, da ostane na delovnem mestu še po končanem uradnem delovnem času, tretjemu pa, da pride na delo tudi takrat, ko je resnično bolan (Schuler, Huber, 1993, str. 285 - 286). Zato je veljavnost tega kriterija pri ocenjevanju delovne uspešnosti majhna in ga uporabljamo bolj zato, da nakažemo katere osebne lastnosti naj bi imel delavec na določenem delovnem mestu.

Vedenje delavcev

Ta kriterij ocenjuje kaj delavci delajo, lahko bi rekli njihov odnos do dela. Z njim opredelimo najbolj zaželeno vedenje delavca pri opravljanju delovnih nalog, npr. sodelovanje z drugimi delavci, samostojnost pri delu, iniciativnost, kreativnost in podobno.

Strokovnost delavca

S tem kriterijem merimo strokovno usposobljenost delavca, kot npr. strokovna znanja, strokovna praksa, posebna znanja. Tudi tu izhajamo iz opisa delovnih mest, pomembno pa je, da si s tem kriterijem lahko pomagamo pri nadaljnjem ocenjevanju razvojnih možnosti delavca, npr. za pridobitev poklica, izpopolnjevanje znanj in podobno.

Vse navedene kriterije lahko bolj podrobno opredelimo z ustreznimi podkriteriji. Prav tako lahko vsem kriterijem pripišemo enako težo ali pa jih, odvisno od področja ali zahtevnosti dela, različno ponderiramo. To je pomembno zaradi tega, ker je za določeno delovno mesto ali skupino delovnih mest kvaliteta dela bolj pomembna od gospodarnosti, odnos do dela bolj kot osebne lastnosti delavca in podobno. Do ustreznih razmerij med posameznimi elementi ocenjevanja pridemo ponavadi izkustveno ali na podlagi ekspertnih ocen (Jereb, 1992, str. 242).

4.2.2 Tehnike ocenjevanja delovne uspešnosti

V strokovni literaturi in tudi praksi se uporablja množica različnih tehnik za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih. Katero tehniko oz. metodo ocenjevanja bo podjetje uporabilo, je odvisno predvsem od namena ocenjevanja (npr. kot osnova za nagrajevanje, osnova pri oblikovanju sistema razvoja kadrov ipd.), pri tem pa v podjetju upoštevajo tudi stroške razvoja in uporabe posamezne metode, objektivnost pridobljenih ocen ter zadovoljstvo uporabnikov takega sistema.

Vlogo ocenjevalcev delovne uspešnosti v organizaciji ponavadi prevzamejo vodje, zato bom v nadaljevanju obravnavala možnosti, ki jih imajo vodje na voljo za ocenjevanje delovne uspešnosti svojih sodelavcev. Ko vodja ocenjuje podrejene, naj med seboj primerja delovne rezultate delavcev, ki delajo na podobnih delovnih mestih in opravljajo približno enako zahtevno delo. Delovni rezultat je tudi pri delavcih, ki opravljajo enako ali podobno delo ponavadi različen. Da bi spoznali to razliko, uporabljamo različne kriterije ocenjevanja, ki sem jih že opisala.

Vsako ocenjevanje, tudi ocenjevanje delovne uspešnosti, temelji na določeni primerjavi. Za kakšno primerjavo se bo vodja odločil je odvisno od njegove presoje. Možnosti, ki jih ima pri tem so (Jereb, 1992, str. 243):

1. Za medsebojno primerjavo delavcev ponavadi nimamo vnaprej določenih povprečnih vrednosti. Šele pri samem primerjanju se pokaže kaj je povprečno, podpovprečno ali nadpovprečno.
2. Vodja sam pri sebi opredeli neko pričakovanje, ki ga ima v zvezi z delovnimi rezultati svojih sodelavcev. Pri tem primerja oziroma ugotavlja, ali je posamezni delavec ta pričakovanja izpolnil ali ne.
3. Če so cilji in naloge delavca vnaprej opredeljene, lahko vodja primerja dejansko dosežene rezultate s pričakovanimi. Osnova take primerjave so vnaprej opredeljeni cilji delavcev. Cilje ponavadi za naslednje ocenjevalno obdobje opredelita vodja in delavec skupaj.
4. Če je delo normirano (količina, čas, kvaliteta), gre za oceno, ali je delavec postavljene norme dosegel ali ne.

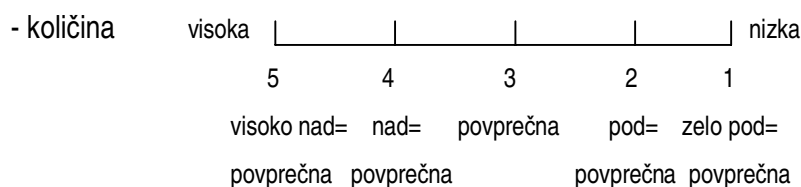
Najpogosteje v podjetjih uporabljajo naslednje sisteme za ocenjevanje delovne uspešnosti: **ocenjevalne lestvice, sistemi direktnega primerjanja, sistemi označevanja in sistemi kritičnih točk** (Lipičnik, 1996, str. 98). V zadnjih letih pa se vse bolj uveljavljata tudi **v cilj usmerjeno ocenjevanje delovne uspešnosti ter model 360° povratna informacija**.

Ocenjevanje s pomočjo ocenjevalnih lestvic

Ocenjevalne lestvice so najbolj pogost sistem ugotavljanja delovne uspešnosti. Z njimi ponavadi ocenjujemo osebnostne lastnosti, vedenje in delovne rezultate delavcev. Ločimo numerične, grafične in opisne ocenjevalne lestvice. Lestvice se razlikujejo glede na kriterije ocenjevanja, glede na število stopenj (ponavadi so 3 – 5 stopenjske) ter glede na način opisa posameznih stopenj.

Najbolj pogoste so **grafične ocenjevalne lestvice**, ocenjujejo pa predvsem osebnostne lastnosti in delovne rezultate delavcev. Ocenjevalec svojo sodbo o uspešnosti delavca po določenem kriteriju, označi na grafični osi. Ponavadi je to oštevilčena daljica, številke pa so lahko podane tudi opisno. Primer grafične ocenjevalne lestvice prikazuje slika 2.

Slika 2: Primer grafične ocenjevalne lestvice



Vir: Randall S. Schuler, Vandra L. Huber: Personnel and Human Resource Management, 1993, str. 297.

Pri **numeričnih ocenjevalnih lestvicah** gre za to, da ocenjevalec s pomočjo lestvice, ki vsebuje številčne stopnje, oceni delo delavca z ustrežno stopnjo na lestvici (npr.: na lestvici so stopnje od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni zelo slabo kvaliteto, 5 pa odlično kvaliteto). Ta način je pravzaprav zelo podoben grafičnim ocenjevalnim lestvicam, le da ocenjevalec tam poda oceno o delu delavca na grafični osi.

Pri **opisnem ocenjevanju** je lestvica sestavljena iz opisov obnašanja, dobljenih z opisi delovnih mest. Vsaka lestvica seveda opisuje le en ocenjevalni kriterij. Ocenjevalec na lestvici izbere tisti opis, ki najbolj ustreza ugotovljeni uspešnosti delavca. S tem pa izbere tudi oceno uspešnosti delavca, ki je določena za vsak opis. Primer opisne ocenjevalne lestvice prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Primer opisne ocenjevalne lestvice

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

Vir: Lipičnik, 1996, str. 99.

Bistvena prednost opisnega ocenjevanja je, da temelji na opisih delovnih mest, zato so opisi zaželenih lastnosti in obnašanja zelo jasno določeni. Ker so opisom na lestvici pripisane numerične vrednosti, je ta način koristen za dajanje povratnih informacij. Prav tako je vodja prisiljen opazovati delo delavca skozi celotno ocenjevalno obdobje in ne le na začetku ali na koncu. Glavna pomanjkljivost tega sistema pa je, da zahteva oblikovanje opisov obnašanja veliko časa in visoke stroške, poleg tega pa zahteva kontinuirano spremljanje dela zaposlenih, za kar mnogo vodij nima časa, volje ali možnosti. Poleg tega je opisno ocenjevanje precej subjektivno.

Sistemi direktnega primerjanja

Ti sistemi temeljijo na medsebojnem primerjanju delovne uspešnosti več delavcev. Pogoji za tako ocenjevanje so (Jereb, 1992, str. 243 – 244):

- delovna mesta morajo biti približno izenačena, saj med seboj lahko primerjamo le delavce, ki delajo na podobnih delovnih mestih ali opravljajo med seboj primerljive naloge
- med seboj lahko primerjamo le delavce, ki opravljajo približno enako zahtevna dela

- število delavcev, ki jih med seboj primerjamo ne sme biti premajhno (najmanj pet delavcev, ki izpolnjujejo oba prejšnja pogoja, je spodnja meja za velikost skupine pri primerjalnem ocenjevanju).

Med te sisteme spadajo:

- **Klasično razvrščanje:** ocenjevalec razvrsti delavce od najboljšega do najslabšega po vsakem kriteriju posebej. Prednost te metode je v tem, da vodja preprosto oceni, kateri od delavcev je po določenem kriteriju najboljši, kateri naslednji najboljši in tako naprej do najslabšega delavca po določenem kriteriju. Dobre rezultate dosežemo tudi, kadar ni potrebno rangirati preveč delavcev, zato je primerna predvsem za manjša podjetja.
- **Tehnika luščenja:** ocenjevalec najprej določi najuspešnejšega in najmanj uspešnega delavca po določenem kriteriju. Ta dva delavca v končni oceni zavzemata prvo in zadnje mesto. Nato izmed preostalih delavcev zopet izbere najuspešnejšega, ta zaseda drugo mesto in najmanj uspešnega, ki je predzadnji. To ponavlja dokler ne razvrsti vseh delavcev. Ta metoda je bolj enostavna od klasičnega rangiranja, saj je lažje ugotoviti ekstreme (najboljšega in najslabšega), kot pa neposredno po vrsti razvrstiti vse delavce (Lipičnik, 1994, str. 466).
- **Primerjava parov:** pri tej metodi ocenjevalec primerja uspešnost delavcev v dvojicah. To poteka tako, da najprej zapiše vse možne pare delavcev (število primerjav je $\frac{N(N-1)}{2}$, kjer je N število vseh delavcev), nato pa v vsakem paru podčrta delavca, ki je po njegovem mnenju bolj uspešen. Končno oceno delovne uspešnosti dobi, ko prešteje kolikokrat je bil delavec izbran za boljšega v paru. Prednost te metode je v njeni enostavnosti, saj ocenjevalec primerja le dva delavca hkrati. Tehnika pa ima tudi vrsto pomanjkljivosti (Schuler, Huber, 1993, str. 294 - 295):
 - če je delavcev veliko, je izvedba vseh primerjav lahko nemogoča (če je npr. delavcev 30, je število primerjav 435)
 - če je delavec A ocenjen bolje kot delavec B, delavec B bolje kot delavec C, delavec C pa bolje kot delavec A, nastane težava neprehodnosti. To pomeni, da ocenjevalec ni dobro razlikoval uspešnosti ali pa je med primerjanjem menjal kriterije in je napravil napako, ki jo imenujemo cirkularna triada (Lipičnik, 1996, str. 101)
 - ker mora biti v paru vedno en delavec boljši, tehnika ne dopušča možnosti, da sta dva delavca enako uspešna.
- **Prisilna distribucija:** ta metoda zahteva od ocenjevalca, da v vsako kategorijo na lestvici razvrsti točno določeno število delavcev. V upoštevanje pride zlasti takrat, ko ocene niso dovolj diferencirane in želimo pri ocenjevanju uporabljati celotno območje ocen. Ocenjevalci so

namreč velikokrat preveč radodarni z ocenami in tako postane sistem ocenjevanja praktično neuporaben, saj ne diferencira več uspešnih in neuspešnih delavcev, ampak vsi postanejo »enako dobri delavci« (Jereb, 1992, str. 249). Slabost te metode se pokaže, če se njeni rezultati uporabljajo npr. pri spreminjanju višine plače. V praksi je mogoče najti primere, ko so se delavci celo dogovorili, kdo bo kdaj plačan več in kdo manj, da bi naslednjič menjali svoje pozicije (Lipičnik, 1994, str. 469). Primer lestvice za 50 delavcev prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Primer razvrščanja delavcev s pomočjo tehnike prisilne distribucije

Kategorije	Nizka	Podpovprečna	Povprečna	Nadpovprečna	Visoka
uspešnosti	10%	20%	40%	20%	10%
Št. delavcev	5	10	20	10	5

Vir: Schuler, Huber, 1993, str. 296.

