



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Ekonomist  
Modul: Analiza in psihologija dela

## **DIMENZIJE USPEŠNOSTI PRI DELU**

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.  
Lektorica: Nina Koželj

Kandidat: Nino Šobič

Kamnik, februar 2012

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec za pomoč in usmerjanje pri izdelavi diplomskega dela.

## IZJAVA

»Študent Nino Šobič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom Marine Vodopivec, univ. dipl. psih..«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne: 05.02.2012

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

## **POVZETEK**

Dimenzije uspešnosti pri delu oziroma potreba po motivaciji je zelo posplošena. Vsi si želijo več motivacije, vendar ne vedo zagotovo, kaj je to. Posamezniki menijo, da bi bili radi bolj motivirani, menedžer ali vodja bi prav tako rad imel motiviran tim ali skupino. Na začetku pa seveda želi vsak delodajalec zaposliti čim bolj motiviranega delojemalca, vsak delojemalec pa bi rad našel delo, v katerem bi res užival in se izpopolnjeval. V resnici pa so zahteve delodajalca še večje, saj morajo poiskati delojemalce, ki so se sposobni motivirati sami - dandanes namreč vse preveč ljudi dela na delovnih mestih, ki so zanje neustrezna, vendar delo pa opravljajo zaradi ekonomskih razlogov – preživetja.

V diplomski nalogi sem poskušal poiskati elemente, ki pomembno vplivajo na uspeh pri delu in ali morda to pomeni skrbno in natančno načrtovanje kadrovskega potencialov, virov, že pred samo zaposlitvijo.

Pri diplomski nalogi sem proučil dejavnike, oziroma kriterije, ki so pomembni za uspešnost. To so: znanje in strokovnost, kakovost in natančnost, odnos do dela in delovnih sredstev, obseg in učinkovitost dela in inovativnost.

Z ocenjevalnim listom, ki sem ga uredil po kriterijih: znanje in strokovnost, kakovost in natančnost, odnos do dela in delovnih sredstev, obseg in učinkovitost dela in inovativnost sem poskušal pridobiti podatke, s katerimi lahko delojemalca opredelimo glede na uspešnost pri delu.

## **KLJUČNE BESEDE**

- delo
- motivacija
- uspešnost
- ocenjevanje

## **ABSTRACT**

In the thesis I will tackle topics in the work performance dimensions. I prepared a review of what impacts on the theory that we are successful at work. The research work will seek to identify the factors attributed to a greater or lesser importance for success at work. We will take a look at possible, whether it is hiring an applicant prior to establish the suitability as candidate who is applying for a job.

## **KEYWORDS**

- work
- motivation
- performance
- assessment

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
1.2	VPLIV ČLOVEŠKEGA KAPITALA NA USPEŠNOST PODJETJA .....	2
1.3	TEORIJE O RAVNANJU Z LJUDMI .....	2
1.3.1	TRADICIONALNA TEORIJA O DELU Z LJUDMI .....	2
1.3.2	TEORIJA O MEDČLOVEŠKIH ODNOSIH.....	2
1.3.3	TEORIJA O RAVNANJU S KADROVSKIMI VIRI .....	3
1.4	USPEŠEN MODEL RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU .....	3
2	DELOVNA USPEŠNOST .....	6
2.1	USPEŠNOST POSAMEZNIKA .....	8
2.2	KLJUČ DO USPEHA.....	9
3	DELOVNA USPEŠNOST .....	10
3.1	RAZVIJANJE KARIERE .....	10
	FAZA 1: OCENJEVANJE .....	10
	FAZA 2: RAZISKOVANJE .....	10
	FAZA 3: IZBIRA CILJEV IN PLANIRANJE .....	10
	FAZA 4: STRATEGIJA .....	10
3.2	POMEN KOMUNICIRANJA V ORGANIZACIJI .....	11
3.3	UGOTAVLJANJE IN OCENJEVANJE USPEŠNOSTI PRI DELU .....	11
3.4	ZBIRANJE PODATKOV O USPEŠNOSTI.....	12
3.5	OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI .....	13
4	MERJENJE ALI OCENJEVANJE USPEŠNOSTI .....	14
4.1	USPEŠNOST .....	14
4.2	METODE UGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI .....	14
5	DIMENZIJE USPEŠNOSTI PRI DELU .....	15
5.1	KRITERIJI, MERILA IN KAZALCI ZA DOLOČITEV DELOVNE USPEŠNOSTI .....	15
5.2	KAZALCI ZA UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI .....	15
5.2.1	ZNANJE IN STROKOVNOST .....	15
5.2.2	KAKOVOST IN NATANČNOST .....	16
5.2.3	ODNOS DO DELA IN DELOVNIH SREDSTEV.....	16
5.2.4	OBSEG IN UČINKOVITOST DELA.....	16
5.2.5	INOVATIVNOST .....	17
5.3	PRIMER OCENJEVALNEGA LISTA ZA ZAPOSLENEGA .....	17
5.3.1	PRITOŽBA NA OCENO .....	22
6	ZAKAJ LJUDJE DELAMO .....	23
6.1	ZAKAJ NAGRAJEVATI .....	24
6.2	VIDIKI DELITVE DOBIČKA.....	24
7	SKLEP .....	25
	LITERATURA IN VIRI.....	26

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Dimenzije uspešnosti pri delu oziroma potreba po motivaciji je zelo splošen izraz. Vsi si želijo več motivacije, vendar ne vedo zagotovo, kaj je to. Posamezniki menijo, da bi bili radi bolj motivirani, menedžer ali vodja bi prav tako rad imel motiviran tim ali skupino.

Najpomembnejši cilj današnjih podjetij je doseganje visoke uspešnosti. Podjetja sama po sebi niso uspešna, če nimajo zaposlenih uspešnih in zadovoljnih ljudi. Da je podjetje uspešno, mora vedeti kateri dejavniki so pomembni za delovno uspešnost posameznika, posledično sledi uspešnost samega podjetja.

Odločilnega pomena so torej zaposleni in njihove sposobnosti iskanja znanja, izkušnje. Nato sledi delovno okolje v katerem delujejo in pogoji za delo, ki ga imajo na voljo.

V prihodnosti bodo torej uspešna tista podjetja, kjer bo vodjem uspelo ustvariti podjetje po meri trga in zaposlenih.

Dejstvo je, da se marsikatero podjetje že nekaj časa zaveda pomena zaposlenih in kupcev, ter izvaja številne razvojne in izobraževalne programe na tem področju. Obvladovanje človeškega dejavnika znotraj merljive ekonomije je prava pot in ključnega pomena za uspeh. Pogosto pa zavedanje pomena zaposlenih in kupcev ni dovolj. Potrebno je ustvariti pravilno razmerje med občutkom prednosti pri opravljanju dela in nujnosti, ki se pojavijo pri opravljanju operativnih nalog.

Želja po uspešnosti poslovanja je nedvomno temeljno vodilo slehernega podjetja in temu sledi tudi ravnanje s kadrovskimi viri. Če bi želeli poistovetiti cilj ravnanja s kadrovskimi viri zgolj s poslovno uspešnostjo, bi ugotovili, da gre za ozko zastavljen cilj. Težnja ravnanja s kadrovskimi viri gre v dve osnovni smeri: usmerjati kadre in njihove zmožnosti k povečevanju učinkovitosti ter obenem v kar največji meri zadovoljevati potrebe zaposlenih.

Pri tem ne smemo pojmovati cilja organizacije in potreb zaposlenih kot ločena in izključujoča se cilja. Bistvo uspešnega ravnanja s kadrovskimi viri je združevanje obeh ciljev kot vzajemnih in medsebojno odvisnih. Pri uresničevanju enega moramo vedno misliti tudi na drugega.

