

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MATEJA STOPAR

**IZOBRAŽEVANJE IN DELOVNA USPEŠNOST ZAPOSLENIH NA
PRIMERU NLB d.d.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2005

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MATEJA STOPAR

Mentor: asis. dr. BRANKO ILIČ

**IZOBRAŽEVANJE IN DELOVNA USPEŠNOST ZAPOSLENIH
NA PRIMERU NLB d.d.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2005

1. UVOD.....	1
2. IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH.....	2
2.1 VSEŽIVLJENJSKO IZOBRAŽEVANJE.....	3
2.2 ČLOVEŠKI VIRI IN IZOBRAŽEVANJE.....	4
2.3 PLAN IZOBRAŽEVANJA.....	7
2.4 MERJENJE UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJA.....	10
2.4.1 Merjenje zadovoljstva udeležencev izobraževanja.....	10
2.4.2 Kritike merjenja zadovoljstva.....	12
2.4.3 Merjenje pridobljenega znanja udeležencev izobraževanja.....	13
2.4.4 Merjenje prenosa znanja v delovno okolje.....	14
2.4.5 Načini merjenja prenosa znanja v delovno okolje.....	16
2.4.6 Vpliv izobraževanja na poslovne rezultate podjetja.....	16
2.5 TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA.....	17
2.5.1 Model človeškega kapitala.....	19
2.5.2 Teorija človeškega kapitala (TČK) in delovna uspešnost.....	22
3. SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH.....	23
3.1 OPREDELITEV IN DEJAVNIKI DELOVNE USPEŠNOSTI.....	23
3.2 NAMEN EVALVACIJE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	25
3.3 PREDPOGOJI ZA USPEŠNO OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	26
3.3.1 Opis delovnih mest.....	26
3.3.2 Pričakovanja.....	27
3.3.3 Komunikacija.....	27
3.3.4 Kultura organizacije.....	27
3.4 PROCES IN METODE OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI.....	28
3.4.1 Proces ocenjevanja delovne uspešnosti.....	28
3.4.2 Ocenjevalni razgovor.....	29
3.4.3 Metode ocenjevanja delovne uspešnosti.....	30
3.4.4 Kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti.....	31
3.4.5 Tehnike ocenjevanja delovne uspešnosti.....	32
3.4.6 Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti.....	36

4. ŠTUDIJA PRIMERA.....	37
4.1 NOVA LJUBLJANSKA BANKA D.D.....	37
4.1.1 Dejavnost banke.....	38
4.1.2 Srokuz.....	38
4.2 SISTEM IZOBRAŽEVANJA V NLB D.D.....	39
4.2.1 Dejavnosti izobraževanja v NLB.....	40
4.2.2 Področja dela IC.....	43
4.2.3 Razvoj izobraževanja v okviru SROKUZ.....	45
4.2.4 Postopki in oblike dela izobraževalnega centra.....	45
4.2.5 Spremljanje učinkovitosti izobraževanja.....	48
4.3 DELOVNA USPEŠNOST V NOVI LJUBLJANSKI BANKI D.D.....	50
4.3.1 Pravilnik o ugotavljanju in ocenjevanju delovne uspešnosti delavcev Nove Ljubljanske banke d.d., Ljubljana.....	50
4.3.1.1 Ocenjevalno obdobje.....	51
4.3.1.2 Način ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti.....	51
4.3.1.3 Merila ocenjevanja delovne uspešnosti.....	52
4.3.2 Letni pogovor kot zaključek ocenjevanja DU.....	55
4.3.2.1 Podlage za vodenje letnega pogovora.....	56
4.3.2.2 Vloge v postopku vodenja letnega pogovora.....	59
5. SKLEP.....	61
6. LITERATURA in VIRI.....	63
7. PRILOGE.....	66

1. UVOD

V sodobnih organizacijah, ki jih zaznamujejo intenzivna konkurenca, negotovost in neprestane spremembe, je iskanje poti do uspešnosti zelo kompleksno vprašanje. Uspešna podjetja so usmerjena v prihodnost, čedalje bolj pa naj bi se zavedala dejstva, da so njihov ključni dejavnik zaposleni, njihovo znanje in ustvarjalnost. Zato se vedno pogosteje odločajo za organiziranje izobraževalnih programov, ki jim po moji oceni zagotavljajo boljše poslovne rezultate in večjo delovno uspešnost zaposlenih. Poleg izobraževanja pa se vedno večjo pozornost namenja tudi ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih. Temu se praktično ne moremo izogniti, saj je v človeški naravi, da ocenjujemo in presojujemo sebe in druge. Začetki ocenjevanja delovne uspešnosti segajo v čase po II. svetovni vojni in so posledica nujne potrebe po razlikovanju med boljšimi in slabšimi delavci.

Namen diplomske naloge je opisati oziroma raziskati najprej na teoretični ravni, pomen izobraževanja in ocenjevanje delovne uspešnosti za podjetje, nato pa poiskati morebitne vzporednice med obema pojmom oziroma vpliv ene spremenljivke na drugo, konkretnije povedano, vpliv izobraževanja na delovno uspešnost zaposlenih. Na tej stopnji pa že lahko opredelim hipotezo, da je *izobraževanje v pozitivni zvezi z delovno uspešnostjo zaposlenih*.

V empiričnem delu bom raziskala znano in hkrati največjo slovensko banko NLB d.d. ter njen sistem izobraževanja in ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih. Vzrok za izbiro te banke je namreč predpostavka, da se v tako velikem sistemu zavedajo pomembnosti njihovih zaposlenih, ki jim zagotavljajo konkurenčno prednost in lojalnost komitentov. Odgovorni jim zato omogočajo čim boljše pogoje dela in jim nudijo nenehno izpopolnjevanje in nadgrajevanje že pridobljenega znanja.

2. IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

Po definiciji Ivanuša-Bezjak (1998: 56) je izobraževanje zaposlenih »načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj z različnimi dejavnostmi (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki)«. Izobraževanje zaposlenih je povezano z usposabljanjem in izpopolnjevanjem. Posameznik se namreč pri opravljanju določenega dela v neki dejavnosti danes stalno srečuje z razvojem in inovacijami te dejavnosti in je zato prisiljen, da prvotno pridobljeno znanje, spretnosti, navade in sposobnosti neprestano izpopolnjuje, specializira ali dopolnjuje. Nova ekonomija je zasnovana najprej na idejah in znanju, nato na storitvah in šele nato na proizvodih (Appelbaum in Gallagher, 2000). Pojavlja se kot rezultat tehnoloških sprememb, sproženih z rastjo globalizacije in trenutno »eksplozijo znanja« (Nonaka, 1991).

Znanje predstavlja za podjetja vir konkurenčne prednosti. Je osnovni vir gospodarske uspešnosti v današnji družbi. V preteklosti je bilo cenjeno predvsem bogastvo v materialni obliki (zemlja, oprema, naravni viri, ipd.), danes to vlogo prevzema znanje. V razvitem svetu pomeni glavni del investicij v podjetjih investiranje v nadgradnjo znanja. To znanje je potrebno za učinkovitejše upravljanje nove tehnologije, inovacij, dokumentacije. Organizacije so v svojem bistvu »človeška tvorba«, saj posameznik pri delu predstavlja osnovno celico gospodarske in negospodarske organizacije (Kejžar, 1998). Prepoznavni znak učečega se posameznika ali organizacije je v tem, da nikoli ne neha bogatiti sklada svojega znanja, ter da je stalno pripravljen za izpopolnjevanje in preizkušanje koristnosti znanja v praksi. Ko govorimo o posredovanju znanja, mislimo poleg prenosa informacij tudi na sestavine kritičnega razumevanja delovnega okolja in usposobljenosti za samostojno delovanje.

Pomen, ki ga pripisujemo znanju, lahko razvrstimo v tri skupine (Možina, 2002: 207):

- **Vidik uporabnosti:** znanje vrednotimo po njegovi uporabnosti. Najpomembnejše je tisto znanje, ki ga potrebujemo za uspešno opravljanje dela in prispeva kar največ k delovnemu dosežku.
- **Socialni vidik:** gre za znanje, s katerim se ločimo od drugih glede na stopnjo in količino znanja. Znanje se prenaša iz generacije v generacijo kot dediščina človeštva in je pomembno za proces integracije ljudi, ki jim omogoča medsebojno sodelovanje.
- **Razvojni vidik:** poudarja pomen znanja za razvoj osebnosti posameznika. Znanje ni razumljeno le kot vrednost sama po sebi, ampak kot sredstvo, ki naj pomaga pri

razvijanju naših potencialnih sposobnosti. Tesno s tem je povezano motiviranje ljudi za stalno izobraževanje in usposabljanje.

2.1 VSEŽIVLJENJSKO IZOBRAŽEVANJE

V družbi znanja¹ postaja t.i. vseživljenjsko izobraževanje nujnost za vsakega med nami. Le-to naj bi postalo naš življenjski slog in del našega vsakdanjika. Za izobraževanje se odločamo na osnovi naše svobodne odločitve, da bi znali in vedeli več, razvijali naše sposobnosti in jih udeležili pri delu. Izobraževanje predstavlja družbeno dejavnost in hkrati dejavnost posameznika, in je ključni element za razvoj vsake družbe. Ob spoznanju, da izobraževanje predstavlja posamezniku pripravo za zadovoljevanje življenjskih potreb, to zanj pomeni (Možina, 2002: 214):

- Načrtno pridobivanje znanja, spretnosti in sposobnosti za obvladovanje načinov za zadovoljevanje potreb, ki pomeni delovno komponento izobraževanja.
- Pridobivanje življenjskih in delovnih izkušenj, navad ter razvijanje kritičnega odnosa do dela, dobrin, vrednot in okolja nasploh, ki je vzgojna sestavina izobraževanja.

Zaradi hitrega zastaranja pridobljenega znanja naj bi se posamezniki, zlasti zaposleni, stalno izobraževali, če hočejo ostati zaposljivi. Izobraževanje je bilo vedno pogojeno z razvojem in spremembami, kljub temu da sta se njegova vloga in pomen spreminjala. Pod pojmom izobraževanje lahko v najožjem smislu razumemo potrebno pridobivanje znanja. Slednje pomaga posameznikom reševati razne probleme. Gre torej za splet podatkov, ki si jih posameznik vtisne v zavest. V bistvu so to preizkušene odločitve, ki posamezniku pomagajo reševati probleme (Jereb, 1997: 185).