Sistemi označevanja

Ti sistemi so zelo primerni, kadar je natančno definirano kaj od delavca pričakujemo. V tem primeru na označevalno listo napišemo različne načine vedenja delavca na določenem delovnem mestu. Ocenjevalcu ni potrebno neposredno ocenjevati uspešnosti delavca, temveč le presoditi katera od trditvev na spisku najbolj odraža lastnosti oz. način vedenja delavca. Ločimo tehnike obveznega izbora in tehnike proste izbire.

Tehnika obveznega izbora je bila razvita z namenom izključitve pristranskosti ocenjevalcev. Postopek obveznega izbora sestavljajo naslednje faze (Lipičnik, 1996, str. 104 - 105):

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 nekega delovnega mesta.
3. Določimo, kako nek vidik razlikuje dobre od slabih delavcev. Do tega pridemo tako, da ugotovimo, kolikokrat je nek 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 ocenjujemo. Pravimo, da je razlikovalna ali diskriminativna. Enako velja tudi za negativne trditve.
5. Od ocenjevalca zahtevamo, da brezpogojno (prisilna lista) označi dve trditvi, in to eno najbolj in eno najmanj značilno za osebo, katere uspešnost presoja.

6. Po ocenitvi se rezultati točkujejo. 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. Pozitivno in negativno diskriminativne lastnosti so torej določene vnaprej in ocenjevalec zanje ne ve. Končno seštejemo vse točke iz obeh blokov.

Nadrejenim na ta način ni več treba odločati o tem ali ima delavec določeno lastnost oz. način vedenja in v kolikšni meri, temveč le o tem, katere lastnosti oz. načina vedenja, navedenega v paru, ima več. Tehnika zahteva veliko dela in časa pri oblikovanju kriterijev in celotne ocenjevalne liste, prilagojena pa mora biti razmeram in potrebam posamezne organizacije.

Pri **tehniko proste izbire** je na označevalni listi več trditev, ki opisujejo pozitivno in negativno vedenje delavca, ocenjevalec pa mora izbrati tisto, ki najbolj velja za ocenjevanega delavca. Vsaka trditev, ki opisuje neko pozitivno, želeno vedenje, prinaša po eno točko, možne pa so tudi ponderirane liste, kjer je vsaka trditev glede na pomembnost različno ovrednotena. Ta tehnika zahteva veliko dela pri pripravljanju trditev, zato je nekoliko komplicirana in zamudna.

Sistemi kritičnih točk

Te metode se redkeje uporabljajo in so primerne zlasti za ocenjevanje uspešnosti delavcev na nevarnih in odgovornih delovnih mestih. Bistvo te metode je, da temelji na posebnostih posameznih delovnih mest oz. na kritičnih dogodkih. »Kritični dogodki so tisti, ki so se pojavili pri delu posameznika in najbolj izstopajo bodisi kot izjemno uspešni ali kot izjemno neuspešni« (Svetlik, 1991, str. 11). Tako za vsakega delavca zapišemo, kadar je storil nekaj pozitivnega in koristnega in obratno. Taka evidenca vodji omogoča, da pride do pomembnih zaključkov (Svetlik, 1991, str. 12):

- Če se pojavi veliko negativnih dogodkov v kratkem obdobju, je mogoče sklepati na osebne razloge, ki nimajo zveze z podjetjem.
- 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.
- Če se število negativnih dogodkov po zadnjem ocenjevanju vse bolj zmanjšuje, je to dober znak za uspešno izvedeno ocenjevanja delovne uspešnosti.
- 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.
- Pozitivni kritični dogodki so znak zavzetosti delavca in nakazujejo tudi možnost njegovega nadaljnjega strokovnega razvoja in napredovanja.

V cilj usmerjeno ocenjevanje uspešnosti

Bistvo teh metod je, da ocenjujejo delovno uspešnost s pomočjo postavljanja ciljev. Cilj je tisto, kar s svojim ravnanjem želimo doseči in meri stopnjo doseženega. Potrebno je določiti konkretne cilje za npr. določeno delovno skupino ali del podjetja (posamezni oddelek). Kakšni cilji bodo postavljeni je odvisno od konkretnih ciljev podjetja, to pa zahteva dobro zastavljen sistem načrtovanja v podjetju. Ta metoda omogoča povezovanje ciljev delavcev s cilji podjetja. Na ta način se povečuje uspešnost delavcev in zmanjšuje nejasnost vlog, saj postavljeni cilji usmerjajo njihovo ravnanje in napore k doseganju zastavljenega ter tako k doseganju pomembnih ciljev podjetja.

Proces se začne s postavljanjem ciljev za posamezna mesta odgovornosti v podjetju za prihodnje ocenjevalno obdobje. Nato je potrebno oblikovati strategijo, ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev. Skozi celotno obdobje imajo vodje in sodelavci periodične razgovore, s katerimi določajo potrebne akcije za doseganje ciljev ter odstranjujejo morebitne ovire pri doseganju cilja. Ob koncu ocenjevalnega obdobja je potrebno primerjati dosežene cilje s postavljenimi. Če cilji niso doseženi, je za to treba navesti razloge. Prav tako je to potrebno, če so cilji morda preseženi. Po primerjavi doseženega z zastavljenimi cilji se proces prične znova. Največja pomanjkljivost tega sistema je, kako rangirati cilje oz. določiti, kateri so bolj pomembni od drugih. Vedno namreč v podjetju obstaja več ciljev, ta metoda pa zahteva, da določimo prednost enemu pred drugim.

Model 360°

To je novejši model za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev. Zaposlenega ne ocenjuje več le njegov vodja, temveč vsi notranji in zunanji uporabniki izdelkov ali storitev ocenjevanega delavca. Notranji uporabniki so lahko nadrejeni, podrejeni, sodelavci ali top management, zunanji uporabniki pa različne stranke, dobavitelji, svetovalci in podobno. Prva stvar, ki jo mora podjetje narediti preden uvede model 360°, je odločitev o tem, koliko bo zunanjih in notranjih ocenjevalcev ter kdo bodo ti ocenjevalci. Priporočljivo je, da se število ocenjevalcev giblje med 5 in 10. Ocenjevalci naj bodo tisti, ki pomembno sodelujejo z ocenjevanim delavcem. Zatem je potrebno določiti kriterije po katerih bodo delavci ocenjevani. Od tu dalje se model ne razlikuje dosti od preostalih metod ocenjevanja delovne uspešnosti.

Bistvena prednost takega načina ocenjevanja je v zmanjšanju subjektivnosti, saj je vključeno večje število ocenjevalcev, poleg tega pa ponuja širši, bolj celovit pogled na delo zaposlenega, saj vključuje različne vidike različnih ljudi. Iz tega izhaja tudi večja zanesljivost in kredibilnost samega ocenjevanja. Pomanjkljivost modela je v njegovi zamudnosti in kompleksnosti, saj je potrebno za vsakega zaposlenega ali vsaj skupino zaposlenih določiti svojo skupino ocenjevalcev, nato določiti kriterije ocenjevanja ter analizirati dobljene informacije (Kirksey, spletna stran: glej literaturo št. 8).

4.2.3 Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti

Največja slabost vseh ocenjevalnih metod je njihova subjektivnost, ki izvira predvsem od ocenjevalcev samih. Subjektivnost zmanjšujemo s tem, da ocenjevalce seznanimo s sistematičnimi napakami subjektivnega ocenjevanja. Napake, ki jih ocenjevalec lahko naredi pri ocenjevanju so naslednje (Lipičnik, 1996, str. 97 - 98):

- a) **Halo efekt:** ta napaka je najbolj poznana in razširjena med ocenjevalci. Gre za to, da ocenjevalec uspešnost delavca presoja pod vplivom splošnega vtisa, ki ga ima o njem. Napaki halo – efekta se ocenjevalec težko izogne, lahko pa jo nekoliko omilimo, če ocenjevalce nanjo prej opozorimo in jim za presojo uspešnosti priskrbimo konkretne kriterije.
- b) **Konstantna napaka:** je napaka, ko ocenjevalec ocenjuje preblago ali prestrogo ali vsem delavcem določi srednjo uspešnost (to imenujemo tudi napaka centralne tendence). Za to napako je torej značilno grupiranje ocen okrog določene vrednosti. Vpliv te napake je možno ublažiti z večjim številom ocenjevalcev, točnimi informacijami o delavcu in natančnimi navodili za presojanje.
- c) **Napaka kontrasta:** je napaka, ko ocenjevalec vse ostale presoja nasprotno od sebe, npr. zelo discipliniran človek bo druge ljudi ocenil kot premalo disciplinirane (Jereb, 1992, str. 250). 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 (Jež, 1990, str. 166).
- d) **Logična napaka:** je napaka, ko ocenjevalec eno značilnost uspešnosti presoja pod vplivom druge, ker misli, da sta logično povezani. To napako lahko zelo omilimo ali pa celo odpravimo z natančnimi navodili in treningi za ocenjevalce.
- e) **Napaka podobnosti:** je napaka, ko ocenjevalec svoje lastnosti pripisuje tudi delavcem, npr. ocenjevalec, ki je nediscipliniran bo kot take ocenil tudi delavce.
- f) **Napaka prilagajanja konkretnemu vzorcu:** je napaka, ko se ocene prilagajajo splošnemu nivoju sredine, v kateri ocenjujemo uspešnost.

Poleg omenjenih obstajajo še druge napake pri ocenjevanju (izvirajo iz zavestnih teženj ocenjevalcev): zavestna protekcija, nezaupanje do vsega novega, izogibanje ocenjevanju, češ da ne poznajo sodelavčevega dela, strah pred reakcijami slabo ocenjenih delavcev (socialna klima) in zaradi tega toleriranje manj uspešnih zaradi ljubega miru.

5) OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V ABANKI D.D.

5.1 Predstavitev Abanke d.d.

Decembra leta 1989 se je banka na osnovi sklepa zbora banke preoblikovala v Abanko, delniško družbo, in izstopila iz sistema Jugobanke. Kot Abanka d.d. so začeli samostojno poslovati 1.1.1990. Danes banka posluje v štirih glavnih podružnicah, ki jih sestavlja 30 poslovnih enot po vsej Sloveniji. Abanka d.d. opravlja vse vrste poslov komercialnega bančništva v domačih in mednarodnih plačilih in drugih finančnih transakcijah, s tržnim deležem plačilnega prometa s tujino med 9% in 10% v državnem merilu.

Banka zaposluje 637 ljudi, ki si ob širokem spektru storitev, uveljavljenosti v mednarodnem prostoru in tradiciji prizadevajo ustvariti po moči drugo banko v Sloveniji. Zavedajo se, da k uspešnosti teh in drugih ciljev odločilno prispevajo prav ljudje, njihovo znanje in ustvarjalnost. S tem, ko podjetje pridobi ljudi z ustreznimi zmožnostmi, se njihovo delo ne zaključi. Pomembno je namreč, da ljudje nato svoje zmožnosti v največji meri uporabljajo pri svojem delu. Prav tako pomembno pa je, da podjetje spoštuje potrebe in interese svojih delavcev ter skuša prispevati k uresničevanju ciljev posameznika, predvsem glede njihovega delovnega, strokovnega in osebnega razvoja. Koliko je podjetje pri tem uspešno, nam pojasnjuje dosledna in kontinuirana raba sistemov za ocenjevanje delovne uspešnosti. Prav zaradi tega razloga sem se odločila preučiti, kako v Abanki ocenjujejo delovno uspešnost svojih zaposlenih ter v kakšne namene uporabljajo tako pridobljene podatke.

Zato bom predstavila trenutni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti v Abanki d.d., ga primerjala z prejšnjim in poskušala ugotoviti, ali je pri tem opazen napredek ter ali trenutni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti prinaša kakšne prednosti in izboljšave v primerjavi z prejšnjim.

5.2 Značilnosti ocenjevanja delovne uspešnosti pred letom 2000

Začetki ocenjevanja delovne uspešnosti v Abanki segajo še pred leto 1991. Že takrat so spoznali potrebo po ocenjevanju delovne uspešnosti svojih delavcev. Zaradi različnih razlogov je ocenjevanje delovne uspešnosti takrat obstajalo le na papirju, vendar bom v nadaljevanju kljub temu poskušala strniti nekatere osnovne značilnosti.

Ocenjevanje delovne uspešnosti naj bi potekalo 4x letno in sicer ločeno za individualno in skupinsko delovno uspešnost. Z individualnim ocenjevanjem delovne uspešnosti so ugotavljali prispevek posameznega delavca k uresničevanju poslovnih ciljev organizacijske enote. Pri tem so upoštevali pet kriterijev: **količina dela, kvaliteta dela, gospodarnost pri delu, samostojnost pri delu, iniciativnost in inventivnost delavca.**

S skupinskim ocenjevanjem delovne uspešnosti pa so ocenjevali prispevek organizacijske enote k poslovnim rezultatom banke. Pri tem so upoštevali **gospodarnost** temeljnih organizacijskih enot in **doseganje poslovnih ciljev**.