Skupno vsemu pa sledi:

- Zaposlene moramo pojmovati kot naložbo za prihodnost, ki bo ob pravilnem ravnanju in razvoju z dvigovanjem storilnosti prinašala dolgoročne koristi organizaciji.
- Poslovna politika podjetja mora biti naravnana k zadovoljevanju gospodarskih in osebnostnih potreb zaposlenih.
- Prizadevati si moramo za tako delovno okolje, ki bo zaposlene spodbujalo k razvoju in uporabi njihovih zmožnosti v največji možni meri.
- Ravnanje s kadrovskimi viri mora biti usmerjeno k nenehnemu usklajevanju potreb in ciljev organizacije in zaposlenih.

Čeprav si mora uspešno podjetje, ki želi zgraditi učinkovit sistem ravnanja s kadrovskimi viri, prizadevati za uresničevanje vseh naštetih prvin, je izrednega pomena zlasti zadnja: organizacija in zaposleni morajo usklajevati svoje cilje in pričakovanja in njihova dolgoročna težnja mora biti dvigovanje uspešnosti poslovanja. To lahko dosežemo le s krožnim tokom, v katerem si zaposleni in organizacija prizadevajo za doseg višjih ciljev.

## 1.2 VPLIV ČLOVEŠKEGA KAPITALA NA USPEŠNOST PODJETJA

Na trgu so številne raziskave, ki s svojimi raziskavami in rezultati dokazujejo povezavo zavzetih, motiviranih zaposlenih in posledično zavzetih kupcev s pozitivnimi finančnimi učinki, ki jih podjetja s tem pridobijo. Dejavnik motiviranosti zaposlenih je dobil dimenzijo merljivosti in neposredno povezavo s srednje in dolgoročno finančno uspešnostjo podjetij.

Motiviranost je postala pomemben dejavnik konkurenčne prednosti podjetja in njegove uspešnosti. Z ugotavljanjem motivacije zaposlenih se lahko pridobi smernice za nadaljnji sistematični razvoj zaposlenih v smer, ki zagotavlja boljše rezultate podjetja.

## 1.3 TEORIJE O RAVNANJU Z LJUDMI

Primerjave med različnimi teorijami, ki se nanašajo na delo z ljudmi po R. E. Miles

### 1.3.1 Tradicionalna teorija o delu z ljudmi

Ta teorija predpostavlja, da:

- zaposleni delo sovražijo;
- osnovni motiv za delo je plačilo;
- le malo delavcev si želi ustvarjalno in samousmerjajoče delo;
- zaposlene je treba k delu priganjati;

Politika te teorije je:

- nadzor;
- naloge, razdeljene v enostavne, ponavljajoče se operacije;
- podrobna opisanost delovnih postopkov;

### 1.3.2 Teorija o medčloveških odnosih

Ta teorija predpostavlja, da:

- zaposleni želijo biti koristni in pomembni;
- ljudje imajo željo po pripadnosti in želijo biti prepoznavni;
- radi bi bili zadovoljni na svojih delovnih mestih;
- delavci bi bili radi informirani o rezultatih svojega dela;

Politika te teorije je:

- vzpodbuditi pri zaposlenih občutek koristnosti in pomembnosti;
- zaposlene obveščati in jim prisluhniti;
- dopuščati samonadzor pri rutinskih delih;

### 1.3.3 Teorija o ravnanju s kadrovskimi viri

Ta teorija predpostavlja, da:

- zaposleni radi opravljajo svoje delo;
- nadzor in sankcije niso edini način doseganja organizacijskih ciljev. Zaposleni, ki je predan ciljem, se bo usmerjal sam;
- zaposleni razpolagajo z veliko ustvarjalnostjo, ko gre za reševanje organizacijskih problemov;
- intelektualni potencial zaposlenih delavcev je delno izkoriščen;

Politika te teorije je:

- zagotoviti popolno uporabo kadrovskih virov;
- pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti;
- ustvarjati pogoje za udeležbo zaposlenih pri skupnih ciljih, samo usmerjanju, kontroli;

Sama šolska izobrazba, četudi z odličnimi ocenami, ni zadostna za uspešno delo, pomembne so motiviranost, mobilnost, prilagodljivost, iznajdljivost, sposobnost navezovati stikov in podobne lastnosti, ki so potrebne za opravljanje dela (Možina, 2002, str. 28).

## 1.4 USPEŠEN MODEL RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU

Po mnenju Lipičnika (1998, str. 41–43) je ravnanje z ljudmi pri delu vse pomembnejši dejavnik uspešnosti organizacij. V prihodnje bomo uspešnost organizacij merili predvsem po njeni sposobnosti zaposlovanja, razvijanja in ohranitve visoko zmogljive delovne sile. Takšni ljudje so in bodo postali odločilni dejavnik pri razvoju uspešne organizacije.

Program ravnanja s človeškimi viri je stalen proces, ki dolgoročno vodi organizacijo v raznovrstne izboljšave. Vsebuje več, med seboj povezanih dejavnosti, vodi pa ga sistemski pristop pri urejanju osnovnih tehničnih in medčloveških odnosov. Pri tem pa je predvsem pomembna predanost najvišjega menedžmenta sodobnim in visoko produktivnim organizacijam.

Model ravnanja z ljudmi pri delu je lahko uspešen samo, če organizacije pravočasno predvidijo prihodnje potrebe po ustreznih ljudeh, njihov osebni in skupni razvoj. Pri tem pa ne morejo graditi na izkušnjah iz preteklosti, ker bodo te postale neustrezne za čas, ki prihaja. Organizacije bodo morale uganiti, kakšen model ravnanja z ljudmi bo reševal njihove prihodnje probleme. Glede ravnanja z ljudmi bodo morale oblikovati svoj model, ki bo temeljil na predvidenih dogodkih. S tem pa se bo močno povečalo tveganje. Nekateri izkušeni strokovnjaki za ravnanje s človeškimi viri že napovedujejo prihodnost takšnih modelov in predvidevajo, da bodo vključevali v nadaljevanju opisane sestavine.

Bistveni sestavni del modela ravnanja z ljudmi pri delu naj bi bil razvoj strokovne strategije ravnanja s človeškimi viri in skupne vizije. Namen te strategije je predvsem pridobivanje pozitivnih, v prihodnost usmerjenih načinov ravnanja s



človeškimi viri. Pri tem pa kaže upoštevati dinamiko in povezanost raznovrstnih dejavnikov. Vsak enodimenzionalen pristop je obsojen na propad.

### **1. Napovedovati uspeh: videti prihodnost danes**

Prva faza razvoja uspešnega sistema ravnanja s človeškimi viri vključuje predvidevanje sprememb v prihodnosti, sposobnost ugotavljanja novih smernic in razvoj novih programov v skladu s pričakovanimi spremenjenimi okoliščinami. Neuspešno predvidevanje in neuspešno obvladovanje novih, prihodnjih smernic lahko ohromi ne samo eno organizacijo, ampak celotno panogo.

### **2. Pridobivanje uspešnih ljudi**

Ravnanje s človeškimi viri se osredotoča na zagotavljanje ustreznega števila ustreznih in potrebnih ljudi. Ljudje so motor, ki poganja organizacijo. V tej fazi se ljudje izbirajo po načelu enakih možnosti. Novo zaposlovanje je pomemben in stalen proces.

### **3. Razvoj visoke uspešnosti**

Ko organizacija pridobi ljudi, mora nadaljevati njihov razvoj z namenom, da bi dosegla visoko stopnjo uspešnosti. Razvoj vključuje vzgojo in šolanje menedžerjev in drugih zaposlenih.

### **4. Spodbujanje uspešnih sistemov**

Bistven element pri razvoju uspešnih sistemov je razumevanje motivacijskih vzvodov, ki vodijo k večji produktivnosti. Razviti je treba model plač, ki spodbuja ljudi k ustreznemu, za organizacijo koristnemu vedenju in omogoča primerljivost s plačami pri konkurenci. Plače in druge ugodnosti pri delu bi kazalo usmeriti predvsem na uspešnost posameznika, tima in organizacije kot celote. Fiksne plače, odvisne predvsem od zahtevnosti delovnih mest, zaradi svoje neprilagodljivosti v ljudeh ne morejo zbuditi tekmovalnosti, niti s samim seboj, kaj šele z drugimi.