Za permanentno učenje so v sodobni organizaciji pomembne te značilnosti (Možina, 2002: 209):

- Za organizacijo je najprej pomembna vloga učenja. To pomeni, da naj bi obvladovala hitro širjenje in uveljavljanje tistih znanj, vrednot in strokovnosti, ki prispevajo h končnemu rezultatu in vodijo k postavljenim ciljem.

¹ Družba znanja se definira kot informacijska družba, družba v kateri so informacije poceni, ali kot na znanju temelječa družba. Investicije v socialni kapital (v nadaljevanju SK) imajo veliko težo (Bevc, 1991). SK se izraža, ko stopamo v medsebojne odnose z drugimi ljudmi – torej, ko pride do interakcij in omrežij, ki se vzpostavijo v družbi na podlagi skupnih vrednot. SK pomeni tudi družbeno zaupanje in vezi, ki prispevajo k temu, da ljudje delujejo koordinirano in kooperativno v skupno korist. SK torej predstavlja pogonsko sredstvo za razvoj civilne družbe, organizacij in socialnih omrežij, ki delujejo v prostoru med privatno sfero, ekonomijo in državo (Svetlik, 2003).

- Organizacija naj bi se naučila »pozabljanja«. To je opustitve tistega, lahko tudi težko pridobljenega znanja, vrednot, strokovnosti, kar ne prispeva h končnemu rezultatu, oziroma ne vodi k postavljenim ciljem. To je v primeru uvajanja novega proizvoda in procesa ter ukinitve starega razmeroma enostavno, v primeru spreminjanja norm, vrednot in podobnega pa največkrat dokaj zahtevno.
- Zelo pomembna postaja sposobnost prepoznavanja izobraževalnih potreb, ki so pomembne za prihodnost organizacije.
- Vsebine učenja so pogojene z dejavnostjo, ki jo organizacija opravlja, in učenje postaja sestavni del delovnih procesov v organizaciji.

Kot pomemben faktor pri učenju odraslih se izkaže sposobnost za učenje in spreminjanje te sposobnosti s starostjo. Ločimo tri vrste lastnosti, pomembnih za učenje v obdobju odraslosti (Možina, 2002: 214):

- **senzorične lastnosti:** so lastnosti, ki s staranjem upadajo, kot na primer slabšanje vida in sluha, daljšanje reakcijskega časa, upadanje moči mišic ipd.
- **intelektualno spoznavne lastnosti:** mednje sodijo sposobnost za učenje, inteligentnost, miselni procesi, spomin. Hitrost upadanja je odvisna od stalne miselne dejavnosti;
- **emocionalno motivacijske lastnosti:** so najbolj določene z zrelostjo posameznika. To so na primer emocionalna stabilnost, ki posamezniku omogoča trajnejšo usmerjenost k cilju, odgovornost, odzivanje v podobni situaciji, potrpežljivost pri doseganju ciljev ipd. Na to pa vplivajo predvsem predstava o sebi, izkušnje, izobrazba, delo, ki ga opravlja ipd.

2.2 ČLOVEŠKI VIRI IN IZOBRAŽEVANJE

Ker vsak posameznik razpolaga z določenimi znanji in sposobnostmi, postaja bistvena naloga managementa uspešno medsebojno povezovanje različnih znanj in sposobnosti posameznikov za reševanje skupne naloge. Posameznikom je tedaj omogočen osebni razvoj, gradnja kariere, zadovoljitev potreb po novem znanju, večje udejstvovanje v službi in zunanjem okolju, dviguje mu njegovo samozavest ter ugodno vpliva na njegovo počutje tako v podjetju kot v službi. Visoka raven (zaloga) človeškega kapitala zaposlenih je vir inovacij in zato dolgoročne konkurenčnosti v globalnem okolju (Fuente in Ciccone, 2002). Lahko rečemo, da

so zaposleni s svojimi sposobnostmi in znanjem postali tako rekoč »kapitalisti« in pomembna ekonomska vrednost za organizacije (Schultz, 1971).

Podjetje, katerega sestavni del so njegovi zaposleni, je odprt sistem in je v stalni interakciji z okoljem – iz njega črpa vire in se mu mora neprestano prilagajati. Okolje podjetja je danes nestabilno in nezanesljivo, zanj so značilne hitre spremembe, močna konkurenca in vedno višje zahteve glede kakovosti. Vse te izzive iz okolja podjetje premaguje le, če se je sposobno prilagajati, se hitro odzvati in kreativno uporabljati svoje znanje. Tu pa glavno vlogo igrajo zaposleni, ki so nosilci potrebnih lastnosti (znanja, kompetenc, kreativnosti, fleksibilnosti, ipd.), ki jih podjetje potrebuje za doseganje konkurenčne prednosti. V gospodarstvu je edina zanesljiva negotovost en sam vir trajne konkurenčne prednosti – znanje (Nonaka, 1995: 19).

Konkurenčna prednost podjetja, ki se odraža zlasti v dobičkonosnosti posameznega podjetja in v njegovi zmožnosti slediti hitrim spremembam iz okolja, je tako odvisna predvsem od ustreznosti izobraženih zaposlenih. To pomeni, da so zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi, veščinami in navadami najpomembnejši vir (in premoženje) podjetja in zato ključ do uspeha podjetja. Iz vsega tega pa jasno izhaja, da je izobraževanje zaposlenih potrebna in nujna dejavnost za razvoj, doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja. Je naložba in ne le trošenje denarja, tj. strošek.

Temeljni namen izobraževanja kadrov² v podjetju je zagotoviti primerno usposobljene ljudi, ki bodo sposobni izpolniti cilje organizacije ter s svojim delom prispevali k uspešnejšemu poslovanju organizacije. To je mogoče izpolniti tako, da se v največji možni meri zagotovi naslednje (Armstrong, 1999: 187):

- 1) vsak zaposleni v podjetju naj bi imel znanje, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvršitev svojega dela,
- 2) kakovost dela posameznikov in timov se stalno izboljšuje in
- 3) zaposleni se razvijejo v smeri, ki omogoča njihov največji možni osebni razvoj.

Razvoj zaposlenih prištevamo k področjem, s katerimi se ukvarja management človeških virov, in vključuje naslednje dejavnosti (Treven, 1999: 188):

- *Učenje*: opredelimo ga kot dolgoročno spremembo v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušnje ali prakse.

²Kadri so ljudje, ki lahko na kakršenkoli način sodelujejo pri neki obliki organiziranega dela. So sami zase vir, hkrati pa je vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti (Možina, 2002: 7).

- *Izobraževanje*: povezano je s pridobivanjem znanja, razvijanjem vrednot inteligence.
- *Razvoj*: nanaša se na izboljšanje ali uresničevanje sposobnosti in možnosti posameznika na temelju učenja in izkušenj, ki si jih ta pridobi v procesu izobraževanja.
- *Usposabljanje*: lahko ga opredelimo kot načrtovano in sistematično spremembo vedenja, do katere pride ob spremljanju učnih primerov, programov in kot upoštevanje napotkov, ki omogočajo posameznikom, da dosežejo potrebno znanje, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo svojega dela.

Za vzpostavitev organiziranega izobraževanja je zaželeno imeti znotraj organizacije razvite posebne sisteme spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih, ko hkrati težimo k jasno opredeljenim ciljem, viziji in strategiji organizacije. Podjetja namreč težijo k temu, da bi se bila zmožna prilagajati čim več spremembam znotraj in zunaj podjetja.

Stopnje izobraževalne dejavnosti, kot jih navajata Huč in Božidar (2001: 7) so sledeče:

1. vizija, poslanstvo, strategija,
2. cilji izobraževalne dejavnosti podjetja,
3. ugotavljanje izobraževalnih potreb,
4. plan izobraževanja,
5. izdelava programov izobraževanja, usposabljanja, izpopolnjevanja,
6. organizacija,
7. izvedba,
8. ovrednotenje izobraževanja.

Izobraževalne potrebe zaposlenih se razlikujejo od organizacije do organizacije. Razdelimo jih lahko na **globalne** in **diferencirane izobraževalne potrebe**. **Globalne izobraževalne potrebe** nastajajo kot posledica plana potreb po novih kadrih in s planom pridobivanja kadrov, pa tudi s planom razvoja kadrov. Vsebujejo naslednje kazalce (Možina, 2002: 232):

- potrebno število delavcev za načrtovano razdobje
- strukturo delavcev po poklicih in stopnjah zahtevane izobrazbe, in
- čas pridobivanja posameznih vrst kadrov.

Da lahko realiziramo plan potreb po kadrih, je potrebno ugotoviti in opredeliti kadrovske vire, načrtovati ter izvajati kadrovske ukrepe. **Globalne izobraževalne potrebe** lahko opredelimo

ob poznavanju sedanje in prihodnje tehnično-tehnološke, ekonomske in organizacijske razvitosti. Če dobro poznamo sedanjo razvitost organizacije, lahko predvidimo trenutno najbolj idealno kadrovske situacijo. Na podlagi razvojnih potreb pa imamo vpogled v zahtevano prihodnjo kadrovske situacijo. Izvedemo primerno analizo podatkov, iz katere so razvidni potrebno število, poklicna in izobrazbena struktura kadrov, ki jih bomo morali na novo zaposliti in usposobiti. Seveda pa naj bi prepoznali morebitne popravke, ki jih izvedemo med obstoječo kadrovske strukturo. Globalne izobraževalne potrebe nas silijo, da usmerjamo mladino in zaposlene v programe za pridobitev strokovne izobrazbe na srednji, višji ali visoki stopnji, v programe izpopolnjevanja.

Diferencirane izobraževalne potrebe zadovoljujemo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Te potrebe so razvidne zlasti iz plana razvoja kadrov, delno pa jih zasledimo tudi v planu sprejemanja in razporejanja kadrov. Zanje je značilno, da so raznovrstne in številne (Jereb, 1998: 197).