Kot prvo slabost tega sistema bi izpostavila dvojnost kriterijev. Ti namreč niso bili enotni za vse zaposlene, temveč ločeni na kriterije za ocenjevanje delavcev ter na kriterije za ocenjevanje vodij, kar pomeni, da sistem ni bil enoten za vse zaposlene oz. za celotno podjetje. Značilnosti kriterijev za ocenjevanje delovne uspešnosti za delavce in vodje navajam v prilogi 1 (Priloga 1: Karakteristike kriterijev za ocenjevanje delavcev, Karakteristike kriterijev za ocenjevanje vodij).

Za ocenjevanje delovne uspešnosti so uporabljali 5-stopenjsko ocenjevalno lestvico. To pomeni, da je bil vsak kriterij izražen v petih stopnjah, in sicer: nezadovoljivo, podpovprečno, povprečno, nadpovprečno in izredno. Tabela 3 prikazuje ocenjevalno lestvico.

Tabela 3: Ocenjevalna lestvica

Stopnja	1	2	3	4	5	ŠT. TOČK	OCENA DU
KRITERIJ	Nezadovoljivo	Podpovprečno	Povprečno	Nadpovprečno	Izredno		
Kvaliteta	8	12	16	20	24	21 do 35	M
Količina	6	9	12	15	18	36 do 45	P
Gospodarnost	4	6	8	10	12	46 do 52	B
Iniciativnost, inventivnost	2	3	4	5	6	53 do 59	Z
Samostojnost	1	2	3	4	5	60 do 65	I

Vir: Akt o obračunu plač Abanke, d.d., Ljubljana, 1995, str. 4.

Ocena delovne uspešnosti »M – manj uspešno« je pomenila, da delavci niso dosegli pričakovanega rezultata, ocena »P – pričakovano uspešen«, da so delavci dosegli pričakovani delovni rezultat, delavci ocenjeni z »B – bolj uspešen«, »Z – zelo uspešen« in »I – izredno uspešen« pa so presegli pričakovani delovni rezultat.

Letnih ocenjevalnih razgovorov v Abanki d.d. niso izvajali. To je bila velika pomanjkljivost, saj je prav iz tega izhajala vsa nedoslednost, ki se je pojavljala pri ocenjevanju delovne uspešnosti. Vsake tri mesece so vodje le izpolnili ocenjevalni list, z rezultati seznanili delavce ter na podlagi tega dodelili dodatek k plači. Ocenjevalni list je poleg imena in priimka ocenjevanega delavca, šifre delavca, organizacijske enote in delovnega mesta ter podatkov o dolžini ocenjevalnega obdobja, vseboval ocenjevalno lestvico

(glej Tabela 3: Ocenjevalna lestvica) ter tabelo iz katere je ocenjevalec odčital dodatek k plači. Glede na doseženo delovno uspešnost so delavci dobili dodatek za uspešnost in sicer v višini 3% osnovne plače. Dodatno je imel delavec pravico do dodatka za uspešnost, če je dosegel oceno najmanj bolj uspešen. Delavec, ki je bil ocenjen z oceno »manj uspešen«, ni bil upravičen do dodatka k plači. Za takšnega delavca se je ponavadi uvedel postopek o razporeditvi na drugo delovno mesto, kjer se je zahtevala enaka ali nižja strokovna izobrazba ali pa o prenehanju delovnega razmerja. Višino dodatka na osnovi ocene delovne uspešnosti prikazuje tabela 4.

Tabela 4: Dodatek k plači na osnovi ocene in točk delovne uspešnosti

B – bolj uspešen		Z – zelo uspešen		I – izredno uspešen	
Št. točk	% dodatka	Št. točk	% dodatka	Št. točk	% dodatka
46	1	53	8	60	15
47	2	54	9	61	16
48	3	55	10	62	17
49	4	56	11	63	18
50	5	57	12	64	19
51	6	58	13	65	20
52	7	59	14		

Vir: Akt o obračunu plač Abanke d.d., 1995, str. 5.

Ocenjevalec je torej ocenil delavca po posameznih kriterijih in nato iz ocenjevalne lestvice odčital oceno delovne uspešnosti. Iz tabele dodatkov k plači je nato na podlagi ocene in doseženega števila točk odčital višino dodatka k plači. Na koncu ocenjevalnega lista je sledila še kratka obrazložitev ocene delovne uspešnosti. Tudi tu se je pojavljala nedoslednost s strani ocenjevalcev, saj svoje ocene najpogosteje sploh niso obrazložili in komentirali delavčevega uspeha, če pa že so, je bilo to največkrat v enem stavku (npr.: delavec je samostojen in zanesljiv, delavec potrebuje izdatnejša navodila in podobno). Na koncu ocenjevalnega lista je sledil podpis delavca in ocenjevalca ter datum. Po en izvod ocenjevalnega lista so dobili: arhiv organizacijske enote, direktor temeljne organizacijske enote ter služba za kadrovske in organizacijske zadeve. Primer ocenjevalnega lista navajam v prilogi 2 (Priloga 2: Ocenjevalni list).

Podatke, ki so jih pridobili z ocenjevanjem delovne uspešnosti so v Abanki d.d. uporabljali v glavnem kot podlago za:

- nagrajevanje
- napredovanje

Nagrajevanje: kot sem že navedla so bili uspešni delavci nagrajeni z dodatkom k plači, poleg tega pa so bili izjemno uspešni delavci lahko nagrajeni tudi v obliki enkratne denarne ali materialne nagrade ali z drugo obliko motivacije. Enkratna denarna nagrada se je izjemno uspešnemu delavcu izplačala kot dodatek v višini 30% - 100% osnovne plače za poln delovni čas. Materialne nagrade ali druge oblike motivacije so zajemale razne oblike usposabljanja, prakso v tuji banki, strokovno ekskurzijo, nagradni dopust do 7 dni, regresirano letovanje in podobno.

Napredovanje: ocene delovne uspešnosti so služile tudi kot osnova za odločitve o napredovanjih. Za napredovanje je moral delavec izpolniti naslednje kriterije:

- doseči ustrezno raven strokovne usposobljenosti
- doseči ustrezno raven delovnih zmožnosti
- dosegati primerno oceno delovne uspešnosti

Raven strokovne usposobljenosti delavca je bila definirana z delovnimi izkušnjami, temeljnimi znanji delovnega mesta in razširjenimi strokovnimi znanji, ki si jih je delavec pridobil in so omogočala optimalno opravljanje opravil delovnega mesta na katerega je bil razporejen.

Delovne zmožnosti so pomenile lastnosti delavca, ki so mu omogočale optimalno opravljanje delovnih opravil delovnega mesta na katerega je bil razporejen. Tako delovne zmožnosti kot raven strokovne usposobljenosti je ugotavljal neposredno nadrejeni vodja, ki je bil zadolžen tudi za ugotavljanje delovne uspešnosti delavca.

5.3 Uvedba novega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti

Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti kot sem ga opisala, zaradi vrste pomanjkljivosti, predvsem pa nedoslednosti pri njegovem izvajanju ni nikdar prav zaživel. Ker torej v podjetju ni bilo enotnega in učinkovitega sistema ocenjevanja, so se leta 2000 odločili za uvedbo novega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti. S tem so želeli doseči:

- krepitev organizacijske kulture
- izboljšanje komunikacije pri delu s pomočjo letnega razgovora
- objektivni način delitve finančnih nagrad
- ugotavljanje potrebnih znanj in spretnosti za učinkovitejše delo

Ugotovljene pomanjkljivosti starega sistema ocenjevanja so bile torej razlog za uvedbo novega sistema ocenjevanja, ki bi zagotovil določitev konkretnih in merljivih ciljev vsakemu vodji, spremljanje realizacije in razvijanje tistih lastnosti in znanj, ki bodo omogočala uspešno izrabljanje človeških virov. Predvsem so želeli z novim sistemom ocenjevanja v Abanki izboljšati komunikacijo vodja – delavec in s tem izkoristiti prednosti, ki jih ponuja neposredni pogovor med vodjo in delavcem. Hkrati ta sistem skozi

ocenjene kratkoročne in dolgoročne razvojne možnosti sodelavca posredno vpliva tudi na planiranje izobraževanja, načrtovanje kariere posameznika, nagrajevanje in kadrovanje. Pri oblikovanju novega sistema so pozornost še posebej posvetili strokovnemu usposabljanju in izobraževanju vodij ter njihovi korektnosti in pravičnosti. S tem so želeli doseči:

- identifikacijo vodij s poslovnimi cilji banke
- spremljanje delovne uspešnosti kot delovno obveznost vodij
- preglednost in primerjavo rezultatov delavcev znotraj posameznih organizacijskih enot ter med njimi
- diferencirano nagrajevanje delavcev
- moralno in materialno motiviranje dobrih delavcev ter njihov profesionalni razvoj
- sankcioniranje slabih delavcev
- primeren stil vodenja glede na organizacijski nivo in področje dela organizacijske enote.

Uvedba novega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti je v banki povzročila velike spremembe. Uveljavitev nove metodologije je postavila vodje, torej ocenjevalce, v novo, pomembno in odgovorno nalogo s pristojnostmi, ki so bistveno vplivale na organiziranje in programiranje dela, nagrajevanje in profesionalni razvoj delavcev.

5.4 Predstavitev trenutnega sistema za ocenjevanje delovne uspešnosti

Ocenjevanje delovne uspešnosti v Abanki poteka kontinuirano, skozi vse leto za vse delavce zaposlene po kolektivni pogodbi. Na podlagi četrletnih ocen delovne uspešnosti se na koncu ocenjevalnega obdobja izračuna povprečje teh ocen za posameznega delavca, temu pa sledi letni razgovor, ki predstavlja najpomembnejši del ocenjevanja. Slabost, ki jo pri tem ugotavljajo je dvojnost ocen, saj se četrletne ocene velikokrat močno razlikujejo od tistih, dobljenih z letnim razgovorom.

Opis delovnih mest

Uspešen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti je v veliki meri odvisen od natančnega in ažurnega opisa delovnih mest, na podlagi katerega je možno uvrstiti delovno mesto vsakega delavca v sistem ter s tem določiti njegove delovne obveznosti in odgovornosti. V Abanki so vsi opisi delovnih mest in še več zbrani v Aktu o sistemizaciji delovnih mest.

Sistemizacija delovnih mest je organizacijski akt banke, ki je podlaga za:

- organiziranje delovnega procesa
- ugotavljanje zahtevnosti delovnih mest
- sklepanje delovnega razmerja in razporejanje delavcev

- profesionalni razvoj delavcev

Akt o sistemizaciji delovnih mest vsebuje:

- izhodišča za oblikovanje delovnih mest
- metodologijo ugotavljanja zahtevnosti delovnih mest
- seznam delovnih mest
- katalog delovnih mest
- pregled delovnih mest s povečano nevarnostjo
- prehodne in končne določbe

S stališča ocenjevanja delovne uspešnosti je pomemben predvsem katalog delovnih mest, kjer so podani opisi vseh delovnih mest v banki. Poleg zahtevane izobrazbe vsebuje tudi podatke o metodi dela, ciljeh delovnega mesta, opis nalog, zahtevane sposobnosti in osebne lastnosti delavca ipd. Primer opisa delovnega mesta navajam v prilogi (Priloga 3: Opis delovnega mesta v Abanki d.d.).

Sistemizacija delovnih mest v Abanki ni sama sebi namen. Akt je dobro organiziran in predstavlja dobro podlago za presojanje uspešnosti delavcev glede na zahteve delovnega mesta. Zavedati pa se je potrebno, da sistemizacije ne naredimo enkrat za vselej. Vsebina se neprestano spreminja, dograjuje, razvija, tako kot se spreminjajo zahteve in pristopi k delu. Zato je nikakor ne gre sprejemati kot normativni, splošni akt, ampak kot delovni pripomoček, orodje, ki ga je potrebno neprestano optimizirati v smislu čim večjega učinka.

Kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti

Pri določitvi kriterijev ocenjevanja delovne uspešnosti so v Abanki v veliki meri izhajali iz prejšnjega sistema ocenjevanja, le da so se namesto petih kriterijev odločili le za štiri. Sicer so značilnosti kriterijev ostale nespremenjene. Bistvena sprememba je tudi, da kriteriji niso več ločeni za zaposlene in vodje, temveč so enotni za vse zaposlene. Določili so jih na podlagi Akta o sistemizaciji delovnih mest ter s tem določenih delovnih nalog in odgovornosti.