Stroški dela so pomembna postavka v skupnih stroških podjetja. Ti stroški so odvisni od števila zaposlenih, njihovih plač in ugodnosti, ter stroškov njihovega zaposlovanja in šolanja. V preteklosti so menedžerji postavljali število zaposlenih in plačni sistem kot najpomembnejša dejavnika nadzora stroškov. Model ravnanja s človeškimi viri pa skuša z upoštevanjem razmerja med plačo in produktivnostjo upoštevati vse stroške dela.

### **5. Vzdrževanje uspešne organizacije**

Menedžerji, ki se bodo ukvarjali s človeškimi viri, bodo morali vzdrževati odkrite in uspešne odnose z ljudmi. Delovni odnosi bodo postali kompleksnejši. Odnosi med sindikatom in delodajalci se bodo kazali na številnih ravneh. Zato bodo pogovori in pogajanja vse pogostejši in obsežnejši, pravila vedenja pa bodo v teh procesih izredno pomembna.

## **6. Spremembe na bolje**

V spreminjajoči se organizaciji predstavlja model ravnanja s človeškimi viri pristop k razvoju novih strategij, k spreminjanju organizacijske kulture in k ravnanju z vse bolj raznoliko delovno silo.

Globalni trg pogosto zahteva premike v organizacijski strukturi. Vsaka organizacija mora nepretrgoma izboljševati zmožnosti delovne sile in njeno produktivnost. Spreminjanje organizacijske kulture se začne z razvojem skupne vizije, okrepitevami zaposlenih in krepitevijo odnosov med ljudmi. Tudi informacije, komunikacije in raziskovalni sistemi so pomembni pri usklajevanju dejavnosti pri ravnanju s človeškimi viri. Razvoj računalniškega pridobivanja in obdelovanja informacij dobiva novo strateško vlogo. To velja tako za majhne kot za velike organizacije.

## **7. Prihodnost – osredinjenje na uspešnost**

Merjenje učinkovitosti ravnanja s človeškimi viri se meri prek vrednotenja uspešnosti posameznih dejavnosti s tega področja. Pri merjenju lahko uporabimo različne načine – anketiranje o stališčih, ali pogovore. Menedžerji za področje ravnanja s človeškimi viri morajo biti zmožni dela s funkcijskimi menedžer, da bi lahko organizacija s pomočjo zaposlenih pridobila konkurenčne prednosti.

Menedžer za ravnanje s človeškimi viri mora prevzeti vodilno vlogo v spreminjanju organizacije, da bi se ta uspešneje spopadla z novimi pogoji. Še več, sodelovati mora pri strateškem planiranju in napovedovanju pričakovanih tokov, ki zahtevajo spremembo ravnanja s človeškimi viri.

## 2 DELOVNA USPEŠNOST

Jurančič (1979, str. 6) meni, da na posameznikovo delovno uspešnost vpliva več stvari oziroma delovno uspešnost posameznika sestavljajo:

### **Učinkovitost**

Na delovno uspešnost posameznika ima velik vpliv njegova učinkovitost dela. Če posameznik delo opravi učinkovito, potem lahko doseže višjo uspešnost. Mnogokrat pa pride do menjave oziroma enačenja pojmov uspešnost in učinkovitost, ki pa ju lahko razložimo na preprost način. Kavčič definira takole: uspešnost pomeni delati prave stvari, gre torej za doseganje ciljev ali rezultatov podjetja. Učinkovitost pa pomeni delati stvari na pravi način (Kavčič, 1991, str. 125). Učinkovitost se lahko poveča ali zniža tudi glede na časovno omejitev dela, odvisno od posameznikovih lastnosti ter realnosti časovne omejenosti.

### **Produktivnost**

Produktivnost je razmerje med količino proizvedenih poslovnih učinkov in količino vložnega časa ter pomembno vpliva na uspešnost pri delu. Če torej delamo hitreje, oziroma bolj produktivno, to pomeni, da naredimo več. Če pa naredimo več, smo lahko bolj uspešni, vendar pri tem ne smemo zanemariti kakovost našega dela. Vpliv časovne omejenosti na produktivnost je lahko zelo pozitiven, saj nas spodbudi, da v krajšem času naredimo več, v skrajnih primerih pa se lahko tudi zniža zaradi prevelike obremenjenosti.

### **Količina dela**

Količina dela, ki ga posameznik opravi, je pomemben pokazatelj uspešnosti posameznika, saj nam pokaže tudi njegove sposobnosti in hitrost dela. Vpliv časovnih omejitev je pozitiven, vendar je pri prevelikih obremenitvah in nerealnih časovnih rokih tudi negativen.

### **Kakovost dela**

Kakovost dela izraža, kako dobro ali slabo je delo opravljeno. Delovno uspešen je tisti posameznik, ki delo opravi kakovostno. Časovna omejenost ponavadi vpliva na nižjo kakovost opravljenega dela, saj pri večji hitrosti dela ljudje naredijo več napak.

### **Gospodarnost dela**

Gospodarnost dela izraža stroškovni vidik uspešnosti delovnega procesa. Na delovno uspešnost seveda vplivajo tudi stroški, ki jih s svojim delom opraviči zaposleni. Če le-ta pri delu z viri ravna gospodarno, potem to prispeva k njegovi delovni uspešnosti. Časovni vpliv je lahko tako pozitiven kot negativen – če v krajšem času naredimo več, je to dobro, ne smemo pa pozabiti na napake in kakovost dela.

### **Invetivna aktivnost**

Invetivna aktivnost pa se izkazuje v predlogih za izboljšanje delovnih procesov. Zaposleni z dobrim znanjem, ki je pri delu aktiven tudi na področju izboljšav in daje nove predloge za nove metode in poenostavitev dela, prispeva k bolj uspešnemu delu, vendar pa mora imeti med delovnim časom dovolj časa za aktivno razmišljanje in kreativnost.

Glede delovne uspešnosti pa ne smemo pozabiti še na ostale stvari, ki so pomembne za doseganje:

- Planiranje;
- Načrtovanje;
- Sredstva za delo;
- Komuniciranje med zaposlenimi in vodstvom itd.

Armstrong (2006, str. 5–6) pa navaja naslednje stvari, ki so sestavni del delovne uspešnosti ali pa zelo pomembno vplivajo na njeno doseganje.

### **Sredstva za delo**

Zelo pomembno za zaposlene je, da se ukvarjajo s sredstvi za delo (inputi), samim procesom dela in z rezultati (outputi). Pomembno je, da z danimi viri in dejavniki (input) zaposleni doseže čim boljši output (kakovostno in količinsko). Seveda so za dober rezultat dela zelo pomembne tudi spretnosti, izkušnje in znanje, ki jih zaposleni uporabi pri sami izvedbi naloge. Velik vpliv na doseganje delovne uspešnosti in rezultatov dela pa ima zagotovo tudi vodstvo, saj s svojimi pričakovanji, navodili in delegiranjem nalog postavlja zahteve, ki morajo biti dosežene. Vodstvo postavi okvire, ki jih mora zaposleni upoštevati pri porabi virov, časa itd.

### **Planiranje in načrtovanje**

Potrebno se je posvetiti planiranju in načrtovanju doseganja rezultatov. Zelo pomembno je zato sodelovanje zaposlenih z vodstvom pri planiranju njihovega dela in postavljanju ciljev. Tako bodo plani postavljeni razumljivo in realno, zaposleni pa bodo vedeli, kaj se od njih pričakuje in zahteva. Tako bodo lažje delovno uspešni.

### **Seznanjenost z rezultati**

Za zaposlene je zelo pomembno, da so seznanjeni z rezultati svojega dela, ki jih lahko ugotavljamo z raznimi kazalniki delovne uspešnosti. Če zaposleni poznajo rezultate svojega dela, bodo vedeli, ali so se dovolj potrudili za doseganje uspešnosti ali ne. Tudi pohvala za dobro opravljeno delo bo delavca spodbudila še k večjemu zadovoljstvu in posledično višji delovni uspešnosti.

### **Novi cilji**

Zaposleni si morajo pri delu postavljati vedno nove cilje. Ko je postavljeni cilj dosežen, mora stremeti k doseganju novega cilja, saj lahko drugače začne njegova

delovna uspešnost padati.