Za ugotavljanje morebitnih pomanjkljivosti v strokovni izobrazbi, posebnem znanju, sposobnostih in delovnih izkušnjah zaposlenih uporabljamo t.i. **primerjalno analizo**. Ta nam je v pomoč, ko želimo doseči usklajenost med zahtevami delovnega mesta in dejansko strokovno usposobljenostjo delavca. Da to dosežemo, potrebujemo aktualen opis delovnega mesta in objektivno oceno izpolnjevanja delovnih zahtev posameznika (Jereb, 1998: 197).

Potrebo po stalnem usposabljanjem in izpopolnjevanju na področju določene znanosti (stroke) ali področju dela ugotavljamo s **spremljanjem in analizo razvojnih zahtev**. Da bi ugotovili, ali morebiti zaostajamo za razvojem, to odkrivamo z analizo dela in zahtev, opravljamo pogovore z izvedenci za določene znanosti in stroke, proučujemo razvojne projekte (ibid.: 198).

2.3 PLAN IZOBRAŽEVANJA

Pripravljenost zaposlenih za izobraževanje je nujen pogoj, da bo izobraževanje uspešno. Pri organiziranju izobraževalnega sistema moramo poznati potrebe in interese podjetja in njegovih zaposlenih. Postopno zadovoljevanje izobraževalnih potreb podjetje opredeli v planih izobraževanja. Z njimi določi programe, nosilce in potrebna sredstva za izobraževanje. Te izobraževalne plane lahko uresniči z lastno izobraževalno dejavnostjo in/ali v sodelovanju z zunanjimi izobraževalnimi institucijami.

Zaposleni si ponavadi želijo predvsem krajših oblik izpopolnjevanja in usposabljanja, od katerih pričakujejo hitro in učinkovito rešitev problemov, ki jih imajo pri sedanjem delu, manj pa so naklonjeni izobraževanju na »zalogo«. Motivacijo zaposlenih za izpopolnjevanje in nadaljnje izobraževanje na različne načine dodatno vzpodbujamo, na primer z ustreznimi sistemi napredovanj. Tak sistem ima jasno opredeljene pogoje, ki jih mora sodelavec izpolniti, če hoče napredovati, med te pogoje pa seveda obvezno sodijo določena dodatna znanja in sposobnosti (Jereb, 1997: 72).

Ob organiziranju izobraževanja se vprašamo tudi, kolikšen bi naj bil predvideni obseg finančnih sredstev. Seveda je na zastavljeno vprašanje mogoče odgovoriti iz različnih zornih kotov. Idealna rešitev bi bila, če bi podjetje lahko zagotovilo finančna sredstva za zadovoljitev vseh, v tekočem letu planiranih, pa tudi nenačrtovanih izobraževalnih potreb. Ker pa včasih to ni mogoče in sicer zaradi premajhne dobičkonosnosti, se morajo vodstvo in zaposleni odločiti, katerim izobraževanjem bodo dali prioriteto. Merila, s katerimi ocenjujejo vrednost posameznih delovnih nalog oziroma njihovo pomembnost z vidika izobraževanja, so (Možina, 2002: 325):

- pogostost pojavljanja posamezne naloge oziroma razširjenost neke dejavnosti v organizaciji,
- zahtevnost, težavnost ali kompleksnost posamezne naloge,
- vrednost posamezne naloge v vrednosti posameznega proizvoda oziroma njen vpliv na vrednost izdelka ali opravljene storitve,
- vrednost delovnih sredstev, s katerimi se opravlja določena naloga,
- nevarnosti za delavca pri opravljanju naloge,
- čas, potreben za usposobitev delavca za opravljanje naloge,
- pogostost problemov, ki se pojavljajo pri opravljanju naloge.

Moja ocena ob tej tematiki je, da podjetja običajno izoblikujejo plane izobraževanja na osnovi izkušenj iz preteklih let. Program izobraževanja nato med letom po potrebi prilagajajo razpoložljivim sredstvom. Zaradi takšnega delovanja pa prihaja do vse večjega razmika med velikimi in malimi podjetji. Velika in uspešna podjetja namenjajo vsako leto več sredstev za izobraževanje, v malih podjetjih pa je teh sredstev pogosto premalo.

Raziskovanju, ugotavljanju ter usklajevanju izobraževalnih potreb in možnosti sledi načrtovanje izobraževanja. S planom izobraževanja predvidimo vrste izobraževanja, njihov obseg, število zaposlenih, ki jih bo izobraževanje zajelo, časovne determinante posameznih

aktivnosti, izvajalce aktivnosti in potrebna finančna sredstva. Ugotovili naj bi, katera znanja so oziroma bodo potrebna za uspešno poslovanje podjetja. Zato opravimo analizo notranjih in zunanjih značilnosti organizacije, ki vpliva na definicijo potrebnih znanj. K **notranjim značilnostim** spadajo predvsem organizacijski cilji (organizacijska vizija), socialno-profesionalne vloge, ki jih lahko izenačimo z delovnimi mesti, struktura njihovih statusov oziroma organizacijska hierarhija, za katero so značilni različni stili vodenja, koordinacija in formalizacija organizacijskih funkcij.

Plani izobraževanja so lahko dolgoročni ali kratkoročni. V dolgoročnih skušamo zajeti zlasti kadrovske izobraževalne strategije in cilje. Le-te operacionaliziramo v kratkoročnih planih izobraževanja ali razvoja kadrov. Temeljne sestavine teh planov so (Možina, 2002: 235):

- programska sestavina
- izvedbena sestavina
- finančna sestavina.

S **programsko sestavino** opredelimo znotraj plana izobraževanja programsko strukturo izobraževalnih ali kadrovske razvojnih ukrepov. S temi bomo v prihodnje zadovoljevali globalne in diferencirane izobraževalne potrebe. Med strukturo plana izobraževanja sodijo naslednje sestavine (Možina, 2002: 236):

- programi za pridobitev strokovne izobrazbe oziroma poklica,
- programi izpopolnjevanja,
- programi usposabljanja.

V **izvedbeni komponenti** opredelimo nosilce ali izvajalce posameznih programov, kraj izobraževanja, trajanje izobraževanja ali tekoče leto izobraževanja, rok izvedbe ali rok za dokončanje izobraževanja ter obseg izobraževanja po posameznem programu, se pravi število izobražencev ali število izobraževanih skupin, za vse programe, vključene v programsko komponento (Možina, 2002: 236).

Finančno komponento sestavljajo podatki, ki jih opredeljuje programska in izvedbena komponenta. Namenjena je opredelitvi, koliko bo izobraževanje stalo. Da pridobimo ceno izobraževanja, moramo poznati ceno izobraževanja na izobraženca ali na skupino izobražencev, tj. povprečne stroške izobraževanja. Za pridobitev tega izračuna se praviloma uporabljajo naslednji podatki (Možina, 2002: 236):

- cena na izobraženca ali na skupino,
- število obračunskih enot (število izobražencev ali skupin, pomnoženo s številom vplačil v planiranem obdobju)
- celotna sredstva po posameznem programu in letniku izobraževanja.

2.4 MERJENJE UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJA

Izobraževanje je poslovna funkcija in kot taka lahko doprinese k poslovnemu uspehu podjetja (ali druge organizacije). Zato merimo učinke izobraževanj. Trenutno najbolj razširjen in najbolj priznan model merjenja učinkovitosti izobraževalnih programov, treningov in usposabljanj je Kirkpatrickov model (Kirkpatrick, 1979), katerega uporabljivost, tudi na nižjih nivojih, ni enostavna. V naslednjem odstavku sledi opis Kirkpatrickovega modela.

Podjetja in izobraževalne ustanove v glavnem merijo 1.) zadovoljstvo udeležencev izobraževanj s samim programom. In tako je tudi v NLB d.d. Precej jih meri tudi 2.) nivo pridobljenega znanja, manj 3.) prenos znanja v vsakdanje poslovno okolje, medtem ko izredno malo podjetij meri 4.) učinke izobraževanja na poslovne rezultate podjetja, kar je glede na zahtevnost takšnega merjenja pričakovano. Poslovno okolje je izredno kompleksno in poslovni rezultati podjetij v opazovanem intervalu so odvisni od številnih dejavnikov, ki učinkujejo različno dolgo in na številne med njimi nimamo nikakršnega vpliva. Poleg tega na poslovanje v merjenem času vplivajo tudi pojavi, ki so nastopili pred opazovanim intervalom, kakor tudi pojavi, ki bodo nastopili po opazovanem intervalu, vendar jih mi sami in drugi (gospodarski) subjekti anticipiramo v današnje poslovanje (Šmid, 2004).

Kirkpatrickov model merjenja uspešnosti izobraževanja določa štiri ravni merjenja izobraževanja, ki sem jih na kratko omenila že zgoraj, sedaj pa bom poskušala posamezne stopnje podrobneje opisati.

2.4.1 Merjenje zadovoljstva udeležencev izobraževanja

Merjenje zadovoljstva udeležencev odgovarja na vprašanje "Kako ste bili zadovoljni z izobraževalnim programom?". Na tej stopnji merimo subjektivne občutke in stališča, zadovoljstvo posameznikov z določenim izobraževalnim programom. Zanima nas, kako so bili udeleženci zadovoljni s podajanjem snovi (nazorna pojasnila, interaktivnost, razumljivost, ipd.), s predavateljem, s snovjo in njeno uporabnostjo, s prostorom, s terminom itd.

Čeprav gre za zelo osnovna vprašanja, gremo lahko na tem nivoju tudi korak dlje in pridobimo informacije, ki nam bodo pomagale kasneje, pri merjenju uspešnosti na višjih ravneh. Vprašanja v stilu "Ali (Kako) nameravate uporabiti pridobljena znanja?" ne bodo vsebinsko in metodološko podrla našega merjenja, ampak ga bodo, po mojem mnenju, poglobila, saj bomo lažje prišli do ugotovitve ali je znanje, pridobljeno na izobraževanju, resnično uporabno v praksi. Zadovoljstvo običajno merimo z vprašalniki po opravljenem tečaju, z dnevnikom izobraževanja, dnevnimi povratnimi informacijami (Šmid, 2004).