4 kriteriji oz. dejavniki delovne uspešnosti so torej:

1. kakovost dela
2. količina dela
3. gospodarnost pri delu
4. iniciativnost in ustvarjalnost

Kakovost dela meri strokovno skladnost vsebine izdelkov, časovno ažurnost s pisanimi ali dogovorjenimi navodili, predpisi, načeli ali cilji, obseg napak in reklamacij, ki ne povzročajo zastojev in ponovnega dela ter nimajo finančnih in materialnih posledic.

Količina dela meri število izvedenih delovnih nalog, uresničenost planov ali poslovnih ciljev v dogovorjenem ali predpisanem roku in opravljeno tekoče ponavljajoče delo v določenem obdobju.

Gospodarnost pri delu izraža optimalno gospodarjenje z materialnim in finančnimi sredstvi, učinkovito izrabo delovnega časa, optimalno ravnanje s strankami in posredovanje storitev v skladu z dogovorjenimi načeli, optimalen odnos do dela in sodelavcev ter spremljanje, razvoj in usmerjanje delavcev v skladu z organizacijsko kulturo in kadrovske politiko.

Iniciativnost in ustvarjalnost izraža v kolikšni meri delavec samostojno opravlja delovne naloge, strokovno pomoč sodelavcem in podrejenim delavcem, pisne in ustne predloge racionalizacije delovnih postopkov in gospodarjenja v delokrogu delavca in organizacijske enote.

Temeljno izhodišče ocenjevanja delovne uspešnosti je, da delavci dosegajo različne delovne rezultate v primerjavi s pričakovanim delovnim rezultatom. Pričakovani delovni rezultat pri tem predstavlja povprečno količino, kakovost, gospodarnost ter iniciativnost in ustvarjalnost pri delu. Zato so zgornje definicije značilnosti kriterijev poenostavljene in splošne, saj pričakovani delovni rezultat ni normirana, temveč arbitrarna kategorija, ki temelji na prevladujoči poslovni in organizacijski kulturi v posamezni organizacijski enoti.

Vrednosti vseh kriterijev so izražene v 5-ih stopnjah. Vsaka stopnja izraža kako močno so značilnosti določenega kriterija, ki ga ocenjujemo, izražene pri ocenjevanem delavcu. 1. stopnja pomeni najslabše izraženo in 5. stopnja najboljše izraženo značilnost kriterija, vmesne stopnje pa so prehodne stopnje od najslabše k najboljše izraženi značilnosti kriterija. Ocenjevalec torej oceni vsak dejavnik delovne uspešnosti ter nato na podlagi tabele odčita vrednost za posamezni kriterij. Tabela z vrednostmi kriterijev je prikazana v tabeli 5.

Tabela 5: Vrednosti posameznih dejavnikov delovne uspešnosti

OCENA	1	2	3	4	5	TOČKE	ŠTEVILO TOČK	OCENA DELOVNE USPEŠNOSTI
KRITERIJI	Točke	Točke	Točke	Točke	Točke	Skupaj	20	M – manj uspešen
Kakovost	8	12	16	20	24		21 do 28	Za – zadovoljivo uspešen
Količina	6	9	12	15	18		29 do 36	P – pričakovano uspešen
Gospodarnost	4	6	8	10	12		37 do 44	B – bolj uspešen
Iniciativnost, ustvarjalnost	2	3	4	5	6		45 do 52	Z – zelo uspešen
							53 do 60	I – izredno uspešen

Vir: Akt o obračunu plač Abanke d.d., 1995, str. 4.

Postopek je zelo preprost, saj iz tabele preprosto odčitamo, glede na oceno, ki smo jo delavcu dali za posamezni kriterij, vrednost tega kriterija ter nato seštejemo vse dobljene vrednosti in iz tabele zopet odčitamo končno oceno delovne uspešnosti. Pri tem se v Abanki poslužujejo neke oblike prisilne distribucije, saj želijo imeti sledečo strukturo ocen letne delovne uspešnosti delavcev področja poslovanja banke: oceno delovne uspešnosti manj uspešen, zadovoljivo uspešen, pričakovano uspešen ali bolj uspešen naj ima večina oz. 80% vseh delavcev. Število ocen zelo uspešen ali izredno uspešen pa naj ne presega 20% vseh zaposlenih.

Letni razgovor

Najpomembnejši element ocenjevanja delovne uspešnosti v Abanki je letni razgovor. Zaradi značilnosti poslovnega cikla jih v Abanki izvajajo v mesecu decembru tekočega leta. Letni razgovor je razgovor med delavcem in vodjem o delovni uspešnosti. Omogoča zelo pomembne stike med delavci in vodji ter odkrite pogovore o ciljih podjetja, delavcev, njihovih željah, napredovanju in podobno. Poleg tega podatke iz letnega razgovora v Abanki d.d. uporabljajo tudi za različne druge možnosti, npr.: analiza delovnih mest, analiza razvojnih možnosti posameznika ter kot osnovo za izračunavanje spremenljivega dela plače.

V Abanki se zavedajo, da mora biti letni razgovor skrbno in natančno pripravljen, da doseže svoj namen, zato so pripravili vodnik delavcem za letni razgovor ter vodnik ocenjevalcem delovne uspešnosti. S tem so želeli delavce in vodje čim bolj pripraviti za uspešen in učinkovit letni razgovor.

Letni razgovor z delavcem opravi neposredni vodja. Zapis razgovora sopodpišeta vodja in delavec, vodja pa nato posreduje predlog ocene delovne uspešnosti delavca in zapis razgovora v soglasje direktorju temeljne organizacijske enote in v potrditev izvršnemu direktorju.

Letni razgovor je pomemben za oba, delavca in vodjo, saj si izmenjata pomembne informacije in stališča o delovni uspešnosti, bodočih nalogah in ciljih, načrtih za izboljšanje stanja in razvojnih možnostih na predpisan, standardiziran način. **Ocenjevalni obrazec** je torej enoten za vse zaposlene (Priloga 4: Obrazec »Ir« - Letni razgovor) in vsebuje naslednje elemente:

- 1) Doseganje nalog in ciljev v ocenjevalnem obdobju: na prvi strani ocenjevalnega obrazca je poleg osnovnih podatkov o ocenjevanem delavcu tudi pregled doseganja nalog in ciljev v ocenjevalnem obdobju. Tu vodja z opisno oceno (neizpolnjen, delno izpolnjen, izpolnjen, presežen ali zelo presežen) navede, kako uspešen je bil delavec pri uresničevanju posameznih nalog. Komentarji doseženih rezultatov morajo biti čim bolj jasni, kratki in jedrnaty ter, kadar je to mogoče, podprti tudi s številčnimi podatki. Vodja mora opisati tako nadpovprečne kot podpovprečne rezultate (podprte s konkretnimi podatki in dogodki).
- 2) Ocena delovne uspešnosti v ocenjevalnem obdobju: na drugi strani sledi ocena delovne uspešnosti, kjer se na podlagi izpolnjenih nalog in ciljev oceni vse dejavnike delovne uspešnosti (kakovost, količina, gospodarnost, iniciativnost in ustvarjalnost) z oceno 1 do 5. Posamezni oceni dejavnika nujno sledi tudi utemeljitev ocene s konkretnimi dogodki in opažanji. Na tretji strani je ocenjevalna lestvica, kjer ocenjevalec odčita oceno posameznega dejavnika uspešnosti, jo obkroži v tabeli in ovrednoti z ustreznim številom točk. Ocenjevalec nato sešteje število točk ter odčita končno oceno delovne uspešnosti, ki je lahko: manj uspešen (M), zadovoljivo uspešen (Za), pričakovano uspešen (P), bolj uspešen (B), zelo uspešen (Z), ali izredno uspešen (I).
- 3) Mnenje delavca o delovni uspešnosti v ocenjevalnem obdobju: tu vodja zabeleži bistvena stališča delavca o doseženih rezultatih.
- 4) Pričakovani cilji in rezultati prihodnjega obdobja: vodja tu vpiše ključne naloge (poleg ponavljajočih tudi dodatne in izredne), cilje in pričakovane rezultate, ki jih z delavcem načrtujeta v naslednjem ocenjevalnem razdobju. Bistveno je, da načrtujeta realne in dosegljive cilje.
- 5) Program aktivnosti za doseganje ciljev in/ali izboljšanje uspešnosti: po tem, ko so bili oblikovani cilji in pričakovani rezultati v tekočem obdobju je potrebno predvideti še potrebne spremembe in aktivnosti za izboljšanje oz. doseganje pričakovanih rezultatov skupaj s pričakovanim rokom izvedbe. Tu vodja izhaja iz delavčevih ugotovljenih prednosti in pomanjkljivosti ter njegovih predhodno izraženih potreb. Pri tem upošteva tiste vidike, ki bodo prispevali k uresnitvi ciljev oz. izboljšanju rezultatov, npr.: delokrog, strokovnost in znanja, spretnosti in veščine, osebnostne lastnosti in vedenje, strokovni in osebnostni razvoj.

- 6) Razvojne možnosti: na zadnji strani obrazca vodja na osnovi vseh predhodnih ugotovitev oceni razvojne možnosti delavca za obdobje od 2 do 5 let in sicer z vidika njegove pripravljenosti in interesa ter z vidika dejanskih potreb banke. Tu vodja z oceno od 1 do 5 oceni razvojne vidike, in sicer: pripravljenost in interes za študij ob delu, izpopolnjevanje strokovnih znanj in veščin, obogatitev dela, menjava delokroga ali področja dela, vodstvena nagnjenja ipd.
- 7) Dolgoročna razvojna usmeritev delavca: če je vodja ocenil razvojno možnost delavca (za pridobitev poklica, za izpopolnjevanje strokovnih znanj, veščin ipd.) z oceno 4 ali 5, nato na podlagi prednosti in šibkih točk predvidi delavčevo razvojno usmeritev, npr.: študij ekonomije ob delu – vpis oktober leta ... Pri napovedovanju naj bo vodja čim bolj kratek, jasen, jedrnat, realen in objektivni, napoveduje pa naj v mejah dosegljivega.
- 8) Mnenje delavca o letnem ocenjevalnem razgovoru: vodja zapiše bistvene točke mnenja delavca o letnem ocenjevalnem razgovoru.

Sledijo podpisi sodelujočih oseb in datum ocenjevanja. Vodja zapiše letni razgovor in oceno delovne uspešnosti na obrazcu »Letni razgovor« v treh izvodih; 1 izvod posreduje delavcu, 1 izvod obdrži v svojem arhivu, 1 izvod pa posreduje Kadrovski službi.

Vloga ocenjevalcev pri letnem razgovoru

Za uspešen potek letnega razgovora ne zadošča le formalna izpolnitev obveznega obrazca, seznanitev delavca s tem, kar je vodja zapisal ter delavčev podpis, saj s tem ne bi dosegli bistvenega namena letnega razgovora. Letni razgovor mora biti s strani ocenjevalca skrbno pripravljen. Zelo pomembno pri tem je, kako resno pristopi vodja k razgovoru, saj s tem pokaže svoj odnos in spoštovanje do delavcev in njihovega dela.

Priprava vodje na letni razgovor poteka v dveh smereh. Prvi del priprav poteka v obliki usposabljanja, ki se ga udeležijo vsi vodje. Sem štejejo razni seminarji in šolanja, ki jih organizira Abanka za direktorje področij, sektorjev, služb, glavnih podružnic ter vodje oddelkov in sicer iz področja vodenja ter ocenjevanja sodelavcev.

Drugi del priprave na letni razgovor opravi vsak vodja sam, za vsakega delavca posebej. Pri tem mora vodja natančno poznati:

- opis delovnega mesta, delavčevih nalog in odgovornosti: preveriti je potrebno, katere naloge je delavec dejansko opravljal v preteklem letu, primerjati delavčev delokrog s formalnim opisom nalog delovnega mesta na katerega je razporejen. Na ta način lahko vodja najlaže ugotovi morebitne spremembe med letom in s tem ublaži razlike med svojim in delavčevim mnenjem o

izpolnjevanju delovnih obveznosti. Pri tem je zaželeno, da je vodja seznanjen tudi s poročilom letnega razgovora iz preteklega leta.

- dogovorjene in izpolnjene naloge: potrebno je primerjati izpolnjene naloge delavca z dogovorjenimi iz zadnjega letnega razgovora. Pri tem vodja ugotovi, katere naloge in dejavnosti so bile uresničene in kateri cilji so bili doseženi. Če so določene naloge ali cilji ostali nedoseženi, je potrebno ugotoviti in pojasniti vzroke.
- zapiski o delavčevih rezultatih: vodja brez zapiskov o delavčevih rezultatih med letom ne bo mogel uspešno voditi in izpeljati letnega razgovora. Med letom mora zato nenehno spremljati, kako delavec dosega in izpolnjuje dogovorjene naloge in cilje ter si beležiti kdaj in kako se je posebej izkazal ter kdaj in zakaj so bili njegovi rezultati slabši.