### **Kultura in izobraževanje**

Zaposleni se morajo truditi tudi za stalno izboljševanje procesov dela, na kar pa pomembno vpliva tudi kultura podjetja, ki jih lahko pri tem spodbuja. Pomembno je tudi sprotno učenje in izobraževanje – razvijanje znanj zaposlenih z učenjem na uspehih drugih zaposlenih.

### **Komuniciranje**

Uspešni delavci velik poudarek dajejo tudi komuniciranju. Pomembna je klima podjetja, kjer je komunikacija med zaposlenimi in vodstvom sproščena, saj tako prihaja do boljše razumljenih zahtev vodstva. Boljši pa je tudi pretok informacij, ki so potrebne za uspešno delo.

### **Kupec je pomemben**

Delovno uspešni zaposleni pa seveda dajejo pomemben poudarek tudi kupcem, njihovim zahtevam, željam in potrebam. Vpeti so torej med kupce, na drugi strani pa so tudi omejitve vodstva in virov. Upoštevati morajo interese vseh, ter poskušati ugoditi željam obeh strani.

Posameznik je delovno uspešen takrat, kadar svoje delo vnaprej načrtuje, se odloči, kaj mora narediti in kako delo opraviti, določiti pa si mora tudi prioritete. Poskrbeti mora, da bo načrtovano delo opravljeno dovolj dobro ter pravočasno, zato mora sproti preverjati, kaj je že naredil, ter se prilagajati planu. Na koncu pa mora narediti celoten pregled nad opravljenim delom, ugotoviti, kaj je še morda potrebno narediti, da bo planirano delo uspešno opravljeno (Armstrong, 2006, str. 15–16). Seveda pa je zelo pomembno, da so cilji in zahteve nadrejenih (ali podjetja) jasno postavljeni, dosegljivi, ker le tako lahko motivirajo zaposlene za delo.

## **2.1 USPEŠNOST POSAMEZNIKA**

Delovno uspešnost posameznika lahko merimo z različnimi kazalniki, zelo pomembno pa je, da je delo posameznika ocenjeno tudi na podlagi njegovega vedenja pri delu. Spodbuja se namreč vedenje, kjer zaposleni delo opravljajo z navdušenjem, učinkovito, v sodelovanju z drugimi zaposlenimi, so pri delu pripravljene pomagati drugim zaposlenim ter posredovati tudi svoje znanje. Pri delu dajejo pobudo in ideje za reševanje problemov, če je potrebno, si za to pridobijo določeno znanje. Hitro pa se odzivajo tudi željam kupcev, nadrejenih ali drugih, s katerimi sodelujejo (Armstrong, 2006, str. 61). Takšni zaposleni so svojim sodelavcem za vzor ter prispevajo k večji motivaciji za delo.

Pri delu pa se zgodi, da posamezniki včasih ne dosegajo načrtovanih ciljev in niso delovno uspešni. Takrat se moramo predvsem vprašati, zakaj je prišlo do tega, kaj smo sposobni sami narediti za doseganje boljših rezultatov ter kako nam pri tem lahko pomagajo drugi. Le na ta način lahko odpravimo vzroke neuspešnosti (Armstrong, 2006, str. 84).

## 2.2 KLJUČ DO USPEHA

V delovnem okolju, ki postaja vedno bolj raznoliko in se hitro spreminja, so za organizacijo ključni zavzeti zaposleni. Ti so se pripravljene najbolj dejavno boriti za poslovne nadpovprečne rezultate, svoje cilje iščejo znotraj ciljev organizacije in vedo, kaj je smisel njihovega dela, ter zakaj delajo. Zavzeti zaposleni verjamejo v organizacijo, v njene izdelke in storitve, o organizaciji govorijo pozitivno in z navdušenjem. Zadovoljni zaposleni so pomembni, zadovoljstvo je nujen pogoj, ni pa zadosten. Organizacije se borijo za preživetje in uspeh na trgu, zato potrebujejo zadovoljne, zavzete ter delovno učinkovite zaposlene, ki jim morajo nenehno izkazovati pravo mero podpore s svojim odnosom do njih.

Da zaposlene bolje spoznamo in gradimo okolje, v katerem bomo dali prednost dejavnikom, ki spodbujajo zavzetost, je najbolje redno izvajati kakovostne raziskave med zaposlenimi. Ko imamo rezultate, lažje upravljamo z zavzetostjo, ter izboljšujemo delovno okolje, jo spodbujamo, delujemo usmerjeno, oblikujemo primerne vrednote in cilje zaposlenih. Ob raziskavah preverjamo tudi soodvisnost z vrednotami in s cilji organizacije, ter pripravljenost in sposobnost zaposlenih, da pomagajo organizaciji uspeti.

### 3 DELOVNA USPEŠNOST

Vprašanja, ki se pojavijo v zvezi z pojmovanjem delovne uspešnosti s strani zaposlenih so:

- Kako zaposleni gledajo na uspešnost in kaj smatrajo pod pojmom, da je nekdo delovno uspešen?
- Kdaj so pri delu uspešni?
- Zakaj hočejo biti uspešni idr.

Mnogi zaposleni pojmujejo delovno uspešnost kot napredovanje na boljše oziroma zaželeno delovno mesto, napredovanje v višji plačilni razred, koriščenje bonitet podjetja npr. službeni avto, telefon, prenosni računalnik ...), stimulacije in različne oblike bonusov, ki jih podjetje nudi.

Kljub vsemu mora vsak zaposleni pri sebi razmisliti, kako bo naprej razvijal kariero na delovnem mestu.

#### 3.1 RAZVIJANJE KARIERE

Za uspešen razvoj kariere je potrebno, da si postavimo vprašanja, na katere znamo odgovoriti (Cvetko, 2002, str. 171).

- Kako se bo merila moja uspešnost?
- Kako bo potekala komunikacija med zaposlenimi?
- Kako bo videti moja karierna pot v podjetju?
- Katera znanja in vrline moram razviti, da bom lahko napredoval?

Spodaj so navedene faze, v katerih bi si zaposleni moral odgovoriti na vprašanje za razvijanje kariere.

##### **Faza 1: Ocenjevanje**

Kakšne so moje spretnosti, vrednote, interesi in stil dela?

##### **Faza 2: Raziskovanje**

Kakšne so moje možnosti?

##### **Faza 3: Izbira ciljev in planiranje**

Katera možnost je zame najugodnejša oziroma moj cilj?  
Zakaj je to moj najboljši cilj?

##### **Faza 4: Strategija**

Kako bom prišel do cilja?

Kakšno specifično obnašanje uporabiti za doseganje cilja?  
 Kdaj je vsak korak potreben?  
 Kdo vse naj bo vključen?

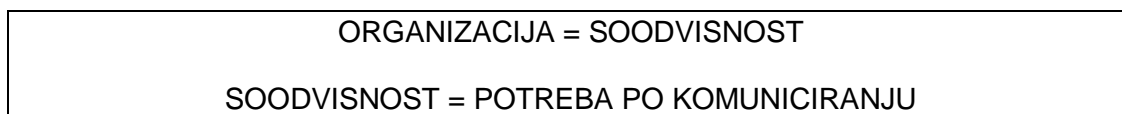
Ta štirifazni model razvijanja kariere je osnova, ki jo lahko uporabi vsak posameznik za razvijanje lastne kariere.

Devet korakov za učinkovito implementacijo pa lahko uspešno uporabi organizacija za izdelovanje programa razvijanja kariere (po Knowdellu).