Kirkpatrick (1979) priporoča sledeče korake pri merjenju zadovoljstva udeležencev:

1. postaviti kriterije uspešnosti; določiti kateri rezultati so zaželeni; npr.: strokovnost predavatelja, sproščeno podajanje znanja, ugoden termin ipd.
2. skrbno pripraviti vprašalnik, ki bo vključeval lastnosti, ki so zaželene tako za posameznika kot za organizacijo
3. vprašalnik oblikovati pregledno, tako za uporabo (izpolnjevanje) kot obdelavo podatkov; s tem naj bi si prihranili mnogo časa in rezultati naj bi bili boljši (mnogokrat anketirancu ni jasno, katera ocena pomeni strinjanje z izjavo, 1 ali 5)
4. vprašalniki naj bodo anonimni
5. omogočiti anketirancem dodajanje predlogov; ta odsek vprašalnika naj bi dodali na koncu ali pa imeli nekaj vprašanj odprtega tipa.

V nadaljevanju bom poskušala s sliko 2.1 opisati način oz. metode za merjenje vtisov izobraževanja.

Slika 2.1: Merjenje vtisov izobraževanja

Merjenje vtisov izobraževanja Najbolj pogoste oz. uporabne metode merjenja vtisov so:	
Klasične metode	On-line metode
Vprašalniki	On-line vprašalniki
Opazovanja	Elektronska pošta
Osebna srečanja	Chat
Intervju	

Vir: Berk (2003).

Na sliki 2.1 so našete najpogosteje uporabljene metode s katerimi poskušamo pridobiti vtise udeležencev o izobraževanju. To lahko storimo z v naprej pripravljenimi vprašalniki, ki so sestavljeni iz vprašanj zaprtega ali odprtega tipa, lahko pa jih posredujemo tudi po e-pošti (on-line vprašalniki). Udeležence lahko po koncu izobraževanja občasno opazujemo na delovnem mestu oziroma jih o njegovih vtisih povprašamo neposredno na, ne v naprej planiranih, osebnih srečanjih. Lahko pa se dogovorimo tudi za termin, ko bomo z njimi opravili intervju. Kadar govorimo o t.i. chat-u, mislimo na izmenjavanje mnenj med udeleženci izobraževanja s pomočjo interneta.

2.4.2 Kritike merjenja zadovoljstva

Veliko kritik na merjenje zadovoljstva se nanaša na njegovo subjektivnost. Ko merimo zadovoljstvo, merimo posameznikovo dožemanje določenega izobraževanja. Nikjer namreč ne merimo pridobljenega znanja ali njegove kasnejše uporabe, saj je lahko to početje zelo subjektivne narave³. Merjenje zadovoljstva lahko delno objektiviziramo s ponovitvijo merjenja. Ker je zadovoljstvo vedno odraz trenutnega stanja, na katerega lahko vplivajo malenkosti, ponovimo merjenje zadovoljstva po določenem času - mesecu ali več in primerjamo dobljene rezultate. Ustrezen način uravnoteženja subjektivnosti merjenja zadovoljstva je tudi opazovanje zunanjih opazovalcev in ocenjevanje uspešnosti izobraževanja s strani izvajalca, predavatelja. Seveda ima tudi on izkrivljeno dožemanje, vendar z drugega, tj. svojega gledišča.

Ocenjujem, da se zaradi te pomanjkljivosti bolj ali manj zavrača merjenje zadovoljstva udeležencev, kajti le-to ne daje informacij o dejansko naučenem, pridobljenem znanju. Merjenje zadovoljstva, če je edini način merjenja uspešnosti izobraževanja, je lahko nezadovoljivo in včasih celo škodljivo, saj daje izkrivljene rezultate. Hkrati pa je pomembno poudariti tudi, da je zadovoljstvo z določenim izobraževanjem pomembno za njegovo uspešnost in učinkovitost. Če smo z nekim izobraževanjem zadovoljni, je večja verjetnost, da bomo osvojili želeno znanje in nadaljevali z izobraževanjem. Če obstaja nezadovoljstvo, si ga želimo odstraniti, zaradi česar nimamo interesa spremljati predavanja, nimamo potrebne pozornosti in motivacije za izobraževanje (Šmid, 2004).

³ Majhen faktor lahko popolnoma spremeni dožemanje nekega programa – recimo simpatičen predavatelj ali na drugi strani deževen dan.

2.4.3 Merjenje pridobljenega znanja udeležencev izobraževanja

Drugi nivo merjenja učinkov izobraževanja po Kirkpatricku je merjenje pridobljenega znanja⁴. V delovnem okolju kakovostno merimo pridobljeno znanje šele takrat, ko ga primerjamo z neko izhodiščno točko.

V poslovnem okolju je izobraževana populacija bolj heterogena in posamezniki v izobraževalni proces vstopajo z različnim predznanjem. Zato je ključnega pomena za ocenjevanje učinkovitosti in predvsem smiselnosti določenega izobraževalnega programa predhodno testiranje.

Tako s testi po izobraževanju poleg stopnje osvojenega znanja ugotovimo tudi njegov prirastek, količino pridobljenega znanja, neposredno povezano z določenim programom. Če namreč predhodnih testov ne opravimo, ima lahko določen posameznik po opravljenem izobraževanju zahtevani nivo znanja (s čimer je površinsko dosežen zastavljeni cilj izobraževanja), vendar ne vemo, če ga ni imel že pred tem. Taka situacija ima poleg neučinkovito porabljenih finančnih sredstev (in oportunitetnih stroškov, tudi v obliki izgubljenega časa) tudi negativen psihološki vpliv, saj lahko takemu posamezniku po pomoti sporočamo, da njegovega znanja ne cenimo dovolj oz. da ga sploh ne vidimo. Na osnovi zgoraj navedenega je po mojem mnenju potrebno pred vsakim izobraževanjem opraviti test, ki se navezuje na tematiko, ki bo predstavljena na izobraževanju. Le tako lahko po koncu izobraževanja pridobimo dejanski napredek znanja, ki je posledica izobraževanja.

Dodatno kvaliteto merjenju pridobljenega izobraževanja da kontrolna skupina. Ta metoda je posebej primerna, kadar je izobraževalni program tesno povezan s konkretnim poslovnim problemom ali poslovno aktivnostjo, ki poteka vzporedno z izobraževanjem. S kontrolno skupino lahko pri izobraževani skupini izločimo pridobljeno znanje, ki ga ni mogoče pripisati izključno izobraževalnemu programu.

⁴ Merjenje pridobljenega znanja lahko izvedemo na več načinov: a) **KOGNITIVNO**: merimo z eseji, pisnimi ali ustnimi testi, z reševanjem problemskih nalog. b) **EMOCIONALNO**: tu so bistveni medsebojni odnosi, čustva, obnašanje, navade, osebnostne lastnosti. c) **PSIHOMOTORIČNO**: tu so bistvene praktične spretnosti, ki jih najlaže izmerimo s praktično uporabo, lahko tudi s simulacijo.

Preprost primer je učenje npr. italijanščine v času, ko celotni komercialni oddetek pričinja poslovanje z italijanskim partnerjem in skozi dnevno komunikacijo in lahko tudi dodatno samoiniciativno pridobiva znanje tujega jezika. Udeležba na tečaju italijanščine je vsekakor dobrodošla, vendar je lahko dodana vrednost precej nižja od pričakovane ali dojemane, če ne merimo pridobljenega znanja kontrolne skupine.

Merjenje pridobljenega znanja je vsekakor pomemben nivo merjenja učinkovitosti izobraževanja. Osvojeno znanje je potreben (a ne zadosten) pogoj za prenos znanja v delovno okolje in posledično njegovo učinkovanje na rezultate podjetja. Vendar kot opozarjata tudi Antheil in Casper (1986), z merjenjem pridobljenega znanja ugotavljamo, ali posameznik zahtevano znanje ima, ne pa, ali ga bo tudi dejansko uporabil. Tej ugotovitvi, ki meri na delovno okolje, ki posameznika vzpodbuja ali onemogoča pri uporabi novih znanj, lahko dodamo misel, da mora posameznik pridobljeno znanje tudi znati uporabiti. K temu pa ga po mojem mnenju lahko še dodatno vzpodbujajo vodje in okolje, v katerem deluje.

2.4.4 Merjenje prenosa znanja v delovno okolje

Ko se spuščamo v globino merjenja učinkovitosti izobraževanja, pridemo po Kirkpatricku (1979) do tretjega nivoja, merjenja prenosa znanja v delovno okolje. Z merjenjem učinkovitosti izobraževanja na tretjem, predzadnjem nivoju pa odgovarjamo na vprašanje, ali se pridobljeno znanje tudi dejansko uporablja v delovnem okolju (ali pa smo se učili zaman)?

Sam Kirkpatrick opozarja na izredno težavnost merjenja prenosa znanja v delovno okolje oz. merjenja spremenjenega obnašanja. Še posebej težavno je izolirati in meriti zgolj učinek izobraževanja na spremenjeno obnašanje v delovnem okolju, torej brez vpliva drugih dejavnikov delovnega procesa (Šmid, 2004).

Kirkpatrick za merjenje učinkov izobraževanja na spremenjeno delovno obnašanje predlaga sledeči model (Kirkpatrick, 1979):

1. sistematično merjenje delovne uspešnosti (kriterije postavimo glede na vsebino dela) pred in po izobraževanju;
2. merjenje spremenjenega obnašanja udeležencev izobraževanja je večdimenzionalno; njihovo obnašanje oz. delovanje oceni čim več delovnih ravni sodelavcev - nadrejeni, podrejeni, sodelavci, profesorji in tudi sami udeleženci;

3. merjenje delovne uspešnosti (iz točke 1.) je zastavljeno tako, da omogoča statistične analize;
4. merjenje po končanem izobraževanju (oz. eno izmed teh ocenjevanj) mora biti opravljeno tako pozno (vsaj nekaj mesecev), da ima ocenjevana oseba možnost nova, naučena spoznanja uvesti v svoje dnevno delovanje;
5. meriti je potrebno delovno obnašanje in njegove spremembe tudi pri kontrolni skupini, saj se s tem identificira vplive drugih dejavnikov na spremembo obnašanja in tako lažje opredeli spremembo obnašanja kot posledico izobraževanja.