Podatke o delavčevih rezultatih vodja črpa iz različnih virov. Najpogostejša in tudi najbolj zaželena oblika je redno časovno, količinsko in vsebinsko spremljanje izpolnjevanja tekočih nalog delavca. Poleg tega pa lahko vodja uporablja tudi druge vire, kot so razne informacije, opozorila in reklamacije iz različnih notranjih virov, mnenja sodelavcev, poročila o doseganju rezultatov organizacijske enote, opozorila in reklamacije strank in poslovnih partnerjev.

Pri izpolnjevanju obrazca Letni razgovor vodja uporabi podatke, ki jih je zbral v pripravi.

Poleg teh priprav so pomembne tudi organizacijske priprave vodje na letni razgovor. Pomembno je, da delavca pravočasno obvesti o času in kraju razgovora (vsaj 1 teden pred nameravanim razgovorom) in mu s tem omogoči, da se tudi on pripravi na razgovor. Razgovor naj poteka v primernem in mirnem prostoru, vodja pa si mora zagotoviti dovolj časa.

Razgovor vedno usmerja vodja, v prvi vrsti pa je namenjen delavcu, saj gre za njega, za njegovo uspešnost, njegove prednosti in pomanjkljivosti ter njegovo prihodnost in načrte. Vodja mu mora zato omogočiti, da je v razgovoru enakovreden sobesednik. Na seminarjih, ki jih organizira banka, se vodje usposablajo tudi za vodenje letnih razgovorov oz. za pravilno in učinkovito komunikacijo. Vodje naj bi se izogibali uradnemu načinu izražanja, avtoritativnosti, pozorni morajo biti na »govorico telesa«. Ljudje namreč oddajajo sporočila tudi z izrazi na obrazu, kot so smeh, kontakt z očmi, grbančenje čela, trzanje in podobno.

Vloga delavcev pri letnem razgovoru

Kakovost in učinkovitost letnega razgovora ni odvisna le od ocenjevalca, ki sicer razgovor vodi, temveč tudi od zaposlenega, ki ga ocenjujemo. Zelo pomembno je, da se tudi delavec dobro pripravi na razgovor, saj s tem pokaže svoj odnos in spoštovanje do dela, do nadrejenega in do sodelavcev.

Vodja na razgovoru spozna stališča delavca, njegovo mnenje o opravljenem delu in rezultatih, njegove razvojne ambicije in osebne potrebe, na podlagi česar lahko skupno oblikujeta načrte za prihodnost.

Za delavca je razgovor zelo pomemben, saj ima pravico vedeti kako vodja spremlja njegovo delo. Med razgovorom dobi priznanje za dosežene rezultate, za prizadevanje ter podporo in informacije o možnostih v prihodnje. Prav tako je delavec seznanjen o morebitnih pomanjkljivostih, ki naj bi jih v bodoče omilil ali odpravil.

Ko se delavec pripravlja na razgovor, naj bi skrbno izpolnil vprašalnik, se spomnil dogovorjenih nalog, odgovornosti in ciljev na delovnem mestu, preveril kako je dosegal rezultate, zabeležil vzroke in posledice doseženih rezultatov, razmislil o svojih prednostih in slabostih ter o nadaljnjem strokovnem in osebnem razvoju.

Delavec naj bi na letnem razgovoru obrazložil svojo predstavo o pristojnostih in odgovornostih, ki jih ima ter izrazil svoje mnenje o delovnih rezultatih in končni oceni delovne uspešnosti. Predstavil naj bi tudi svoje delovanje v prihodnjem ocenjevalnem obdobju, izrazil svoje poklicne potrebe in druge interese.

5.5 Namen ocenjevanja delovne uspešnosti

V Abanki uporabljajo ocene delovne uspešnosti predvsem v naslednje namene:

- kot temeljni kriterij za nagrajevanje izjemno uspešnih delavcev z denarno nagrado ali drugo obliko motivacije;
- je eden izmed kriterijev za horizontalno napredovanje v okviru delovnega mesta in kriterij za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto;
- je kriterij za povečanje tarifnega količnika;
- je kriterij za razporejanje na delovno mesto za katero se zahteva enaka ali nižja stopnja strokovne izobrazbe oz. o prenehanju delovnega razmerja, če delavec ne dosega pričakovanih rezultatov;
- je temeljni kriterij za ohranitev zaposlitve ob ugotavljanju trajnih presežkov delavcev.

Napredovanja

Napredovanje je v Abanki opredeljeno kot vsak premik delavca za najmanj pol plačilnega razreda, ne glede na vrsto napredovanja. Ločimo redna in razvojna napredovanja.

Redna napredovanja

Redno napredovanje pomeni premik delavca iz osnovnega tarifnega količnika na višje plačilne razrede. To je lepo razvidno iz tabele 6.

Če je delavec na letnem razgovoru dosegel pozitivno oceno znanj, veščin in sposobnosti ter bil ocenjen vsaj z oceno »pričakovano uspešen« (P), je redno napredovanje za 1 plačilni razred na delovnem mestu avtomatično. Če je delavec v določenem časovnem obdobju stalno dosegal oceno delovne uspešnosti »bolj uspešen« (B), »zelo uspešen« (Z) ali »izredno uspešen« (I), je možno napredovanje za 2 plačilna razreda na delovnem mestu.

Tabela 6: Stopnje napredovanja po tarifnih razredih

TARIFNI RAZRED	STOPNJA NAPREDOVANJA	ČASOVNO OBDOBJE NAPREDOVANJA
do III. tarifnega razreda	1 plačilni razred	Po 4 do 5 letih razporeditve
IV. tarifni razred	1 plačilni razred	Po 3 do 4 letih razporeditve
V., VI., VII. in VIII. tarifni razred	1 ali 2 plačilna razreda	Po 2 do 3 letih razporeditve

Vir: Akt o obračunu plač Abanke d.d., 2000, str. 5.

Razvojna napredovanja

Razvojno napredovanje pomeni horizontalno napredovanje v okviru delovnega mesta ali pa napredovanje na drugo delovno mesto, in sicer na stopnje nad rednim napredovanjem. Horizontalno napredovanje na delovnem mestu pomeni napredovanje delavca na višje plačilne razrede delovnega mesta.

Delavci pa lahko napredujejo tudi na drugo, zahtevnejše delovno mesto, če izpolnjujejo zahtevane pogoje, ki so določeni v Aktu o sistemizaciji delovnih mest Abanke ter če so v obdobju od 1 do 4 let pred razporeditvijo dosegali oceno delovne uspešnosti najmanj »pričakovano uspešen« (P).

V nasprotju z rednim napredovanjem, razvojno napredovanje ni avtomatično. Delavec mora biti v obdobju od 1 do 4 let na letnem razgovoru ocenjen z oceno delovne uspešnosti najmanj »pričakovano uspešen« (P) ter pozitivno ocenjen po kriterijih znanj, veščin in sposobnosti delovnega mesta na katerega napreduje.

Sredstva za napredovanja so sicer zagotovljena v stroških dela tekočega leta, vendar pa je obseg razvojnih napredovanj odvisen od finančnih zmožnosti banke ter njenih poslovnih strateških planov in ciljev.

Predlog kandidatov za razvojna napredovanja v skladu s planom kadrov oblikuje izvršni direktor področja poslovanja banke in ga nato posreduje v strokovni postopek Kadrovske službi. Letni obseg napredovanj sprejme uprava banke.

Nagrajevanje

V Abanki so delavci upravičeni do spremenljivega dela plače oz. do nagrade na podlagi poslovne uspešnosti. Spremenljivi del plače se ugotavlja ločeno za profitne centre in ločeno za stroškovne centre, odvisno pač od tega kje so delavci soustvarjali poslovni rezultat. Pri tem igra pomembno vlogo njihova ocena delovne uspešnosti, dobljena z letnim razgovorom. Sam postopek določanja višine spremenljivega dela plače je razmeroma preprost. Služba računovodstva oz. tako imenovan Kontroling na osnovi podatkov o doseženi poslovni uspešnosti profitnih in stroškovnih centrov najprej ugotovi oz. določi pripadajoči del mesečne mase plač za posamezne profitne in stroškovne centre, ki ga nato odobri uprava banke. Nato na podlagi ocen delovne uspešnosti ugotovijo, kolikšen del spremenljive plače pripada posameznemu delavcu.

Kontroling (angl. controlling: upravljati, krmiliti, usmerjati, regulirati, nadzirati, voditi, obvladovati, kontrolirati) je v Abanki eden izmed sistemov upravljanja. Njegova temeljna značilnost je v tem, da je usmerjen v prihodnost in v uresničevanje načrtovanega poslovnega uspeha podjetja. V ta namen uporablja posebne metode in orodja ter organizacijske oblike in informacijske sisteme. V Abanki d.d. je opredeljen kot upravljalni sistem managementa, ki s svojim delovanjem zagotavlja uresničevanje zastavljenih ciljev podjetja. V grobem Kontroling vsake 3 mesece primerja postavljene plane z realizacijo, ugotavlja odstopanja ter na podlagi tega določi maso, namenjeno za izplačilo spremenljivega dela plač. Na podlagi ugotovljenih rezultatov da predlog za delitev spremenljivega dela plač, ki ga pregleda in odobri uprava banke. Na tem mestu bi opozorila, da poteka merjenje in ocenjevanje delovne uspešnosti v Abanki pravzaprav na treh ravneh: na ravni celotnega podjetja, na ravni Kontrolinga, ki spremlja in ocenjuje uspešnost posameznih profitnih in stroškovnih centrov ter na ravni individualnega ocenjevanja delovne uspešnosti.

Poslovna uspešnost profitnega in stroškovnega centra

Poslovno uspešnost v Abanki ugotavljajo na podlagi primerjave doseženih poslovnih rezultatov z planiranimi v obračunskem obdobju in v primerjavi z realiziranimi v enakem obdobju preteklega leta. Ugotavljajo jo 4x letno, ločeno za profitne in stroškovne centre.

Stroškovni center je opredeljen kot organizacijska enota, ki opravlja interne storitve ter podpira poslovanje profitnih centrov. Pomembno je, da je usmerjen na izvajanje ene ali več storitev ali delnih storitev. Za to razpolaga s specifičnim strokovnim znanjem, tehnološko opremo in je prostorsko ustrezno urejen in omejen, npr.: uprava banke, služba notranje revizije, služba za uravnavanje tveganj, sekretariat, celotno področje financ in podpore poslovanju ter področje splošnih poslov.

Profitni center je ožje opredeljen kot stroškovni center in je poslovno-organizacijski del podjetja, ki s prodajo svojih storitev na bančnem trgu ustvarja prihodke, s katerimi pokrije vse svoje stroške in ustvari prispevek k poslovnemu izidu podjetja, npr.: sektor poslovanja s podjetji, plačilni promet, zakladništvo, investicijsko bančništvo ter vse podružnično poslovanje. Temeljna značilnost profitnega centra je, da ima eksterno realizacijo.

Doseganje poslovne uspešnosti po različnih kriterijih za profitne in stroškovne centre torej ugotavlja Kontroling. Kriteriji doseganja poslovne uspešnosti za profitne in stroškovne centre, ki jih Kontroling upošteva so:

- poslovni izid banke v obračunskem obdobju v primerjavi s planiranim in v primerjavi z realiziranim v enakem obdobju preteklega leta
- doseženi stroški profitnega/stroškovnega centra v obračunskem obdobju v primerjavi s planiranimi
- dosežene naloge in cilji profitnega/stroškovnega centra v obračunskem obdobju glede na sprejeto poslovno politiko
- samo za profitni center: prihodki in odhodki profitnega centra v obračunskem obdobju v primerjavi s planiranimi in v primerjavi z realiziranimi v enakem obdobju preteklega leta.

Pri stroškovnem centru Kontroling ocenjuje doseganje plana aktivnosti, pri profitnem centru pa doseganje plana aktivnosti in tržnih ciljev. Doseganje nalog in ciljev se odrazi z ocenami: nezadovoljivo, zadovoljivo, pričakovano, nad pričakovanji, preseženo ali zelo preseženo.

Ugotavljanje spremenljivega dela mase plač

Posamezni profitni ali stroškovni center lahko v obračunskem obdobju doseže največ 20% spremenljivega dela plač. Pripadajoči spremenljivi del plač profitnih in stroškovnih centrov se nato v odvisnosti od teže posameznih kriterijev doseganja poslovne uspešnosti odmeri v odstotnem deležu. Sredstva za izplačilo spremenljivega dela plač na podlagi poslovne uspešnosti se letno planirajo in so zagotovljena v stroških dela tekočega poslovnega leta. Za ta namen se mesečno nameni od 7% do 10% mase plač banke.