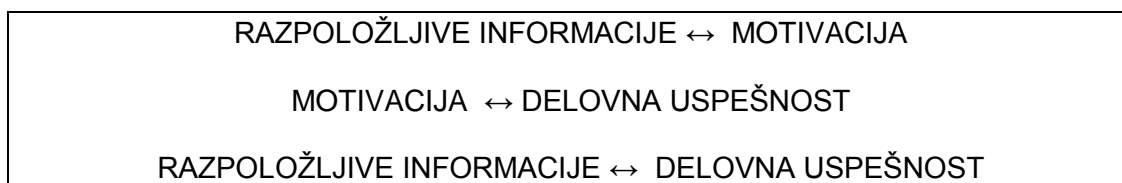
1. korak: Določitev pomena razvijanja kariere v organizaciji
2. korak: ocenitev organizacijskih potreb za razvijanje kariere
3. korak: Načrtovanje programa razvijanja kariere za organizacijo
4. korak: Podpora programu znotraj organizacije
5. korak: Upoštevanje posameznikovih čustvenih stanj
6. korak: Vodenje procesa ocenjevanja pri posamezniku
7. korak: Pomoč posamezniku pri raziskovanju razvijanja kariere
8. korak: Sodelovanje s posameznikom pri izboru in planiranju kariernih ciljev
9. korak: Instrukcije posamezniku za uresničitev njegove strategije razvijanja kariere

### 3.2 POMEN KOMUNICIRANJA V ORGANIZACIJI

Pomen komuniciranja v organizaciji (Cvetko, 2002, str. 193):



Enako velja za vodenje in razvoj človeških potencialov, kjer so pomembne naslednje povezave:



### 3.3 UGOTAVLJANJE IN OCENJEVANJE USPEŠNOSTI PRI DELU

Ugotavljanje delavčeve uspešnosti je logična posledica vseh procesov, ki smo jih opravili pred tem. Ugotoviti želimo posledice svojega ravnanja, ko smo izbirali ljudi za zaposlitev in presojali njihove zmožnosti, hkrati pa želimo ugotoviti, kako se pri tem počutijo zaposleni (Lipičnik, 1998, str. 107).

Ugotavljanje delavčeve uspešnosti je proces, v katerem pridemo do rezultatov, ki jih potrebujemo za različne namene.



Z ugotavljanjem delavčeve uspešnosti bi radi ugotovili, kakšna je bila naša izbira delavca pred zaposlitvijo. Zanima nas, ali smo na ustrezno delovno mesto zaposlili ustrezno osebo. V ugotovljeni uspešnosti vidimo vrsto povratnih informacij o tem, kakšna je bila naša izbira ljudi kot virov. Podatke pa potrebujemo tudi za druge namene, na primer kdo naj napreduje ali koga je treba premestiti na drugo delovno mesto. Iz ugotovljene uspešnosti je mogoče razbrati, kdo naj dobi višjo plačo in podobno.

Proces ugotavljanja uspešnosti pri delu je zelo sistematičen postopek človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom. Lahko bi tudi rekli, da učinkovit sistem ugotavljanja delavčeve uspešnosti delavcem pomaga tudi pri ugotavljanju njihovih zmožnosti za opravljanje dela.

Za ugotavljanje delovne uspešnosti se lahko poslužujemo metod, ki so opisane spodaj oziroma izberemo enega od sistemov:

- Z jasnimi povratnimi informacijami o tem, kako dobro ljudje opravljajo svoje delo. Iz tega lahko zaposleni sklepajo, katere njihove reakcije pri delu so zaželeni in katere ne. Zato naj bi menedžer svoje ugotovitve o uspešnosti z zaposlenimi razložil, ne pa jih pred njimi skrival.
- S posredovanjem informacij zaposlenim o njihovem napredovanju in razvoju kot tudi z aktualnim vedenjem. Učinkovit menedžer lahko tako spozna, kako oba, posameznik in organizacija dosegata ugodnosti na podlagi dokazane uspešnosti.
- S pomočjo menedžerjem, da lahko odločajo o napredovanju pri plači, napredovanju v karieri in premestitvah na osnovi uspešnosti. V tem primeru so zaposleni pripravljani jamčiti podporo organizaciji.

### 3.4 ZBIRANJE PODATKOV O USPEŠNOSTI

Pri nas in v svetu so zelo priljubljeni posebni intervjuji, ki jih opravita menedžer in zaposleni, da ugotovita in ocenita, kaj se je v preteklosti dogajalo. Zato imajo nekatere organizacije pripravljene posebne sisteme, kamor menedžerji vsak dan, teden, mesec ali po potrebi zapisujejo ustrezne podatke o dogajanju pri delu posameznega zaposlenega. Te podatke potem uporabijo v intervjuju, ko se z zaposlenim pogovarjajo o tem, kako naprej.

V mnogih organizacijah se ne sprašujejo, kaj ocenjevati in kako, ampak kdo koga lahko ocenjuje. Vprašanje seveda temelji na velikem nezaupanju, ki ga gojijo predvsem ocenjevalci. Gre za vprašanje, ali lahko presoja mojo uspešnost tisti, ki sam ne bi mogel narediti bolje, ki ne ve, kaj je sploh treba narediti, in kar je še huje, ali ocenjevalec ne bo našel nečesa, kar bo uporabil, da bo name stresel jezo, ki jo tako ali tako goji do mene.

Z eno besedo lahko rečemo, da se v takih organizacijah preveč ukvarjajo z vprašanjem, kako bi zagotovili, da tisti, ki mora pregledati rezultate nekoga, da bi skupaj ugotovila, kaj je narobe, ne bi mogel oškodovati ocenjevanega. Pravijo, da težijo k objektivnosti pri ocenjevanju, ki je nikoli ni mogoče doseči brez vnaprej

postavljenih standardov ali pričakovanj. Ne gre za to, da bi se ocenjevalec hotel maščevati ocenjevanim, pač pa za preprosto razliko v doživljanju. Znano je, da posamezniki velikokrat, ne pa vedno, svojo uspešnost glasno ocenjujejo nekoliko bolje, kot jo vidijo drugi. Vendar to ne pomeni, da resnično tako mislijo o njej.

Skupno vsemu pa je, da ocenjevanje ali merjenje ni natančno ali rezultati niso uporabni, če ne temeljijo na kriterijih, standardih in zbranih podatkih o merjenem pojavu.

### **3.5 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI**

Ocenjevanja delovne uspešnosti, ki je lahko eno najučinkovitejših orodij vodenja, se je potrebno lotiti premišljeno. Najprej se mora izdelati vizija podjetja oziroma se morajo določiti merila, vezana na cilje. Glede ocenjevanja delovne uspešnosti je nujno, da so kriteriji ocenjevanja med posameznimi oddelki usklajeni in da so v naprej jasno določeni tudi cilji. Tako se izognemo morebitnemu negativnemu, subjektivnemu vplivu ocenjevanja, saj se delo posameznikov ocenjuje le znotraj že izdelanih meril. Pri vsakem delu štejejo predvsem doseženi učinki.

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti pa se ne moremo izogniti nagrajevanju le-te. Poleg običajnega nagrajevanja zaposlenih je pomembno, da z zaposlenimi menedžerji in podjetja navežejo partnerski odnos in občutek pripadnosti. Pomembna je torej pripadnost zaposlenih podjetju.

Denarno nagrajevanje je najbolj razširjeno, ni pa edino. Med nedenarne nagrade se prištevajo ustne in pisne pohvale, razne oblike čestitk in presenečenj, zadovoljstvo zaposlenih ob doseganju zastavljenih ciljev, vključenost v odločanje in partnerstvo. Posamezna podjetja lahko svojim uslužbencem kot nagrado nudijo tudi brezplačne pravne nasvete pri njihovi pravni službi, davčne in dohodninske nasvete v računovodski službi, uporabo službenega avtomobila, prenosnega računalnika ali prenosnega telefonskega aparata, ter morebitno karierno svetovanje otrokom zaposlenih v kadrovskem oddelku. Možne so tudi materialne nagrade v obliki manjših daril, podelitve priznanj ali popusti za izdelke, ki jih podjetje prodaja ali proizvaja.

Če zaposleni ni dosegel zastavljenih ciljev, se mu seveda namesto nagrade izreče kritika. Pri tem je pomembno, da ocenjevalec to naredi individualno oziroma 'na štiri oči', da pri tem točno navede, kateri cilji niso doseženi in se z zaposlenim pogovori.