Med zahtevami zgornjega modela je še posebej izpostavljena zahteva po izvedbi merjenja po končanem izobraževanju s precejšnjim časovnim zamikom. Drugi pomemben dejavnik dobrega merjenja in uporabnih rezultatov je načrtovanje ocenjevanja med samo (vsebinsko) pripravo izobraževanja. Največkrat se koristnosti merjenja prenosa znanja v delovno okolje spomnimo med samim potekom izobraževanja in šele nato sestavimo model. To še ne pomeni, da je model merjenja nujno slab, vendar je verjetnost dobrega zbiranja potrebnih podatkov in pridobitve koristnih rezultatov večja, če merjenje vključimo v sam proces načrtovanja izobraževalnega programa. Pomembnost vključitve merjenja prenosa znanja v delovno okolje kaže tudi ocena, da se samo 10% pridobljenega znanja odrazi v spremenjenem obnašanju pri delu. Kar 40% se ga izgubi, ker način prenosa znanja v delovno okolje in merjenje doseganja tega cilja nista vključena v samo načrtovanje izobraževanja (Kelly, 1982). Nadaljnih 40% pridobljenega znanja naj bi se po Kellyjevi izgubilo, ker najvišje vodstvo izobraževanje in upravljanje s človeškimi viri obravnava kot periferno poslovno funkcijo. Zaradi tega ne bo posvečalo pozornosti in časa idejam te poslovne funkcije, torej tudi prenosu novih znanj v poslovanje podjetja. Še 15% izgube znanja pa naj bi nastalo zaradi slabega prenosa znanja. Ena od faz vključitve merjenja v načrtovanje izobraževanja je tudi merjenje trenutnega znanja oz. obnašanja na delovnem mestu (potek posameznih delovnih aktivnosti, procesov, način reševanja problemov, pristopa k strankam, projektnega vodenja, uporabe teorij ipd.). Kajti če poznamo sedanje stanje, bomo z opisovanjem bodočega stanja lahko ugotovili razlike, ki so posledica izobraževanja (ob izpolnjevanju pogoja *ceteris paribus*).

Med pomembne pogoje učinkovitega prenosa znanja sodi (de)stimulativno delovno okolje. Nova pridobljena znanja (merimo jih na drugem nivoju Kirkpatrickovega modela) bodo v delovnem okolju zaživela le, če bo delovno okolje dovoljevalo ali vzpodbujalo spremenjeno obnašanje. To je še posebej pomembno pri pridobivanju znanja skozi praktične primere, treninge in usposabljanja ter z opazovanjem zelenega obnašanja. Da bi bil prenos znanja v delovno okolje v takem primeru čim večji, naj bi bilo okolje usposabljanja podobno realnemu

delovnemu okolju. Zato bi priporočila organizacijam naj trening izvajajo večkrat v krajših intervalih in da naj se na takih usposabljanjih rešuje konkretne primere aktualnih poslovnih aktivnosti. Na usposabljanjih naj bi bili prisotni tudi vodilni delavci. Takšno okolje usposabljanja se tako približa realnemu po kadrovski zasedbi, delovnem procesu in vsebini.

2.4.5 Načini merjenja prenosa znanja v delovno okolje

Spremembo obnašanja v delovnih aktivnostih bomo lahko ugotovili le, če bomo merili tiste aktivnosti, ki so predmet izobraževanja, pred samim izobraževanjem in nato tudi po njem. Priporočljivo je tudi vzpostaviti kontrolno skupino in tako izločiti vpliv drugih dejavnikov na spremembo obnašanja. Ena od možnosti postavitve ciljev izobraževanja (v spremenjenem obnašanju na delu) je tudi njihova "samo-postavitvev". Vsak udeleženec ob zaključku izobraževanja postavi cilje v obliki delovanja na delovnem mestu. Po nekaj mesecih, ko je udeleženec spremenjeno obnašanje popolnoma osvojil ali pozabil na cilje, izmerimo dejansko doseganje teh ciljev (Berk,2003).

Torej naj bi v prvi fazi definirati cilje izobraževanja in zasledovali, kako se bodo ti odražali v delovanju posameznikov (ali se bo po koncu izobraževanja povečala delovna uspešnost zaposlenih). Recimo, da želimo spremenjen odnos do strank, ki reklamirajo naš izdelek. Pred izobraževanjem lahko opisno in tudi kvantitativno izmerimo obnašanje naših referentov (prijaznost, uporabo določenih besed, usmerjanje na problem, ne na posameznika ipd.). Po končanem izobraževanju meritev ponovno opravimo z istimi metodami in za iste spremenljivke.

Spremenjeno obnašanje pri ocenjevanih posameznikih merimo večdimenzionalno - merijo ga nadrejeni, podrejeni, sodelavci, zunanji sodelavci ter sami ocenjevalci. Tako do neke mere izločimo vgrajeno pristranskost določene skupine ocenjevalcev (Šmid, 2004).

2.4.6 Vpliv izobraževanja na poslovne rezultate podjetja

Vsaka poslovna funkcija v podjetju naj bi prispevala k skupnemu cilju. Ta cilj je najpogosteje ekonomski; rast vrednosti lastniškega deleža ali rast dobička, alternativni ekonomski cilji (ki pa posredno vodijo do omenjenih) pa so tudi rast prodaje, rast tržnega deleža, povečanje dobičkonosnosti itd (Šmid, 2004).

Racionalna težnja lastnikov ali vodij podjetij je ugotoviti, koliko posamezna poslovna aktivnost pripomore k skupnemu cilju podjetja. In s tem smo na področju izobraževanja pri četrtem nivoju merjenja njegove učinkovitosti po Kirkpatricku. Zadnja, najvišja stopnja merjenja učinkovitosti po Kirkpatrickovem modelu je merjenje učinkov izobraževanja na poslovne rezultate podjetja. Kot sem omenila že v uvodu, k skupnim rezultatom podjetja prispevajo vse poslovne funkcije v podjetju. Poleg tega je iz poslovne prakse vidno, da na rezultate vplivajo tudi številni zunanji dejavniki, neodvisni od naših aktivnosti. Nanje se mnogokrat le odzivamo, a ne vedno enako, čeprav bi si to želeli. Izločiti vpliv izobraževanja na izbrani poslovni cilj je težko, kar ugotavlja tudi sam Kirkpatrick: obstaja takšno število kompleksnih dejavnikov, da je izredno težko, če ne celo nemogoče, oceniti vpliv določenih izobraževalnih programov na rezultate podjetja (Kirkpatrick, 1979: 273). Zaradi teh težav so šli poskusi merjenja vpliva izobraževanja na rezultate podjetja v glavnem v smeri opredeljevanja primerne okolja oz. sestave modelov. Modeli, čeprav uporabljeni v vsaki znanstveni disciplini, dostikrat temeljijo na številnih predpostavkah, katerih vrednost lahko določimo ali ocenimo zgolj približno. Vrednosti proučevanih spremenljivk so tako bolj ali manj verjetne, kar uporabnost teh modelov precej omeji.

Če se odločimo meriti učinek izobraževanja na rezultate podjetja, naj ne bi zanemarili merjenja učinkovitosti izobraževanja na drugih nivojih (po Kirkpatricku); pravo sliko učinkovitosti izobraževalnega programa pa dobimo šele, ko izmerimo njegovo učinkovitost na vseh štirih nivojih.

V nadaljnjo razlago sem se odločila vključiti teorijo človeškega kapitala (v nadaljevanju TČK), ki jo bom poskušala povezati z delovno uspešnostjo zaposlenih. Po mojem mnenju namreč višja stopnja izobrazbe poleg tega, da posameznikom zagotavlja višji zaslužek, načeloma povečuje tudi njihovo delovno uspešnost na delovnem mestu. Zaposleni hitreje in učinkoviteje opravijo naložene delovne naloge, pri svojem delu naj bi bili tudi bolj samostojni in fleksibilni in odprti za nove izzive.

2.5 TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA

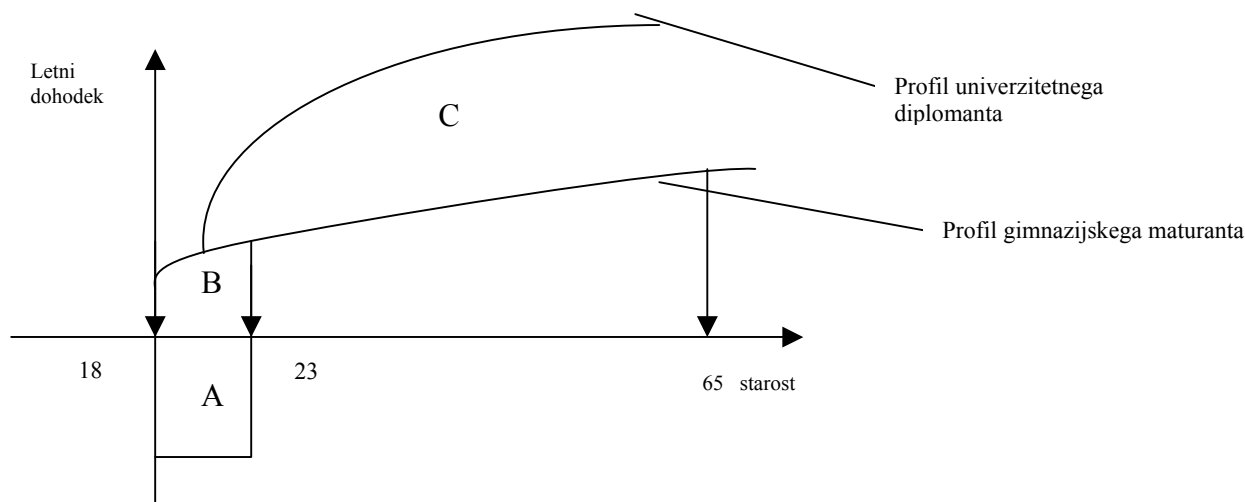
Bistvo teorije človeškega kapitala je, »da ljudje vlagajo v sebe z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem in z drugimi aktivnostmi ne le zaradi trenutnega zadovoljstva, ampak tudi zaradi pričakovanih donosov (povečanje bodočega zaslužka) teh naložb v prihodnosti ter drugih učinkov, ki se ne morejo izmeriti v denarju. Te naložbe

prinašajo denarni donos posredno, prek vpliva proizvodne sposobnosti (produktivnosti) posameznika, ki se nato kaže v povečanih zasluških v toku življenja» (Bevc, 1991: 23).