Najprej se odmeri in obračuna masa za spremenljivi del plač posameznim področjem poslovanja banke. Na podlagi sklepa uprave Kontroling obračuna pripadajoči nominalni znesek spremenljivega dela plač področja poslovanja banke, ki je seštevek zneskov spremenljivega dela plač profitnih in stroškovnih centrov področja in podatke posreduje izvršnim direktorjem področij poslovanja.

Nato izvršni direktorji področij poslovanja odmerijo in obračunajo spremenljivi del plač v posamezni ocenjevalni enoti. Pri tem uporabijo dogovorjene kriterije področja ter dodatne kriterije glede na značilnosti delovnega procesa ocenjevalne enote. Ocenjevalne enote v posameznih profitnih in stroškovnih centrih področja določijo izvršni direktorji sami. Na koncu se ugotovljeni znesek spremenljivega dela plač ocenjevalne enote nameni za delovno uspešnost delavcev v obliki denarne nagrade kot spremenljivi del plače delavca. Spremenljivi del plač se razdeli med delavce ocenjevalne enote, ki so v preteklem obračunskem obdobju dosegali najmanj pričakovane delovne rezultate in prispevali k njeni poslovni uspešnosti.

Izplačilo nagrade za delovno uspešnost delavca na podlagi njegove ocene delovne uspešnosti ter na podlagi njegovih prispevkov k poslovnim rezultatom ocenjevalne enote predlaga neposredni vodja organizacijske enote, odobri pa ga izvršni direktor področja poslovanja banke. Seštevek vseh nagrad za delovno uspešnost delavcev področja poslovanja banke ne sme preseči nominalnega zneska spremenljivega dela plač področja, ki je bil obračunan na osnovi sklepa uprave banke.

Poleg teh nagrad so delavci upravičeni tudi do nagrad za delo v projektnih skupinah, za dosežen enkratni izjemni rezultat in za izjemne zasluge ob posebnih priložnostih.

Delavec, ki je vidno vplival na poslovni rezultat katerekoli enote banke ali je bil v preteklem ocenjevalnem obdobju ocenjen z oceno delovne uspešnosti najmanj »bolj uspešen«, pa je lahko nagrajen tudi z raznimi oblikami usposabljanja in izobraževanja, prakso v tuji banki, delom v projektnih skupinah ipd.

5.6 Primerjava trenutnega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti s prejšnjim

OCENJEVALNA LESTVICA: Oba sistema izhajata iz podobne 5 - stopenjske ocenjevalne lestvice, le da so bile ocene za posamezni kriterij v starem sistemu podane opisno, sedaj pa so izražene numerično oz. s stopnjami. Vrednosti za posamezne stopnje izraženosti kriterija so ostale enake, prav tako tudi način ocenjevanja.

KRITERIJI: V starem sistemu so izhajali iz petih kriterijev (kakovost dela, količina dela, gospodarnost pri delu, samostojnost pri delu ter iniciativnost in inventivnost), nov pa pozna le štiri. Po temeljitem premisleku so izvzeli kriterij samostojnost pri delu. Sicer so karakteristike oz. značilnosti kriterijev ostale

nespremenjene. Poudarila pa bi, da so kriteriji sedaj enotni za vse zaposlene in ne več ločeni na kriterije za vodje in kriterije za delavce.

OCENA DELOVNE USPEŠNOSTI: Spremenila se je porazdelitev točk za končno oceno delovne uspešnosti v ocenjevalni lestvici ter samo poimenovanje končnih ocen delovne uspešnosti. Tako pozna nov sistem poleg petih ocen iz starega sistema (manj uspešen, pričakovano uspešen, bolj uspešen, zelo uspešen in izredno uspešen) tudi oceno zadovoljivo uspešen.

NAGRAJEVANJE: Na podlagi ocen delovne uspešnosti so bili v prejšnjem sistemu delavci skoraj vedno upravičeni do dodatka k osnovni plači v višini najmanj 3% (razen manj uspešnih). Sedaj so delavci upravičeni do spremenljivega dela plač v višini, ki je resnično odraz njihove delovne uspešnosti ter delovne uspešnosti organizacijskih enot, v katerih soustvarjajo poslovni rezultat.

POGOSTOST OCENJEVANJA: Ocenjevanje delovne uspešnosti prej in sedaj izvajajo 4x letno.

LETNI RAZGOVOR: Letnih razgovorov v starem sistemu niso izvajali. Sedaj pa poleg četrtnih ocen delovne uspešnosti, izvajajo tudi letne razgovore (glej Prilogo 4: Obrazec »Ir« - Letni razgovor). Že samo zaradi uvedbe rednih letnih razgovorov z zaposlenimi v Abanki na tem področju ugotavljajo velik napredek. Delavce sedaj ocenjujejo glede na njihovo dejansko uspešnost, kar zahteva discipliniran pristop in konsistentnost, hkrati pa spodbuja komunikacijo med nadrejenim in delavcem ter temeljit premislek.

OCENJEVALCI: Ocenjevalci so tako prej kot sedaj neposredno nadrejeni vodje, vendar pa v starem sistemu vodje niso bili deležni nobenih posebnih izobraževanj in usposabljanj v zvezi z ocenjevanjem delovne uspešnosti. Največkrat jim je bilo ocenjevanje delovne uspešnosti zgolj administrativno opravilo. Višina dodatka k plači na podlagi delovne uspešnosti ter napredovanje delavca je bilo v veliki meri odvisno od subjektivne ocene nadrejenega, ki ni bil nikomur odgovoren za svoje ocene. Pri tem se je pojavljala tudi nezaupljivost delavcev, ki niso vedeli kaj nadrejeni z njihovimi ocenami počnejo. Zaradi nedoslednega sistema, ki ni zahteval letnih razgovorov, kjer bi se delavec in nadrejeni seznanila z doseženimi in pričakovanimi cilji, razvojnimi možnostmi in podobnim so zaposleni pač rutinsko opravljali naloge, ki jih je zahtevalo delovno mesto. Pri tem ni bilo nikakršne komunikacije z nadrejenimi, kar je neugodno vplivalo tudi na organizacijsko kulturo v podjetju. Sedaj se ocenjevalci udeležujejo posebnih seminarjev in izobraževanj, kjer jih ustrezno pripravijo na vlogo ocenjevalca, na njihovo korektnost in pravičnost.

NAMEN OCENJEVANJA: Ocenjevanje delovne uspešnosti se je v prejšnjem sistemu izvajalo predvsem z namenom določitve dodatka k plači. Sedaj se ocenjevanje delovne uspešnosti poleg ugotavljanja spremenljivega dela plač uporablja tudi pri odločitvah o napredovanju, za diferenciranje

boljših delavcev od slabših, za spodbujanje komunikacije med delavci in vodji, za analizo delovnih mest, za ocenitev razvojnih možnosti delavca ter za druge analitične namene.

SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST: V starem sistemu je bila osnova za oblikovanje delovnih mest analiza in sinteza delovnega procesa, pri čemer so upoštevali specifiko delovnega procesa, ki narekuje večje ali manjše število delovnih opravil. Sedaj pri oblikovanju delovnih mest izhajajo iz delitve dela, ki je odvisna od tehnologije delovnega procesa, količine dela in usposobljenosti delavcev. Pri tem upoštevajo na eni strani horizontalno širitev dela, ki omogoča postopno prehajanje v okviru istega oz. med več delovnimi mesti istega profila ter na drugi strani vertikalni vidik, s katerim se uresničuje struktura vodenja banke.

Primerjavo obeh sistemov na osnovi nekaj izbranih kriterijev sem podala tudi v tabeli 7.

Tabela 7: Primerjava obeh sistemov ocenjevanja delovne uspešnosti v Abanki

	Prejšnji sistem ocenjevanja	Trenutni sistem ocenjevanja
OCENJEVALNA LESTVICA	5 - stopenjska opisna	5 - stopenjska numerična
KRITERIJI	5 kriterijev	4 kriteriji
OCENA DELOVNE USPEŠNOSTI	5 možnih ocen	6 možnih ocen
NAGRAJEVANJE	vedno min. 3% dodatka za uspešnost	dodatek na podlagi delovne uspešnosti
POGOSTOST OCENJEVANJA	4x letno	4x letno
LETNI RAZGOVOR	ne	da
OCENJEVALCI	vodje	vodje s posebnimi programi usposabljanja
NAMEN OCENJEVANJA	nagrajevanje	nagrajevanje, napredovanje, diferenciacija delavcev, komunikacija ipd.
SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST	analiza in sinteza delovnega procesa	delitev dela (tehnologija, količina dela, usposobljenost)

5.7 Analiza prednosti in slabosti sistema ocenjevanja

Abanka uporablja precej preprost, lahko bi rekli tradicionalen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, ki temelji na metodi ocenjevalnih lestvic ter letnih razgovorov, ki jih vodi neposredno nadrejeni. Nadrejeni spremljajo delovne rezultate, uspešnost pa se presoja po vnaprej določenih kriterijih. Tako dobljene ocene delovne uspešnosti v prvi vrsti uporabljajo za določanje spremenljivega dela plač ter odločitve o napredovanjih. Uporaba takega sistema v praksi lahko prinaša mnoge **prednosti**:

- V Abanki poleg ocen preteklega dela in preteklih dosežkov definirajo tudi **pričakovane cilje** in **rezultate** za prihodnje obdobje ter programe aktivnosti za doseganje ciljev in izboljšanje uspešnosti. To je zelo dobro, saj je večina sistemov za ocenjevanje ponavadi preveč zazrtih v preteklost, v ocenjevanje preteklih dosežkov in so premalo usmerjeni v prihodnost ter na bodoče izboljšave.
- Poleg kvantitativnih kriterijev uporabljajo tudi kriterij, ki definira **vedenje delavcev** (iniciativnost in ustvarjalnost), kjer je pomembna motiviranost delavca, zmožnost učenja, ustvarjalnost ipd. Zanimivo pa je, da temu kriteriju ne pripisujejo prevelike teže glede na ostale (glej Tabela 5: Vrednosti posameznih dejavnikov delovne uspešnosti). Kljub temu je pozitivno, da je tak kriterij vključen, saj ocenjevalne lestvice in kvantitativne mere ne odsevajo vedno vseh kvalitet zaposlenega. Sicer celoten sistem temelji na merilih za učinkovito delo, kot je to določeno v opisih delovnih mest.
- **Letni razgovori**, ki jih izvajajo prispevajo k izboljšanju komunikacije med delavci in vodji, saj je to za mnoge zaposlene edina možnost za nemoten pogovor z nadrejenim in diskusijo o ključnih vprašanih in morebitnih problemih o katerih sicer ne bi imela možnosti razpravljati.
- Sistem kot ga uporablja Abanka je **preprost** za razumevanje, **standardiziran** in zato enoten za vse zaposlene. Omogoča odgovore na naslednja temeljna vprašanja:
 - Kakšne so zahteve delovnega mesta?
 - Kaj naj delavec učinkovito dela?
 - Kaj dokazuje delavčevo delovno učinkovitost?
 - Ali delavci dosegajo cilje, ki so bili zastavljeni?
 - Če ne, kaj moramo storiti (izobraževanje, več delovnih izkušenj, zamenjava delavcev na delovnih mestih, neučinkovitost, disciplinski ukrepi)?
 - Kako lahko na podlagi zbranih podatkov ocenimo delavčevo možnost za napredovanje?
 - Kakšno nagrado bo delavec prejel za svoje delo?

Vsekakor je Abanka s prenovo sistema ocenjevanja delovne uspešnosti ogromno pridobila. V trenutnem sistemu dejansko poteka spremljanje in nadziranje rezultatov posameznikov, zato so posamezniki lahko nagrajeni po njihovem dejanskem delovnem uspehu (za razliko od prejšnjega sistema). Vodstvo podjetja dobiva na ta način tudi informacijo o tem, kdo dela in kdo lenari pa tudi o tem, kako bi dela in naloge lahko bolj smotrno razdelili tako, da bi neka skupina delavcev dosegla čim bolj optimalne rezultate. Informacije take vrste vodstvu pogosto tudi pomagajo pri iskanju slabosti v organizaciji oddelkov in pri nadziranju stroškov dela.

Bistvenih **pomanjkljivosti** sistem ni pokazal. Če pa bi se napake pokazale, so v Abanki pripravljene na njihovo odpravljanje ter na uvajanje morebitnih izboljšav, novih rešitev ali spoznanj. Slabost, ki so jo pri

sedanjem sistemu že ugotovili je dvojnost ocen, saj se četrletne ocene delovne uspešnosti velikokrat razlikujejo od tistih, dobljenih z letnim razgovorom. Zato bi za prihodnost predlagala uvedbo ocenjevanja delovne uspešnosti brez konkretnih (številčnih) ocen, ampak zgolj opisno.