## 4 MERJENJE ALI OCENJEVANJE USPEŠNOSTI

### 4.1 USPEŠNOST

Veliko ljudi meni, da je ugotavljanje uspešnosti povezano s temeljnim problemom – subjektivnostjo celotnega procesa ugotavljanja uspešnosti.

Napakam pri ugotavljanju uspešnosti se ne moremo izogniti, lahko pa jih kontroliramo in omilimo.

### 4.2 METODE UGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI

Za ugotavljanje uspešnosti poznamo več sistemov, med katerimi se najpogosteje uporabljajo (Lipičnik, 1998, str. 109):

- ocenjevalne lestvice;
- sistemi neposrednega primerjanja;
- sistemi označevanja;
- sistemi kritičnih točk.

Za ocenjevalne lestvice in sisteme primerjanja velja, da ocenjevanje uspešnosti pogosto temelji na preveč ohlapnih kriterijih in je preveč splošno, posebno pri sistemih primerjanja.

Zato so se pojavile trditve, da je treba zapis o vedenju, ki naj služi za ocenjevanje uspešnosti, sestaviti iz konkretnih načinov vedenja pri določenemu delu. Seznam teh načinov vedenja se imenuje označevalna lista.

Pri tem gre za sistem, ki je za ocenjevalca razmeroma preprost, za sestavljalca pa nekoliko bolj zapleten. Od ocenjevalca ne zahtevamo, da sam oceni uspešnost, temveč da presodi, katera napisana trditev najbolj ustreza kandidatu, ki se ocenjuje.

V praksi sta nastali dve vrsti označevalnih list:

- Označevalne liste svobodne izbire;
- Označevalne liste prisilne izbire;

Označevalne liste svobodne izbire so sezname različnih trditev, ocenjevalec pa mora označiti tisto trditev, ki ustreza lastnostim človeka, katerega uspešnost se ocenjuje. V povsem preprostih izvedbah vsaka pozitivna trditev, to je takšna trditev, s katero označeno zaželeno vedenje, prinaša kandidatu eno točko. Pri »pondeniranih« listah pa ima vsaka trditev glede na svojo težo, ki jo ima za uspešnost posameznika pri delu, vnaprej določeno število točk.

Uspešnost posameznika je tolikšna, kolikor točk mu je ocenjevalec dodelil s svojo izbiro trditev. Za določanje teže posamezne trditve na označevalnih listah je potrebna vrsta aktivnosti. Zato je priprava takšnih list razmeroma zamudna in zapletena.

## 5 DIMENZIJE USPEŠNOSTI PRI DELU

Največkrat se pri ocenjevanju uspešnosti pri delu uporablja naslednje kriterije: znanje, strokovnost, kakovost, natančnost, odnos do dela in delovnih sredstev, obseg in učinkovitost dela, ter inovativnost pri delu, zato sem jih tudi uporabil pri izdelavi vprašalnika za ocenjevanje uspešnosti zaposlenega.

Za vsak kriterij posebej se določijo kazalci nadpovprečnosti, ki se pokažejo pri delu zaposlenega.

### 5.1 KRITERIJI, MERILA IN KAZALCI ZA DOLOČITEV DELOVNE USPEŠNOSTI

Kriteriji, ki se najpogosteje uporabljajo za določitev delovne uspešnosti so:

- Znanje in strokovnost;
- Kakovost in natančnost;
- Odnos do dela in delovnih sredstev;
- Obseg in učinkovitost dela;
- Inovativnost;

Za vsak posamezni kriterij so določene zahteve, ki so opredeljene, da se dosega uspešnost pri delu.

Zato morajo biti kriteriji jasno in točno zapisani, da kasneje pri ocenjevanju in dodelitvi točk ne prihaja do nesoglasij in zamer med ocenjevalcem in ocenjevanim.

### 5.2 KAZALCI ZA UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

#### 5.2.1 ZNANJE IN STROKOVNOST

- znanja pridobljena z izobraževanjem, usposabljanjem in izkušnjami;
- celovitost znanj na celotnem področju dela;
- obvladovanje novih znanj;

#### Kazalci nadpovprečnosti:

- delo opravlja brez strokovnih napak, zoper njegovo delo ni bilo (utemeljenih) pripomb ali pritožb s strani uporabnikov;
- pridobiva dodatna funkcionalna znanja;
- se udeležuje strokovnih izobraževanj, na katera ga je napotil delodajalec;
- se dodatno strokovno izpopolnjuje na lastno iniciativo in stroške;
- pri reševanju problemov vedno uporablja ustrezne ukrepe v okviru pristojnosti;
- njegovo delo je bilo s strani uporabnikov pohvaljeno;
- uspešno organizira sestanke, projekte ...;
- uspešno organizira sestanke, projekte tudi za zunanje partnerje;
- aktivno sodelovanje v različnih projektih;
- koordiniranje projekta;

- priprava in izdelava navodil za delovne procese;
- objavlja članke v strokovnih revijah in časopisih;
- obvlada predpise in jih dosledno upošteva in uporablja;
- spoštovanje dogovorjenih in zahtevanih rokov.

### **5.2.2 KAKOVOST IN NATANČNOST**

- Vestnost in natančnost pri delu
- Kvaliteta dela in pogostost napak pri delu

#### **Kazalci nadpovprečnosti:**

- delo je opravljal vestno, brezhibno in zanesljivo, kontrola ni potrebna, pripombe na delo se ne pojavljajo oziroma so zelo redke;
- ima spoštljiv odnos do sodelavcev, s svojim zgledom prispeva h kvalitetni komunikaciji in dobrim medsebojnim odnosom;
- v celoti in v določenih rokih izpolnjuje naloge, opozarja na morebitne posledice sprejetih odločitev;
- konstruktivno razpravlja o dodeljenih nalogah;
- dokumentacije je vedno brezhibno urejena;
- skrb za urejenost prostorov in delovnih sredstev.

### **5.2.3 ODNOS DO DELA IN DELOVNIH SREDSTEV**

- Odnos in odgovornost zaposlenega do dela in do delovnih sredstev
- Pripravljenost zaposlenega za sodelovanje in izvrševanje delovnih obveznosti

#### **Kazalci nadpovprečnosti:**

- delo opravlja nadpovprečno kvalitetno;
- maksimalno je izkoriščal delovni čas za izvajanje svojih delovnih nalog;
- skrbi za lastno varnost pri delu ter varnost sodelavcev;
- opozarjal nadrejene na možne nevarnosti in druge nevarnosti tveganja v zvezi z opravljanjem dela;
- posreduje koristne predloge za gospodarnejše izkoriščanje delovnih sredstev in delovnega časa;
- pri delu je povsem samostojen, sam organizira in sodeluje v timih in pridobi sodelavce za realizacijo dodatnih nalog;
- gospodarno ravnanje z materialnimi sredstvi za delo;
- ne odklanja dodatnih nalog in obveznosti, kadar jih narekuje potreba po prilagojeni organizaciji del;
- dela racionalno, delovna sredstva vzorno uporablja in vzdržuje, skrbi za zniževanje materialnih stroškov, vezanih na njegovo delo;
- oblikovanje gradiva za sodelavce;
- skrb za pravilno uporabo in ekonomičnost porabe materiala, smotrna raba energije;

### **5.2.4 OBSEG IN UČINKOVITOST DELA**

- Obseg dela, opravljenega pod normalnimi pogoji

- Hitrost in učinkovitost dela

**Kazalci nadpovprečnosti:**

- vse naloge opravi v dogovorjenem času hitro in učinkovito;
- pri delu je popolnoma zanesljiv, tako da ni potrebno nikakršno preverjanje njegovega dela;
- je odličen sodelavec in organizator in ima še vrsto drugih sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela;
- mentor začetnikom, pripravnikom in študentom;
- uspešno vodi strokovna področja;
- opravljanje dodatna strokovna dela, ki presegajo delokrog zadolžitve;
- organizira in izvaja delovne akcije;
- fleksibilnost za nadomeščanje;
- opravlja naloge, ki niso sestavni del delovne obveznosti, so pa pomembne za funkcioniranje oddelka;

**5.2.5 INOVATIVNOST**

- Daje koristne predloge s katerimi se delovni proces bistveno izboljša
- Daje pobude za spremembe in izboljšave, ki so s strani uporabnikov pozitivno sprejete

**Kazalci nadpovprečnosti:**

- prispeva s predlogi pri reševanju problemov in k izboljševanju ustaljenih delovnih navad;
- ves čas vnaša nove ideje in predloge in jih realizira v praksi;
- v celoti in v določenih rokih izpolnjuje naloge, opozarja na morebitne posledice sprejetih odločitev;
- konstruktivno razpravljal o dodeljenih nalogah;
- skrbi za gospodarnost.