Človeški kapital⁵ je danes vse pomembnejši proizvodni in razvojni dejavnik organizacije, ki učinkovito prispeva k delovanju organizacije (Gostiša, 1999). Med človeški kapital, ki je del intelektualnega kapitala, štejemo znanje, vrednote, kompetence, vrednote, izkušnje in pripadnost zaposlenih podjetju (Ložar, 2003: 20). Vrednost intelektualnega kapitala v podjetju pa tvorijo znanje in sposobnosti, ki jih razvijajo zaposleni v podjetju, in dejansko predstavljajo neotipljiv vir kapitala, ki pomembno prispeva h končnemu zaslužku in povečuje finančni kapital podjetja (Mayer, 2001).

V nadaljevanju bom s sliko 2.2 razložila pomembnost izobraževanja oz. študija. Slika namreč ponazarja, da so neposredni stroški študija in oportunitetni stroški, tj. dohodek, ki je v času študija izostal, neprimerljivo manjši v primerjavi z višjim dohodkom, ki ga bomo prejeli na delovnem mestu zaradi višje stopnje izobrazbe. Hkrati pa lahko od bolj izobraženega človeka pričakujemo večjo delovno uspešnost, ki se kaže v večjem obvladovanju dodeljenega delovnega področja in v produktivnejše opravljenih nalogah.

Slika 2.2: Prikaz neposrednih, posrednih stroškov in inkrementalnih dohodkov izobraževanja



Vir: Kramberger (1999).

Legenda:

- A - neposredni stroški oz. stroški, ki jih imamo med študijem
- B - posredni stroški: dohodek, ki se mu odpovemo med študijem
- C – inkrementalni (dodatni) dohodek

⁵ Človeški kapital je vir oziroma potencial, ki se skriva v obstoječem znanju in sposobnostih zaposlenih, pri čemer je od načina upravljanja človeškimi viri oziroma ravnanja z ljudmi pri delu odvisno, v kolikšni meri je dejansko izkoriščen (Gostiša, 1999: 3).

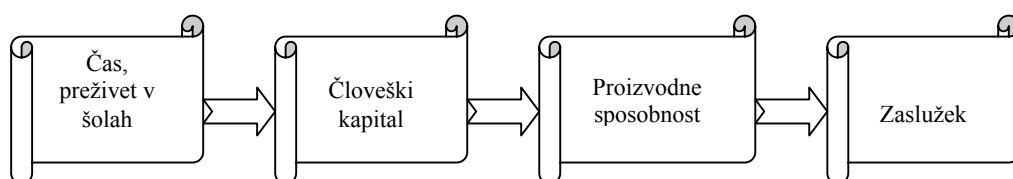
Namen slike 2.2 je prikazati in obrazložiti naslednjo formulo: $C > A + B$, kar pomeni: da če dodatni dohodek preseže vsoto posrednih in neposrednih stroškov, se splača študirati.

»Posameznik se bo ob predpostavki, da izbira le med delom (prinaša zaslužek) in šolanjem oziroma izobraževanjem, izobraževal toliko časa, da bo kar najbolj povečal sedanjo vrednost svojega življenjskega neto dohodka. To bo pa dosegel s primerjavo sedanje vrednosti ekonomskih koristi izobrazbe s sedanjo vrednostjo stroškov za njeno pridobitev« (Bevc, 1991: 29).

2.5.1 Model človeškega kapitala

Bistvo tega modela je, da je posameznik z več izobrazbe produktivnejši in zato prejme višji zaslužek, kakor tisti z nižjo izobrazbo (slika 2.3).

Slika 2.3: Model človeškega kapitala



Vir: Bevc (1991).

Posameznikov človeški kapital se poveča z leti izobraževanja, kar omogoči njegovo večjo proizvodno sposobnost in pripelje do višjih zaslužkov. Seveda logika tega modela velja tudi v primeru, da izobraževanje poteka v podjetju.

Model človeškega kapitala se je kasneje razširil tudi na izobraževanje odraslih, predvsem na delovnem mestu in je torej vključil možnost sočasnega izobraževanja in dela (»part-time« izobraževanja). Na osnovi modela lahko sklepamo, da bo posameznik kar najbolj povečal svoje neto blagostanje z izenačitvijo mejnih stroškov in mejnih koristi izobraževanja. Mejni stroški izobraževanja pomenijo stroške za zadnjo »enoto« izobraževanja (v tem primeru mislimo z »enoto« leto ali raven izobraževanja), mejne koristi pa dodatne koristi, ki jih prinaša ta »enota« izobraževanja. Model še pojasnjuje, da se s staranjem posameznika pomen naložb v izobraževanje zmanjšuje (Bevc, 1991: 29). Najpomembnejša posredno izražena predpostavka v tem modelu je, da se izobrazbo pojmuje kot ključni dejavnik za doseganje določene ravni zaslužkov.

Ob proučevanju teorije človeškega kapitala se postavlja vprašanje njene splošne veljavnosti. V današnjem času namreč težko trdimo, da se posameznik za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje v toku delovne kariere odloča tako, kot predpostavlja ta teorija. Menim, da se odločajo tako predvsem mladi, ki so še v procesu izobraževanja. Že zaposlena oseba pa se najverjetneje dodatno izobražuje ali izpopolnjuje zaradi zahtev ali interesov podjetja. Vsekakor pa je potrebno omeniti tudi, da se posameznik ne izobražuje samo zaradi ekonomskih motivov, temveč tudi zaradi zadovoljitve določenih višjih potreb (samoizpolnitve). Podjetja skušajo v sodobnem svetu, ki je naravnan izrazito tekmovalno, ohranjati konkurenčnost prednost (nove tehnologije, nova znanja) pred ostalimi podjetji. Prav tako pa skuša, v na znanju temelječih gospodarstvih, tudi posameznik nenehno vlagati v svoje dodatno izobraževanje ali usposabljanje, saj le tako njegovo znanje ne zastara in ostaja konkurenčen na trgu delovne sile.

Z vidika teme oziroma raziskovalnega problema, nameravam definirati nekaj izrazov, ki se bodo v nadaljevanju pogosteje pojavili, in sicer s pomočjo tabele 2.1.

Tabela 2.1: Razmerje med delovno uspešnostjo in učinkovitostjo oz. produktivnostjo na ravni posameznika in organizacije

	POSAMEZNIK	ORGANIZACIJA
UČINKOVITOST / PRODUKTIVNOST	UČ/P	UČ/O
USPEŠNOST	DU	PU

UČINKOVITOST NA RAVNI POSAMEZNIKA (UČ/P): opredeljujem jo kot individualno produktivnost *dela ali storilnost*, izmerjeno pri konkretnem posamezniku, ki opravlja neko delovno nalogo; potrebni pogoj za doseganje UČ/P je ustrezna strokovna usposobljenost delavca. Usposobljenost se pridobi s šolanjem in dopolni z izkušnjami. Na produktivnost posameznika močno vpliva tudi njegova motiviranost za delo (Pučko, 1991: 9-10).

UČINKOVITOST NA RAVNI ORGANIZACIJE (UČ/O): lahko jo obravnavamo tudi kot proizvodnost proizvodnih faktorjev (ne le dela, ampak tudi kapitala in »zemlje«) na ravni organizacije. Izraža samo določen vidik uspešnosti, in sicer le dela reprodukcijskega procesa – proizvodnje. Gre za razmerje med proizvedeno količino storitev in zanje vloženim delovnim

časom. Učinkovitost organizacije je največja, če se proizvede največja možna količina blaga ali storitev v danem času (Rozman, 1991: 9-13), ali če se dana količina blaga ali storitev proizvede z najmanjšimi možnimi stroški (t.i. stroškovna učinkovitost). Učinkovitost podjetja je sicer mogoče izraziti na tri načine oziroma skozi tri indikatorje ali kriterije (Kramberger, Ilič in Kohont, 2004: 81):

- a) *produktivnost* (dela oziroma kapitala), ki je najpogosteje opredeljena kot dodatni fizični donos izbranega faktorja h količini proizvodnje,
- b) *ekonomičnost*, kjer gre največkrat za razmerje med fizičnim obsegom proizvodnje in celotnimi stroški ali obratno,
- c) *rentabilnost ali donosnost*, opredeljena kot razmerje med dobičkom in vloženim kapitalom, tj. profitna mera, ali kot »obračanje kapitala«, tj. razmerje med prihodki od prodaje v danem obdobju in vloženim kapitalom (Prašnikar, prav tam).

DELOVNA USPEŠNOST NA RAVNI POSAMEZNIKA(DU): pomeni predvsem zadovoljitev potreb, ki jih dosežemo preko dejavnosti in učinkovitosti delavcev v delovnem procesu (Lipičnik, 1996). Podrobneje jo opredeljujem v nadaljevanju (razdelek 3.1).