Poleg tega so vso odgovornost pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih prevzeli neposredno nadrejeni, kar pomeni, da morajo kontinuirano spremljati, nadzirati, ocenjevati delo zaposlenih ter jim zagotavljati povratne informacije in komunikacijo skozi redne in neformalne sestanke. To zna v prihodnosti predstavljati določen problem, saj nadrejeni te neformalne procese velikokrat zamenjujejo s formalnim letnim razgovorom. Tu morda tudi leži razlog zakaj se četrletne ocene razlikujejo od tistih iz letnega razgovora. Ocena dela pravzaprav temelji na človeški presoji, ki je vedno subjektivna. Človekova presoja temelji na vplivih okolja in lastnih izkušnjah, ki oblikujejo posameznikove vrednote, mnenja, pričakovanja in percepcije. Tovrstne probleme bo tudi v prihodnosti potrebno reševati z različnimi programi izobraževanja in šolanja izvajalcev letnih razgovorov ter vodij.

Sistem ocenjevanja kot ga uporablja Abanka mora biti voden izredno pazljivo in z mnogo spretnosti. Mnogi vidijo take sisteme kot neke vrste nasilje nad integriteto posameznika. Seveda se je v podjetju težko izogniti ocenjevanju zaposlenih. Brez tega je težko določiti politiko plač, napredovanja ipd., vendar pa se na zaposlene ne sme gledati kot na »proizvode na tekočem traku« ter izločati slabe. Tega se v Abanki zavedajo, zato poudarjajo pomembnost objektivnosti pri ocenjevanju, kar skušajo dosegati skozi kontinuirano šolanje in usposabljanje ocenjevalcev, skozi raziskave o instrumentih ocenjevanja ter skozi pravilno vodeno skupinsko ocenjevanje. Pristop, ki bi ga Abanka lahko upoštevala v prihodnosti, da bi se izognila tem pastem temelji na tem, da se odgovornost prenese od ocenjevalcev na podrejene. To v sedanjem sistemu ne bi zahtevalo velikih sprememb, saj se od zaposlenih pred izvedbo letnega razgovora že sedaj zahteva, da: a) tehtno premislijo vse, kar zadeva njihovo delo; b) sami pazljivo ocenijo svoje prednosti in slabosti, ter c) postavijo določene poti, ki naj bi jim omogočile doseganje zastavljenih ciljev.

Prva sprememba, ki bi jo bilo potrebno uvesti zadeva opis delovnih mest. Raje kot formalni opis delovnega mesta, bi uporabili opis, ki bi ga naredil zaposleni sam. Opis naj bi vključeval tudi meje odgovornosti zaposlenega. Nadrejeni in delavec naj bi nato skupaj pregledala osnutek in ga po potrebi spremenila ali dopolnila, dokler se ne bi strinjala, da je ustrezen. Drugi korak bi bil, ob upoštevanju odgovornosti, ki naj bi jih imel zaposleni na delovnem mestu, določitev osebnih ciljev za določeno obdobje. Ti cilji naj bodo opisani kot točno določene akcije (npr. začeti ali dokončati določeno študijo). Ta korak v Abanki že v celoti izvajajo pri letnem razgovoru. Tretji korak, ki zahteva določene spremembe je, da zaposleni po preteku določenega časovnega obdobja sami naredijo oceno tega, kar so dosegli v tem obdobju glede na cilje, ki so si jih postavili. Končna ocena se seveda postavi z diskusijo med nadrejenim in delavcem, ko pregledata oceno delavca o svojem delu ter postavita cilje za naslednje obdobje.

Tak pristop prinaša mnogo prednosti, saj preusmeri poudarek od ocenjevanja k analizi. Zaposlenih tudi ne proučujejo nadrejeni (z namenom odkriti njihove napake in slabosti), temveč je to prepuščeno zaposlenim samim, da bi odkrili ne le slabosti temveč tudi svoje potenciale in prednosti. Zaposleni tako pri ocenjevanju res tudi aktivno sodeluje. Kljub temu pa vloga nadrejenih ni zanemarljiva. Zelo pomembno je, da znajo zaposlenim pomagati pri povezovanju njihove kariere s cilji in potrebami podjetja ter da pomagajo pri vzpostavitvi ciljev in metod za njihovo doseganje. Pri tem uporabijo svoje znanje in izkušnje o podjetju. Še ena prednost tega pristopa je njegova usmerjenost v prihodnost in ne v preteklo dosežke. Namen je namreč postavitev realnih ciljev za določeno prihodnje obdobje ter iskanje najboljših poti za doseganje teh ciljev.

Kljub vsemu je sistem, ki je sedaj v uporabi v Abanki pregleden, preprost in konsistenten, še najbolj pomembno pa je, da je vsesplošno sprejet in da ga dosledno uporabljajo, saj se tako delavci kot vodstvo zavedajo prednosti, ki jih prinaša.

6) SKLEP

Uspešna podjetja so usmerjena v prihodnost in skušajo dejavno vplivati na svoj konkurenčni položaj. Ob vse večji globalizaciji trga, ko finančni viri in moderne tehnologije postajajo vse bolj dostopni, postajajo ljudje, njihovo znanje in ustvarjalnost najpomembnejša konkurenčna prednost podjetij. Zato uspešna podjetja nenehno iščejo načine za povečevanje uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih. Zavedajo se pomena izbora in razvoja svojih kadrov ter dejstva, da svojega ključnega izvora konkurenčnosti ne morejo prepustiti naključnemu delu in trenutnim odločitvam. Podjetja, ki posvečajo pozornost uspešnosti zaposlenih, hkrati povečujejo tudi svojo osnovo za doseganje učinkovitosti. Po drugi strani pa si samo učinkovita podjetja lahko privoščijo dodatne stroške, ki so povezani z zagotavljanjem pogojev za doseganje uspešnosti zaposlenih.

Iz izkušenj vemo, da ljudje opravljajo svoje naloge različno dobro. Podjetje mora zato poznati sposobnosti posameznih delavcev, njihove prednosti in pomanjkljivosti ter njihove cilje in želje, kar doseže z učinkovitim sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti. Rezultati ocenjevanja namreč dajejo podjetju utemeljene informacije o razvojnih možnostih in pričakovanem razvoju delavcev; o najbolj optimalni razporeditvi delavcev na določena delovna mesta, saj je mogoče hitro spoznati dejavnike, ki so ovira pri učinkovitosti; ohranjajo motivacijo in potencial sposobnosti delavca ipd. Prav tako so ti rezultati pomembni za delavca, saj lahko ob pomoči rezultatov ocenjevanja bolje oceni svoje sposobnosti, uveljavlja svoje prednosti in se trudi odpraviti pomanjkljivosti ter spozna možnosti za nadaljnji razvoj.

Abanka d.d. je podjetje, ki se zaveda, da so njegov glavni vir uspeha predvsem njegovi zaposleni. Zadali so si visoke cilje, ki temeljijo na poudarjeni večji kvaliteti, usmerjenosti k stranki in skrbi za

delovno okolje. V letu 2000 so začeli s prenovo obstoječega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti, saj so želeli povečati uspešnost posameznika in podjetja, sproti spremljati doseganje postavljenih ciljev ter s tem vplivati na oblikovanje kariere, plače, izobraževanja. Veliko pozornosti namenjajo rednim letnim razgovorom, ki so jih spoznali kot izjemno koristne. Letni razgovor nudi tako zaposlenemu kot vodji pomembne informacije za odpravljanje napak in problemov, izboljšanje dela, medsebojnih odnosov, učinkovitosti in uspešnosti obeh, boljši način vodenja in vpliv na prihodnji razvoj.

V prejšnjem sistemu ocenjevanja je bilo vodenje s cilji zelo slabo razvito, bolj se je poudarjalo načrtovanje na ravni podjetja. Nagrajevanje glede na uspešnost je slonelo na povprečjih in ne na doseganju individualnih rezultatov. Tako letnih razgovorov pravzaprav sploh ni bilo mogoče vpeljati.

Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih v Abanki d.d. še zdaleč ni popoln in tega se zavedajo. Kljub temu tako vodje kot zaposleni ocenjevanje sprejemajo z navdušenjem in motiviranostjo ter ga kot takega jemljejo kot nujnost in pogoj za boljše in učinkovitejše delo.

LITERATURA

- ARMSTRONG Michael, MURLIS Helen: *Reward Management*. London: Institute of Personnel Management, 1994. 592 str.
- BAIRD S. Lloyd, BEATTY W. Richard, SCHNEIER Eric Craig: *The Performance Appraisal Source Book*. Amherst, Massachusetts: Human Resource Development Press, 1985. 275 str.
- GALETIČ Lovorka: *Ocenjevanje delovne uspešnosti v funkciji stimulativnega nagrajevanja*. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 44 (1998), str. 661 - 672.
- GOODALE James G.: *One to One: Interviewing, Selecting, Appraising, and Counseling Employees*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1992. 221 str.
- JAMŠEK Franc: *Oceniti uspešnost ali potoniti*. Manager, Ljubljana, 5 (1994), str. 55 - 57.
- JEREB Janez: *Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov*. Organizacija in kadri, Kranj, 25 (1992), 3-4, str. 240 - 251.
- JEREB Janez: *Postopki pridobivanja in izbire sodelavcev determinirani z dejavniki uspešnosti*. Moderna organizacija, Kranj, 6 (1996). 354 str.
- KIRKSEY Jayart, et al.: *Companies Evaluate Employees from all Perspectives*. Personnel Journal. [URL: <http://www.quality.org/tqmbbs/tools-techs/360pa.txt>]
- LATHAM Gary P., WEXLEY Kenneth N.: *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Addison-Wesley Publishing Company, The Ohio State University, 1994. 278 str.
- LIPIČNIK Bogdan: *Ljudje in organizacija*. Maribor: Ekonomsko - poslovna fakulteta, 1994. 267 str.
- LIPIČNIK Bogdan: *Človeški viri in ravnanje z njimi*. V S. Možina, et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 444 – 486.
- LIPIČNIK Bogdan: *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
- MOŽINA Stane: *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
- VUKOVIČ Goran: *Ocenjevalni intervju*. XIV posvetovanje organizatorjev dela Portorož, 1995. str. 641 – 643.
- ZUPAN Nada: *Načini povečevanja učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, Letno srečanje, 2 (1994), str. 96 – 97.
- ZUPAN Nada: *Plače in konkurenčnost*. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 44 (1995), november, str. 69.

- ZUPAN Nada: *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 219 str.

VIRI

- KERT Miroslav: *Načela ocenjevanja individualne delovne uspešnosti Abanke, d.d. Ljubljana*, Ljubljana, 1991.
- KERT Miroslav: *Akt o obračunu plač Abanke, d.d. Ljubljana*, Ljubljana, 1995.
- KERT Miroslav: *Akt o sistemizaciji delovnih mest Abanke, d.d. Ljubljana*, Ljubljana, 1995.
- ALJOŠA Tomaž: *Akt o obračunu plač Abanke, d.d. Ljubljana*, Ljubljana, 2000.
- ALJOŠA Tomaž: *Akt o sistemizaciji delovnih mest Abanke, d.d. Ljubljana*, Ljubljana, 2000.

PRILOGE

PRILOGA 1: KARAKTERISTIKE KRITERIJEV ZA OCENJEVANJE DELAVCEV, KARAKTERISTIKE KRITERIJEV ZA OCENJEVANJE VODIJ

Kriteriji za ocenjevanje delavcev:

1. **KVALITETA DELA:** Skladnost vsebine izdelka in njegov vpliv v ožjem in širšem okolju, natančnost, obseg napak in reklamacij v primerjavi z cilji, načeli, navodili, predpisi, dogovori in izdelki sodelavcev, finančnimi in materialnimi posledicami kvalitete izdelka.
2. **KOLIČINA DELA:** Dosežena količina rednih ponavljajočih nalog, izrednih enkratnih nalog, projektnih in drugih ciljnih nalog v primerjavi z izdanim ali izrečenim delovnim nalogom, količinami drugih delavcev, porabljenim delovnim časom, časovno neenakomernostjo.
3. **GOSPODARNOST PRI DELU:** Ravnanje s finančnimi in materialnimi sredstvi, izraba delovnega časa, odnos do dela in sodelavcev v primerjavi z načeli gospodarjenja in veljavno organizacijsko kulturo in gospodarnostjo sodelavcev.
4. **SAMOSTOJNOST PRI DELU:** Reševanje rednih stalnih nalog, novih nalog in prenos znanja glede na odvisnost od pomoči vodje in sodelavcev, sposobnost pomagati drugim in pristop k novim nalogam glede na samostojnost sodelavcev.
5. **INICIATIVNOST in INVENTIVNOST:** Predlaganje racionalizacije delovnih postopkov in gospodarjenja glede na izvirnost in stopnjo učinka predlagane racionalizacije in v primerjavi z iniciativnostjo sodelavcev.