**5.3 PRIMER OCENJEVALNEGA LISTA ZA ZAPOSLENEGA**

Spodaj je naveden primer ocenjevalnega lista za zaposlenega (vir: lastna dokumentacija). V ocenjevalni list sem vstavil oziroma vnesel kriterije, ki se ocenjujejo za uspešnost pri delu.

Za vsak kriterij posebej ocenjevalec določi število točk, ki jih ocenjevani zaposleni doseže v obdobju, v katerem se izvaja ocenjevanje (na mesec, leto).

- Odlično – 5 točk
- Zelo dobro – 4 točke
- Dobro – 3 točke
- Zadovoljivo – 2 točki
- Nezadovoljivo – se ne točkuje

Na koncu ocenjevalnega lista ocenjevalec poda tudi pisno oceno. To pomeni, da se z besedami utemelji dosežena ocena.

V spodnjem delu obrazca je prostor, kamor se podpiše ocenjevalec in datum podpisa, ter podpis zaposlenega, da je seznanjen z oceno. Nema lokrat se namreč zgodi, da se ocenjevani ne strinja s podano ali doseženo oceno, zato so v takem primeru potrebni posebni postopki za utemeljitev in potrditev ocene – tako z ocenjevalčeve strani kot s strani ocenjenega zaposlenega.

<b>OCENJEVALNI LIST</b>	
<b>Ocena delovne uspešnosti</b>	
<b>1. Podatki o zaposlenemu</b>	
Ime in priimek: _____ Delovno mesto: _____	
<b>2. Ocena zaposlenega</b>	
Ocenjevalno obdobje: od _____ do _____	
<b>a.) REZULTATI DELA</b>	
Strokovnosti: _____ od 5 Obseg dela: _____ od 5 Pravočasnost: _____ od 5	
<b>b.) SAMOSTOJNOST, USTVARJALNOST IN NATANČNOST PRI DELU</b>	
Samostojnost: _____ od 5 Ustvarjalnost: _____ od 5 Natančnost : _____ od 5	
<b>c.) ZANESLJIVOST PRI OPRAVLJANJU DELA</b>	
Izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti: _____ od 5 Popoln in točen prenos informacij: _____ od 5	
<b>d.) KVALITETA SODELOVANJA IN ORGANIZACIJA DELA</b>	
Sodelovanje: _____ od 5 Organizacija dela: _____ od 5	

**e.) DRUGE SPOSOBNOSTI V ZVEZI Z OPRAVLJANJEM DELA**

Interdisciplinarnost: \_\_\_\_\_ od 5

Odnos do ostalih uporabnikov/sodelavcev: \_\_\_\_\_ od 5

Komuniciranje: \_\_\_\_\_ od 5

Drugo: \_\_\_\_\_ od 5

**SKUPAJ TOČK (povprečje):**

**UTEMELJITEV OCENE:**

**3. ) IZJAVA O SEZNANITVI Z OCENO ZAPOSLENEGA**

Ocenjevalec: \_\_\_\_\_

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

Datum: \_\_\_\_\_

Zaposleni: \_\_\_\_\_

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

Datum: \_\_\_\_\_



## OCENJEVALNI LIST

### Ocenjevani list za oceno delovne uspešnosti zaposlenega v obdobju

Podatki o zaposlenem: \_\_\_\_\_

Delovno mesto: \_\_\_\_\_

Ocena zaposlenega v obdobju od \_\_\_\_\_ do \_\_\_\_\_

- a.) Odlično
- b.) Zelo dobro
- c.) Dobro
- d.) Zadovoljivo
- e.) Nezadovoljivo

**SKUPNA UTEMELJITEV OCENE (glede na kriterije ocenjevanja, v zvezi s pričakovanji na delovnem mestu)**

Ocenjevalec: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Izjava o seznanitvi z oceno:

Zaposleni: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

**PODROBNEJŠA OPREDELITEV ELEMENTOV DELOVNE USPEŠNOSTI  
ZAPOSLENEGA****1. KRITERIJI PO ELEMENTU REZULTATI DELA:****STROKOVNOST**

Izvajanje nalog zlasti v skladu:

- z veljavnimi standardi oziroma s pravili stroke;

**OBSEG DELA**

Izvajanje nalog zlasti glede na:

- količino opravljenega dela;
- dodatno delo;

**PRAVOČASNOST**

Izvajanje nalog zlasti v skladu:

- s predvidenimi roki in veljavnimi standardi oziroma s pravili stroke;

**2. KRITERIJI PO ELEMENTU SAMOSTOJNOST, USTVARJALNOST,  
NATANČNOST PRI OPRAVLJANJU DELA****SAMOSTOJNOST**

Izvajanje nalog zlasti glede na potrebo po:

- dajanju natančnih navodil;
- po nadzorovanju;

**USTVARJALNOST**

Izvajanje nalog zlasti glede na:

- razvijanje novih, uporabnih idej;
- dajanje koristnih pobud in predlogov;

**NATANČNOST**

Izvajanje nalog zlasti glede na:

- pogostost napak;
- kvaliteto dela;

**3. KRITERIJI PO ELEMENTU ZANESLJIVOST PRI OPRAVLJANJU DELA**

Izvajanje nalog zlasti v smislu:

- izpolnjevanja dogovorjenih obveznosti;
- popolnega in točnega prenosa informacij;

#### 4. KVALITETA SODELOVANJA IN ORGANIZACIJA DELA

##### INTERDISCIPLINARNOST

Izvajanje nalog zlasti v smislu:

- povezovanja znanja z različnih delovnih področij;
- pregleda nad svojim delovnim področjem;

##### ODNOS DO UPORABNIKOV STORITEV

Izvajanje nalog zlasti v smislu:

- sodelovanja in servisiranja uporabnikov storitev;

##### KOMUNICIRANJE

Izvajanje nalog zlasti glede na:

- pisno in ustno izražanje;
- ustvarjanje notranjega in zunanjega socialnega omrežja;

##### DRUGO

Izvajanje nalog zlasti glede na:

- posebnosti, značilne za posamezno dejavnost;

#### 5.3.1 PRITOŽBA NA OCENO

V primeru da se zaposleni z oceno ne strinja, lahko navadno v petnajstih delovnih dneh od poteka roka za ocenitev, oziroma od seznanitve z oceno zahteva preizkus ocene pred komisijo.

Komisijo je potrebno sestaviti iz treh članov, ki imajo najmanj enako stopnjo izobrazbe kot jo ima zaposleni, kateri je zahteval preizkus ocene.

Nadrejeni in zaposleni, ki zahteva preizkus ocene, imata pravico udeležbe v preizkusu ocene.

Potek:

- komisija opravi preizkus ocene oziroma naloži delodajalcu, da se zaposleni oceni najkasneje v 15 dneh od njenega imenovanja;
- če delodajalec kljub temu zaposlenega ne oceni, lahko zaposleni neposredno uveljavlja sodno varstvo (ZDR);
- o preizkusu ocene se vodi zapisnik;
- komisija o preizkusu odloči s sklepom;
- odločitev komisije je dokončna;
- zoper oceno komisije lahko zaposleni uveljavlja sodno varstvo (ZDR).

## 6 ZAKAJ LJUDJE DELAMO

Ko si ljudje postavljajo vprašanje, zakaj delajo, se po mnenju Lipičnika (1998, str. 155) sprašujejo po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, da se napreza, porablja svoje sile in vlaga fizični in psihični napor.

Človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma da bi si pridobil denar. Po logiki takšnega odgovora, zakaj ljudje delamo bi moralo obstajati pravilo, da ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da si pridobijo denar. Življenje in številni primeri kažejo, da takšne logike in takšnega pravila v mnogih primerih ni.

Nekateri menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Resnično se pri delu navadno uveljavijo tisti, ki se trudijo in uspevajo. Vendar je takšnih, ki se uveljavijo in zato dobivajo tudi posebna priznanja okolice, mnogo manj, kakor tistih, ki se neprestano trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo in ne dobivajo posebnih priznanj. Kaj vse te ljudi vzpodbuja k delu? Mogoče zaslužek? Mnogi od njih bi na drugih delovnih mestih zaslužili več in se lažje uveljavili, vendar ostajajo tam, kjer so.

Tako lahko naštevamo in naštevamo motive človekovega dela, vendar seznama ne bi nikoli dokončali.

Številna preučevanja na področju delovne motivacije so privedle strokovnjake do zelo pomembnega sklepa: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki.

Tudi, ko mislimo, da smo odkrili večino človekovih aktivnosti, se ne smemo slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o človekovi motivaciji za delo.

Če bi poznali vse vzgibe in gibala, ki so posameznika privedli do določene aktivnosti, bi si znali razložiti, zakaj nekdo dela prav tisto, kar dela. Hkrati bi vedeli, zakaj ne dela nečesa drugega. Prav tako bi umetno lahko sprožili določeno reakcijo pri posamezniku, če bi ustvarili vse okoliščine, ki želene reakcijo povzročajo.

Martin van Mesdag piše v pismu za časopis Marketing Week takole:

*Motiviranje drugih je najpomembnejša naloga poslovnega vodstva. Obsega sposobnosti za sporazumevanje, postavljanje zgledov in izzivov, spodbujanje, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblaščenje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih in jedrnatih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila.*

## 6.1 ZAKAJ NAGRAJEVATI

Zakon o delovnih razmerjih določa, da je plačilo za delo po pogodbi o zaposlitvi sestavljeno iz plače, ki mora biti vedno v denarni obliki in morebitnih drugih vrst plačil, če je tako določeno s kolektivno pogodbo. Že zakon predvideva možnost nagrajevanja zaposlenih na podlagi rezultatov njihovega lastnega prizadevanja oziroma na podlagi doseganja ali preseganja zastavljenih poslovnih rezultatov ali dejanskih okoliščin. Že sama plača vsebuje elemente, ki zaposlene motivirajo za doseganje in preseganje povprečja.

Pri nagrajevanju ne govorimo le o materialnem nagrajevanju, čeprav daje zakon prednost nagrajevanju, ki se kaže skozi ureditev predmetne materije. Nedenarno nagrajevanje je vsaj toliko pomembno kot denarno, saj je domet denarnega nagrajevanja, še posebej prek plače, omejen. Denarne nagrade sčasoma obravnavajo kot nekaj samoumevnega, poleg tega pa zaradi sistemskosti nagrajevanja prek plač in nehomogenosti delovnih mest nima na vse zaposlene enakega učinka. Zaposleni lahko sistem nagrajevanje dojemajo kot krivičen in neprimeren. Motivacijski učinek nagrajevanja se porazgubi in posledično upade tudi učinkovitost zaposlenih. Druga pomanjkljivost izključno finančnega nagrajevanja prek plačila za delo se kaže v kratkoročnosti razumevanja vzročne zveze med nagrado in rezultati. Ob tem se zastavlja vprašanje, kako kratkoročno naravnano k doseganju zastavljenih ciljev spremeniti v trajno identifikacijo ciljev družbe s cilji zaposlenih.

Za preseganje kratkoročnosti nagrajevanja prek plače zaposlenih je bistvenega pomena določba Zakona o delovnih razmerjih (ZDR), ki določa, da je delavec lahko udeležen pri ustvarjenem dobičku v skladu z zakonom. Zakon, ki v celoti ureja materijo delitve dobička za zaposlene, dodeljuje, družbam in zaposlenim, ki so udeleženi v shemi, določene davčne ugodnosti in oprostitev plačila prispevkov za socialno varnost, seveda pod določenimi pogoji. Omenjeni Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku možnosti delitve dobička med zaposlene ne uvaja na novo, saj je to določal že prejšnji Zakon o gospodarskih družbah, zagotovo pa so nove davčne in ostale ugodnosti za razdeljeni del dobička med zaposlene.

## 6.2 VIDIKI DELITVE DOBIČKA

Delitev dobička med zaposlene ima več vidikov:

- predstavlja orodje nagrajevanja zaposlenih za ustvarjeni dobiček, h kateremu so tudi sami prispevali s svojim delom;
- predstavlja orodje za motiviranje zaposlenih in posledično dolgoročno izboljšanje rezultatov poslovanja;
- predstavlja orodje za ohranitev ključnih kadrov v družbi, kar je ob skorajšnjem pomanjkanju kvalificiranih delavcev izjemnega pomena;
- predstavlja orodje za večjo socialno povezanost na mikro ravni – ravni družbe;
- predstavlja gradnik družbene kulture in družbene odgovornosti, s čemer družba pripomore h izgradnji ugleda trajnostno naravnane družbe, ki je vredna zaupanja partnerjev in odjemalcev.

## 7 SKLEP

Na dimenzije delovne uspešnosti vpliva kar precej dejavnikov. Zato je zelo pomembno, da podjetja poznajo svoje zaposlene, saj jih bodo le tako lahko motivirala za doseganje planov. Skozi nalogo sem spoznal, da je za delovno uspešnost posameznika odvisno tudi, kaj pri posamezniku zavzema prvo mesto med prioritetami. Medtem, ko nekaterim pomeni delovna uspešnost to, da na koncu meseca prejmejo denarno nagrado pri plači, nekomu drugemu pomeni priznanje nadrejenega pred kolektivom za odlično opravljeno delo. V nalogi sem navedel primer ocenjevalnega lista, s katerega se lahko oceni delovna uspešnost zaposlenega. Vendar bi se morala podjetja, ki uporabljajo takšna in podobna navodila in obrazce zavedati, da mnogokrat »dodeljena« ocena delovne uspešnosti pri ocenjevanju ni realna, saj se je v praksi pokazalo, da je prihajalo do »zamer« ali napačnih predstav o doseženih ciljih med ocenjevalcem in ocenjevanim. Pomembno je tudi, da zaposlenega, ki ima oceno »dobro« ne smatramo za nekakšno „sivo miš“ v organizaciji in da z njim posledično organizacija ne dobiva na dodani vrednosti.

Sam bi rekel, da je uspešna organizacija z delovno uspešnim kadrom tista, kjer zaposleni čutijo pripadnost podjetju in vedo, zakaj so tam zaposleni. Tak kader vsaki organizaciji zagotovo prinaša zunanji sloves, saj iz ust njenega zaposlenega nikoli ne boš slišal »*pri nas se proizvaja*« ampak z veseljem in ponosno rečejo »*MI PROIZVAJAMO*« ali »*MI DELAMO*«.

Tako podjetje ali organizacija je zagotovo uspešna.

## LITERATURA IN VIRI

### Knjige:

Armstrong, M. (2006). *Performance management*. London: London ; Philadelphia : Kogan Page.

Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Ljubljana: FDV.

Denny, R. (1997). *Kaj moram vedeti: o motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Jurančič, I. (1979). *Kvalitativno merjenje delovne uspešnosti*. Kranj: Moderna organizacija.

Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.

Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. FDV.

### Spletne strani:

[http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis\\_ZAKO1420.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO1420.html), 5. 12. 2011

[http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r04/predpis\\_ZAKO4654.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r04/predpis_ZAKO4654.html), 5. 12. 2011

### Lastni viri:

Zapiski s predavanj – predavat. Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.

Zapiski z delovnega področja ocenjevanje zaposlenih

Ocenjevalni list zaposlenega

Ocenjevalni list zaposlenega – opisni del

Ocenjevanje uspešnosti

Interna navodila