USPEŠNOST NA RAVNI ORGANIZACIJE, ki jo opredeljujem kot POSLOVNO USPEŠNOST (PU): o uspešnosti organizacije govorimo tedaj, ko se dolgotrajno zagotavlja ustrezna akumulacija oprijemljivega (denarnega, fizičnega) in/ali neoprijemljivega (intelektualnega) kapitala, kadar je organizacija na tržišču prilagodljiva in ima ustrezne odnose z okoljem in javnostjo ter oblikuje klimo za razvoj svojih delavcev. Pogoj za uspešnost je učinkovitost, ki pa je nezadosten pogoj (Oblak, 2004). Učinkovitost je nujni, a ne zadostni pogoj za poslovno uspešnost. Uspešnost je naravnana na presojanje dolgoročnih, učinkovitost pa na presojanje kratkoročnih rezultatov (Kramberger, Ilič in Kohont, 2004). Med dodatne (kvalitativne) vidike uspešnosti štejemo zlasti naslednje, ki sodijo tudi med načine (oblike) necenovne konkurence podjetij v sodobnem svetu (prav tam: 82):

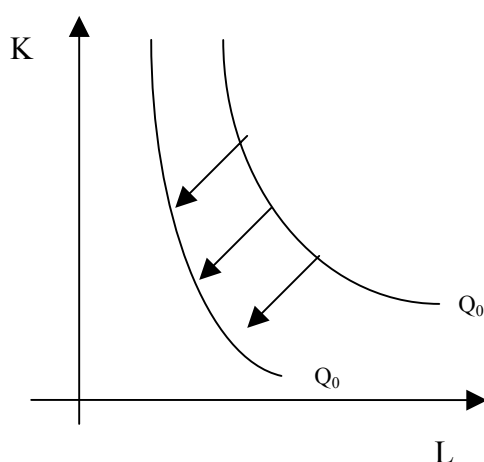
- a) *inovativnost*: interni razvojni potencial organizacije – intelektualni kapital, razvito znanje, novi proizvodi, postopki, storitve;
- b) *kakovost*: s težiščem na zadovoljstvu odjemalcev, ohranjujoč zvestobo kupcev blagovni znamki, torej gre za oceno zadovoljstva ciljnih kupcev s proizvodom, stopnjo rasti povpraševanja kupcev v določenem tržnem segmentu in le v grobem stopnja rasti prodaje;
- c) *raznolikost proizvodov*, ki jo lahko merimo s številom različnih proizvodnih programov, številom različnih trgov, na katere se usmerja organizacija; in
- d) *dodatne storitve kupcem*.

V nadaljevanju na kratko razlagam povezavo med teorijo človeškega kapitala in delovno uspešnostjo. Ali lahko sploh govorimo o kakšni povezavi?

2.5.2 Teorija človeškega kapitala (TČK) in delovna uspešnost

Vpliv teorije človeškega kapitala na proizvodno (oz. stroškovno) učinkovitost, tj. produktivnost, lahko razložimo s spodnjim diagramom (slika 2.4). Pri tem izhajamo iz neoklasične teorije proizvodnje (podjetja). Predpostavimo še 1. delno nadomestljivost kapitala in dela in 2. da je individualna produktivnost parcialni kazalec delovne uspešnosti. Iz teh predpostavk pa izoblikujemo naslednjo vzročno zvezo: izobraževanje \longrightarrow zvišanje človeškega kapitala \longrightarrow zvišanje individualne produktivnosti delavca (in s tem delovne uspešnosti) \longrightarrow zvišanje mejne produktivnosti dela \longrightarrow delovno intenzivni napredek.

Slika 2.4: Kratkoročne implikacije TČK na proizvodnjo



Legenda:

K – kapital

L – delo

Q_0 – izokvanta

Premik izokvante navznoter, ki postane bolj strma, predstavlja t.i. delovno intenzivni tehnični napredek. Njegova razlaga je sledeča: Mejna produktivnost dela se poveča bolj kot mejna produktivnost kapitala ob enaki količini proizvodnje – ob privzetku, da pride že do določenih kratkoročnih učinkov izobraževanja (sicer se ti učinki izražajo dolgoročno), tj. predpostavimo kratek časovni zamik učinka izobraževanja na individualno produktivnost izobraževancev, ki vpliva na mejno (ali skupno) produktivnost dela.

V nadaljevanju bom prek teoretične podlage opisala ocenjevanje delovne uspešnosti. Sam sistem izobraževanja namreč izpolni svoj namen, ko ga primerno ovrednotimo. To lahko naredimo tudi skozi opazovanje delovne uspešnosti zaposlenih, saj domnevam, da izobraževanje pozitivno vpliva na delovno uspešnost. Kot bo kasneje tudi nazorno predstavljeno, pa je način merjenja učinkovitosti izobraževanja dokaj kompleksen in ga podjetja le redko izvajajo. Zahteval bi namreč dolgoletna spremljanja delovnih rezultatov zaposlenih. Delovne rezultate bi lahko objektivneje ocenjevali s pomočjo spremljanja kariernih poti zaposlenih (npr. ali zaposleni dosegajo zastavljene cilje, jih dosegajo v predviden časovnem roku) in načinom njihovega obnašanja pred in po koncu izobraževanja.

3. SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

3.1 OPREDELITEV IN DEJAVNIKI DELOVNE USPEŠNOSTI

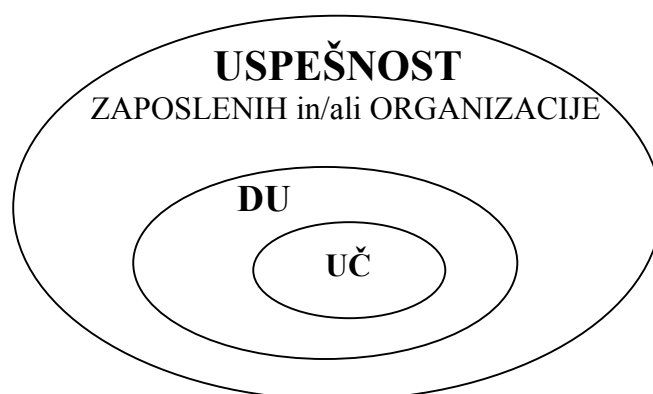
Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces prepoznavanja, merjenja in razvoja človeškega dela v organizaciji (Baird, 1985: 4). Podjetje tako lahko odkrije neuporabljena znanja in izkušnje zaposlenih, ki jih do sedaj niso uporabljali (Jamšek, 1994: 55). V organizaciji je potrebno za vsako začetno aktivnost postaviti cilj; to pa 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. Sledimo le temeljnim skupinam kriterijev (Huber, 1993: 284): **1.)** delovni rezultati, **2.)** osebnostne lastnosti, **3.)** vedenje delavcev in **4.)** njihova strokovnost.

Pri opredeljevanju in ocenjevanju delovne uspešnosti (DU) lahko izhajamo iz naslednje formule:

$$DU = \text{ZMOŽNOST} \times \text{MOTIVACIJA}$$

Delovna uspešnost je torej produkt zmožnosti in motivacije. Če je ena od obojega nič, je DU enaka nič (Gruban: 2003). Delovna uspešnost torej kaže dejavnost oz. uspešnost in učinkovitost delavcev v delovnem procesu.

Slika 3.1: Odnos med uspešnostjo, delovno uspešnostjo (DU) in učinkovitostjo (UČ)



Na sliki 3.1 je prikazano, da je najširši koncept uspešnost zaposlenih in/ali organizacije, katerega sestavini sta delovna uspešnost in njena “podmnožica” učinkovitost.

V organizaciji lahko o pojmu učinkovitosti govorimo na naslednjih področjih: splošna uspešnost, produktivnost, dobiček, kvaliteta proizvodov, zadovoljstvo z delom, motivacija, kontrola, odnosi z okoljem, stabilnost (Cambell, 1990: 66). Medtem, ko razumemo uspešnost kot stopnjo, do katere organizacija realizira postavljene cilje. Na uspešnost in učinkovitost posameznika pri delu vplivajo različni dejavniki, na katere lahko vpliva s svojo aktivnostjo (notranji dejavniki: motivacija za delo in usposobljenost), pa tudi taki, na katere ne more vplivati (zunanji dejavniki: tehnologija, organizacija, ipd.) (Jereb, 1992: 240). 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 in uspešnost posameznika najbolj pomembna, pa lahko upoštevamo še dva sekundarna dejavnika, in sicer najprej 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. Drugi dejavnik je delovna situacija, ki je odvisna od načinov in stilov vodenja. Proces ugotavljanja uspešnosti je tako sistematični postopek evalvacije vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom (Lipičnik, 1996: 96).

3.2 NAMEN EVALVACIJE 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 opredelimo njegove prednosti in pomanjkljivosti, kot trdi Jereb (1992: 240):

- če delovno uspešnost pravično in ustrezno nagrajujemo 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 (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. Kot splošni cilj ocenjevanja delovne uspešnosti štejemo tudi izpopolnjevanje in nadaljnje izobraževanje zaposlenih (Galetić, 1998: 661). 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 in organizacijo primerno, saj je tako časovno kot stroškovno zelo učinkovito (Zupan, 1998: 55).

Ocena delovne uspešnosti zaposlenih nam tako pomaga zlasti pri reševanju vprašanja o potrebni izobrazbi zaposlenih ter o načrtovanju individualnih ter 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. 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: 471).

3.3 PREDPOGOJI ZA USPEŠNO OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Ocenjevanje delovne uspešnosti je uspešno le, če je sestavni del politike in strategije nagrajevanja in če 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 (lažje je nadzorovati in preverjati delovne rezultate zaposlenih, poiskati ustrezne metode kako priti do postavljenih ciljev itd.) olajšal napore organizacijskega osebja in pripomogel k večji uspešnosti podjetja (Lipičnik, 1994: 463). Sistem ocenjevanja naj bi bil podprt s kulturo organizacije, z analizo in opisom opravil ter z dobrim in učinkovitim sporazumevanjem med zaposlenim in njegovim nadrejenim.

3.3.1 Opis delovnih mest

Ocenjevanje uspešnosti uporabljamo zlasti za tista opravila, katerih učinkov ne moremo natančno izmeriti. Zato je relevantna 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 stimulatивnejše in uspešnejše ocenjevanje delovne uspešnosti. Ustrezni opisi delovnih mest so temeljni kadrovski instrument. Predstavljajo podlago za izbor najustreznejših kadrov. Čimbolj

natančni so, tembolj zanesljivo lahko izberemo ljudi, ki bodo določeno delo kar najučinkoviteje opravljali (Jereb 1992: 242).