Kriteriji za ocenjevanje vodij:

1. **KVALITETA DELA:** Ažurnost poslovanja organizacijskega dela, obseg napak in reklamacij, vpliv na poslovanje drugih organizacijskih delov v primerjavi z deklariranimi pravili, načeli in pričakovanji, finančnimi in materialnimi posledicami dosežene kvalitete in s kvaliteto drugih organizacijskih delov.
2. **KOLIČINA DELA:** Realizacija postavljenih poslovnih ciljev organizacijskega dela v primerjavi z planiranimi oz. dogovorjenimi poslovnimi cilji organizacijskega dela in drugimi organizacijskimi deli.
3. **GOSPODARNOST PRI DELU:** Ravnanje s finančnimi in materialnimi sredstvi, izraba delovnega časa, tehnoloških in organizacijskih potencialov, usmerjanje in razvoj kadrov v organizacijskem

delu v primerjavi z načeli gospodarjenja in sprejeto poslovno politiko organizacijskega dela ter gospodarnostjo drugih organizacijskih delov.

4. **SAMOSTOJNOST PRI DELU:** Sposobnost odločanja o vodenju organizacijskega dela, koordinaciji in pristopu k izvajanju poslovnih ciljev glede na odvisnost vodje od nadrejenih vodij ter samostojnost vodij drugih organizacijskih delov.
5. **INICIATIVNOST in INVENTIVNOST:** Sposobnost samostojnega predlaganja in sprejemanja pobud delavcev, racionalizacij delovnih postopkov in gospodarjenja v organizacijskem delu glede na izvirnost in stopnjo učinkov uresničenih realizacij v organizacijskem delu v primerjavi z iniciativnostjo drugih organizacijskih delov.

PRILOGA 2: OCENJEVALNI LIST

OCENJEVALNI LIST

Priimek in ime: _____ šifra delavca: _____

Šifra in naziv delovnega mesta: _____

Organizacijska enota: _____

Ocenjevalno obdobje: od _____ do _____

	Nezadovoljiva	Pod= povprečna	Povprečna	Nad= povprečna	Izredna	Doseženo št.točk	Ocena
Kvaliteta	8	12	16	20	24	21 do 35	»M«-manj uspešen
Količina	6	9	12	15	18	36 do 45	»P«-pričakovano uspešen
Gospodarnost	4	6	8	10	12	46 do 52	»B«-bolj uspešen
Iniciativnost, inventivnost	2	3	4	5	6	53 do 59	»Z«-zelo uspešen
Samostojnost	1	2	3	4	5	60 do 65	»I«-izredno uspešen

POZOR!!! Ocenjujejo se vsi delavci po vseh kriterijih. Možna vsota vseh točk je med 21 in 65.

Skupaj točk: _____ ocena: _____

PRIPADAJOČI DODATEK DELOVNE USPEŠNOSTI

a) dodatek vsem, ki so dosegli:

»P«, »B«, »Z«, »I« - 36 do 65 točk = 3%

b) dodatni dodatek tistim, ki so dosegli:

»B« - bolj uspešen

št. točk 46 47 48 49 50 51 52

dodatek 1% 2% 3% 4% 5% 6% 7%

»Z« - zelo uspešen

št. točk 53 54 55 56 57 58 59

dodatek 8% 9% 10% 11% 12% 13% 14%

»I« - izredno uspešen

št. točk 60 61 62 63 64 65

dodatek 15% 16% 17% 18% 19% 20%

c) dodatek za izplačilo delavcu:

% »DU« = a) + b)

= 3% + ___%

SKUPAJ DODATEK = ____%

OBRAZLOŽITEV:

-
-
-
-

PRIIMEK IN IME PREDLAGATELJA: _____

PODPIS VODJE TOE: _____

V _____ , dne _____

PODPIS DELAVCA: _____

Z oceno seznanjen dne, _____

PRILOGA 3: OPIS DELOVNEGA MESTA V ABANKI D.D.

OPIS DELOVNEGA MESTA 7503 KONTROLER

PROFIL: podporni

SMER IZOBRAZBE: ekonomska

STOPNJA IZOBRAZBE: VII/1

METODA DELA: globalni cilji, metoda dela ni znana

DELOVNE IZKUŠNJE: **60 mesecev**

STATUS: izvršno kreativni

VPLIV NA POSLOVANJE: velik

TAR. RAZRED/STOP.: **7/5** ŠT. P. RAZREDOV: **8**

OSNOVNI TARIFNI KOLIČNIK: **4,12**

RAZPON: **4,45 4,80 5,18 5,60 6,05 6,53 7,05**

OPIS NALOG:

- Analiziranje bilance banke
- Planiranje rentabilnosti
- Ugotavljanje donosnosti storitev
- Vrednotenje alternativnih rešitev

ZNANJA:

- Finančna matematika
- Certificirani modul splošnih bančnih znanj

VEŠČINE:

- Organizacija lastnega dela

ODGOVORNOSTI:

- Za pravilnost podatkov
- Za izvedbo nalog

- Upoštevanje načel, predpisov in navodil

CILJI DELOVNEGA MESTA:

- Strokovna načela
- Predpisi in splošni akti
- Načrti, programi
- Navodila, uzance
- Delovni nalog

SPOSOBNOSTI:

- Numeričnost
- Analitično presojanje
- Prestavljivost celot in prostora
- Natančnost
- Reševanje problemov

OSEBNOSTNE LASTNOSTI:

- Zrelost, stabilnost
- Vestnost, odnos do obveznosti
- Samodisciplina, samokontrola

VEDENJE:

- Prizadevnost in obvladovanje delovnih obremenitev
- Samostojnost in zanesljivost
- Racionalno načrtovanje dela in časa
- Dojemljivost za spremembe

POSEBNI POGOJI:

PRILOGA 4: OBRAZEC »lr« - LETNI RAZGOVOR

Delavec (priimek in ime): Delovno mesto (šifra in naziv): Izvajalec LR (priimek in ime):	Leto: Organizacijska enota (šifra in naziv):
--	---

1. DOSEGANJE NALOG IN CILJEV V PRETEKLEM LETU

1. NALOGE	2. CILJI, PRIČAKOVANI REZULTATI	3. DOSEŽENI REZULTATI
Vpiši ključne naloge, ki sta jih z delavcem načrtovala v preteklem letu. Poleg rednega ponavljajočega se dela vpiši še druge dodatne in izredne naloge.	Vpiši cilje in pričakovane rezultate, ki sta jih z delavcem načrtovala v preteklem letu. Pomagaj si z legendo 1*.	Oceni dosežen rezultat. Vnesi oznako iz legende 2**.
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

Legenda 1*: VIDIKI PRIČAKOVANIH REZULTATOV IN CILJEV

Vidik kakovosti:

- vsebina naloge
- dopusten obseg odstopanj od rokov in načel
- drugo

Vidik količine:

- rok oz. obdobje izpolnitve naloge
- količina oz. obseg naloge v danem roku oz. obdobju
- drugo

Vidik gospodarnosti:

- materialni in finančni cilji
- izraba delovnega časa, tehnoloških, organizacijskih in kadrovske potencialov
- racionalizacija poslovanja

Legenda 2**: OCENA DOSEGANJA CILJA OZIROMA REZULTATA

NE
Neizpolnjen

DE
Delno izpolnjen

IZ
Izpolnjen

PR
Presežen

ZE
Zelo presežen

2. KOMENTAR DOSEŽENIH REZULTATOV V PRETEKLEM LETU

Na podlagi izpolnjenih nalog in ciljev iz točke 1. komentiraj vse dejavnike delovne uspešnosti: kakovost, količina, gospodarnost ter iniciativnost in ustvarjalnost, ki se odražajo v doseženem rezultatu.

KAKOVOST:

Splošne značilnosti: strokovna skladnost vsebine izdelkov in časovna ažurnost s pisanimi ali dogovorjenimi navodili, predpisi, načeli ali cilji; neznamenit obseg napak in reklamacij, ki ne povzročajo zastojev in ponovnega dela ter nimajo finančnih in materialnih posledic.

Komentar: (Utemeljij s konkretnimi dogodki in opažanji iz **4 ocenjevalnih obdobj**)

KOLIČINA:

Splošne značilnosti: izpolnjen pisan ali izrečen delovni nalog, uresničen plan ali poslovni cilj v dogovorjenem ali predpisanem roku ali opravljeno tekoče ponavljajoče delo v določenem obdobju.

Komentar: (Utemeljij s konkretnimi dogodki in opažanji iz **4 ocenjevalnih obdobj**)

GOSPODARNOST:

Splošne značilnosti: optimalno gospodarjenje z materialnim in finančnimi sredstvi, učinkovita izraba delovnega časa, tehnoloških in organizacijskih potencialov v skladu z dogovorjenimi, pisanimi ali načrtovanimi načeli gospodarjenja; optimalno ravnanje s strankami in posredovanje storitev v skladu z dogovorjenimi načeli; optimalen odnos do dela in sodelavcev, spremljanje, razvoj in usmerjanje delavcev v skladu z deklarirano organizacijsko kulturo in kadrovske politiko.

Komentar: (Utemeljij s konkretnimi dogodki in opažanji iz **4 ocenjevalnih obdobj**)

INICIATIVNOST IN USTVARJALNOST:

Splošne značilnosti: samostojno opravljanje nalog in vodenje organizacijskih enot brez strokovne pomoči sodelavcev, vodje ali nadrejenega vodje; strokovna pomoč sodelavcem in podrejenim delavcem; pisni in ustni predlogi racionalizacije delovnih postopkov in gospodarjenja v delokrogu

delavca in organizacijske enote; uresničevanje racionalizacij v sodelovanju s sodelavci, neposrednim in nadrejenim vodjem.

Komentar: (Utemeljij s konkretnimi dogodki in opažanji iz 4 ocenjevalnih obdobj)

3. MNENJE DELAVCA O DOSEŽENIH REZULTATIH V PRETEKLEM LETU

Zabeleži bistvene točke stališča delavca o doseženih rezultatih.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

4. PRIČAKOVANI CILJI IN REZULTATI TEKOČEGA LETA

1. NALOGE	2. CILJI, PRIČAKOVANI REZULTATI
Vpiši ključne naloge, ki jih z delavcem načrtujeta v tekočem letu. Poleg rednih ponavljajočih se nalog navedi še dodatne in izredne naloge.	Vpiši cilje in pričakovane rezultate, ki jih z delavcem načrtujeta v naslednjem tekočem letu. Pomagaj si z legendo 1* (kakovost, količina, gospodarnost)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

5. PROGRAM AKTIVNOSTI ZA DOSEGANJE CILJEV IN/ALI IZBOLJŠANJE USPEŠNOSTI

Vpiši aktivnosti, ki sta jih z delavcem dogovorila za doseganje ciljev in/ali izboljšanje delovne uspešnosti v tekočem letu. Pri tem upoštevaj vidike kot npr.: delokrog, strokovnost in znanja, spretnosti in veščine, osebnostne lastnosti in vedenje, strokovni in osebnostni razvoj.

Dogovorjene spremembe	Potrebne akcije	Rok izvedbe
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

6. RAZVOJNE MOŽNOSTI

Oceni razvojne možnosti delavca za obdobje od 2 do 5 let tako z vidika njegove pripravljenosti kot vidika dejanskih potreb banke z oceno od 1 do 5, pri čemer pomeni ocena 1 najslabše izraženo možnost, ocena 3 srednje izražene možnosti in ocena 5 izrazito izražene možnosti.

Razvojne možnosti, pripravljenost	Ocena	Ocena	Ocena	Ocena	Ocena
1. pridobitev poklica	1	2	3	4	5
2. izpopolnjevanje strokovnih znanj	1	2	3	4	5
3. izpopolnjevanje veščin	1	2	3	4	5
4. bogatitev dela	1	2	3	4	5
5. menjava delokroga, področja	1	2	3	4	5
6. vodstvena nagnjenja	1	2	3	4	5

7. DOLGOROČNA RAZVOJNA USMERITEV

Če ste ocenili razvojno možnost (za pridobitev poklica, za izpopolnjevanje strokovnih znanj, veščin itd) z oceno 4 ali 5, opišite razvojno usmeritev delavca.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

8. MNENJE DELAVCA O LETNEM RAZGOVORU

Zapiši bistvene točke mnenja delavca o letnem ocenjevalnem razgovoru:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

ZAPISAL

Ocenjevalec
Priimek in ime

Podpis

Delavec
Priimek in ime

Podpis

SOGLAŠA

Direktor TOE
Priimek in ime

Podpis

POTRJUJE

Izvršni direktor področja
Priimek in ime

Podpis

V _____, dne _____

PREJMEJO:

1. Delavec
2. Arhiv OE
3. Kadrovska služba