3.3.2 Pričakovanja

Ocenjevalec že pred samim ocenjevanjem natančno izoblikuje pričakovanja, torej opredeli rezultat, ki ga pričakuje od zaposlenega, da lahko potem na tej osnovi ugotavlja odstopanja dejanskih delovnih rezultatov od pričakovanih. Šele potem lahko poda objektivno in primerno oceno delovne uspešnosti. Natančneje opredeljena pričakovanja pa niso le naloga ocenjevalcev, temveč tudi podjetja kot celote. Natančneje kot 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 (Galetić, 1998: 664).

3.3.3 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. Učinkovit sistem ocenjevanja bo torej dosegel svoj smisel tudi z jasnimi povratnimi informacijami o tem, kako ljudje opravljajo svoje delo (Galetić, 1998: 665). Menim, da je problem v slovenskih podjetjih zlasti neustrezna in nezadostna, neposredna, medosebna komunikacija. Ta izostaja zaradi prevelikega obsega dela in vedno večjega obsega elektronskih sporočil.

3.3.4 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, naj bi imelo podjetje pozitiven odnos do ocenjevanja, poudarek je na uspešnih primerih ocenjevanja delovne uspešnosti iz preteklosti ali v podobnih organizacijah, vodje pa naj jemljejo sistem ocenjevanja resno in verjamejo vanj (Galetić, 1998: 666).

3.4 PROCES IN METODE OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

3.4.1 Proces ocenjevanja delovne uspešnosti

Pred začetkom ocenjevanja delovne uspešnosti je potrebno izoblikovati sistem ocenjevanja. Pod sistemom razumemo določitev ciljev ocenjevanja, pogostost in potek ocenjevanja, ocenjevalca, ki ga je potrebno ustrezno izobraziti, določiti, kdo odloča o sistemu ocenjevanja, kdo je ocenjevan, vsebino ocenjevanja ter namen ocene.

Pogostost ocenjevanja je odvisna od dinamike delovnega procesa, delavcev samih ter tudi od tega, koliko časa ocenjevalci porabijo za to, da ocenijo delo. Najpogosteje se ocenjuje v časovnem obdobju 3 ali 6 mesecev, redkeje enega leta (Bainter in Johnson, 1994: 84).

Spremljanje dela in uspešnosti zaposlenih naj bi potekala kontinuirano skozi vse leto oz. obdobje, ki ga ocenjujemo, saj le tako lahko dobimo dejanski vpogled v to, kako in kaj zaposleni dela. Delavci, ki vedo, da so pregledi uspešnosti redni in pomemben del njihovega dela, naj bi bili bolj samozavestni in imeli višjo delovno moralo kot tisti, pri katerih pregledi uspešnosti niso pomembni in jih organizirajo nepričakovano (Bainter in Johnson, 1994: 85).

Da lahko govorimo o optimalnem sistemu ocenjevanja delovne uspešnosti, je potrebno izbrati najboljše ocenjevalce, ki bodo znali razlikovati med bolj ali manj uspešnimi delavci. Ocenjevalci so lahko: nadrejeni, sodelavci, delavci se lahko samoocenjujejo, podrejeni, stranke ali kombinacije vseh možnosti. Ne glede na to, kdo ocenjuje, naj bi bila to oseba, ki pozna razmere znotraj podjetja in je seznanjena s samim potekom dela v podjetju; poznala naj bi naloge in odgovornosti delavcev ter kontinuirano spremljala dosežene delovne rezultate zaposlenih (Mohrman, 1989: 28).

V procesu ocenjevanja delovne uspešnosti imajo vodje, delavci in organizacija tipične naloge, ki jih morajo opraviti (Baird, 1985: 235):

- vodja naj bi znal povezati cilje organizacije s cilji posameznikov, komunicirati s svojimi delavci o uspešnosti pri delu, vzpostaviti povratno informacijo, usposabljanje delavcev za doseganje ciljev in definirati slabosti in prednosti (zmožnosti delavcev, določiti plan za izboljšavo delovne uspešnosti).
- delavec želi 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.

3.4.2 Ocenjevalni razgovor

Ocenjevalni razgovor je metoda, s katero ocenjujemo delovno uspešnost (Baird, 1985: 236). Uporablja se lahko samostojno ali kombinirano z drugimi metodami. Razgovor poteka med delavcem in njegovim nadrejenim. Pri tem se ustvarjajo pomembni stiki med delavci in vodji, vršijo se pogovori o ciljnih organizacije, delavcih, njihovih željah, napredovanju in podobno. Izvajajo se 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.

Ob pregledovanju uspešnosti opravljenega dela se je potrebno na ta korak predhodno temeljito pripraviti. Priprava vključuje izbiro primerne časa in prostora, kjer razgovor poteka. Oba udeleženca razgovora morata imeti dovolj časa za pogovor. Vodja se ustrezno pripravi na ocenjevalni razgovor; to stori tako, da spremlja delo in uspešnost delavca skozi vse ocenjevalno obdobje ter evidentira svoja mnenja. Potrebno je pregledati določene točke, na podlagi katerih se kasneje poda ocena uspešnosti dela, npr. kako je bil zaposleni uspešen v izpolnjevanju zastavljenih ciljev, kateri so bili dejavniki, ki so vplivali na njegovo uspešnost ter kaj je potrebno narediti v naslednjem obdobju, da bi izboljšali delovno uspešnost (Baird, 1985: 237).

Na začetku ocenjevalnega razgovora je smotrno, da poskuša vodja ustvariti čim prijetnejšo ozračje in s tem pomaga delavcu, da se znebi morebitne treme. Sledi razlaga cilja in namena ocenjevalnega razgovora. Zaželeno je, da vodja spodbudi delavca, da začne sam govoriti o svoji delovni uspešnosti. Delavci namreč lahko sami razmislijo, kaj delajo dobro (pozitivne povratne informacije, **polje I**, na sliki 3.2) 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 3.2 (Goodale, 1992: 106).

Slika 3.2: Vodnik povratnih informacij

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

Vir: Goodale, (1992: 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: 106).

3.4.3 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 (Jereb, 1992: 241).

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti si lahko pomagamo tudi z ugotavljanjem razvojnih zmožnosti zaposlenih. Razvojne zmožnosti so zmožnosti posameznika, da bo ob ustreznih razvojnih ukrepih (npr. dodatno izobraževanje in usposabljanje, sprejemanje novih informacijskih sistemov) lahko prevzel zahtevnejše delo, naloge na višji ravni oziroma drugo delo v organizaciji. Ob ugotavljanju razvojnih zmožnosti načrtamo tudi možne karijerne poti zaposlenega. To lahko storimo tudi s pomočjo želja (o njegovi viziji v danem podjetju), ki jih izrazi posameznik ob opravljanju delovnega procesa. Pri ugotavljanju razvojnih zmožnosti skušamo oceniti strokovne, vodstvene in mobilnostne zmožnosti posameznika. Za hiter pregled kadrov z vidika delovne uspešnosti in razvojnih zmožnosti si lahko pomagamo s portfolio analizo, ki nam odgovori na vprašanje, kakšne kadre imamo (delovna uspešnost) in kakšne so njihove razvojne zmožnosti (razvojni potencial). Prikazuje jo slika 3.3.

Slika 3.3: Portfolio analiza kadrovskega potenciala

	A	B
<i>visok</i> Razvojni potencial	C	D
<i>nizek</i>	<i>nizka</i>	<i>visoka</i>

Delovna uspešnost

Vir: Vidič (2003).

V polju **A** govorimo o zaposlenih, ki ne izkoriščajo vseh svojih delovnih zmožnosti, ki bi jih lahko. Zato jim poskušamo nuditi več časa, da pridemo do rešitve, kako bi jih usposobili za boljše izkoriščanje svojih potencialov. Sledi polje **B**, v katerem gre za ljudi, ki so ključni nosilci našega razvoja. So običajno visoko izobraženi. Zato se jim trudimo zagotoviti maksimalni nadaljnji razvoj. V polju **C** se nahajajo ljudje, ki so izčrpali svoje zmožnosti ali pa so neprimerni za določeno delovno mesto. Imenujemo jih »suhe veje«; razmisliti moramo, kako jih narediti neškodljive, jih morebiti ustrezno premestimo na drugo delovno mesto ali jih odpustimo. Drugi se nahajajo pod poljem **D**. So t.i. »vlečni konji«, ki se jim trudimo zagotoviti, da vzdržujejo svoje zmožnosti in jih čim boljše izrabljajo. Vedno smo jim na voljo za dodatno pridobivanje znanj in veščin. Omogočamo jim pripravo na mentorstvo ali jim ponudimo vodenje mlajših.

3.4.4 Kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti

Ločimo **kvantitativne** in **kvalitativne** kriterije. S prvimi lahko delovne rezultate merimo (neposredno ali posredno), medtem ko jih lahko na podlagi drugih le ocenimo. Za ocenjevanje delovne uspešnosti uporabljamo, odvisno od področja in zahtevnosti dela oz. delovnega mesta, naslednje temeljne skupine kriterijev (Schuler in Huber, 1993: 284):

- delovni rezultati
- osebne lastnosti
- vedenje delavcev
- strokovnost.

Delovni rezultat delavcev

Ta kriterij nam poda vpogled v opravljeno delo zaposlenih. To ugotavljamo s primerjavo med dogovorjenim in doseženim delovnim rezultatom. Pri tem upoštevamo količino delovnega rezultata oz. produktivnost delavca (kazalec učinkovitosti), kakovost delovnega rezultata, ki jo lahko razumemo pod pojmom uspešnosti, ter gospodarnost pri delu.

Osebnostne lastnosti delavcev

Ta kriterij nam omogoča podati oceno o lastnostih, ki jih imajo delavci. Le-te so npr.: zanesljivost, zvestoba, sposobnost, komunikacija, sposobnost vodenja, zrelost. Pri tem kriteriju se pojavljajo težave, saj je opredeljevanje osebnostnih lastnosti zahtevno in je odvisno od vsakega posameznika ter njegovega doživljanja dela (Schuler in Huber, 1993: 285).

Vedenje delavcev

S tem kriterijem se ocenjuje delavčev odnos do dela. Z njim opredelimo najbolj zaželeno vedenje delavca pri opravljanju delovnih nalog (sodelovanje z drugimi delavci, samostojnost, kreativnost, ipd.).

Strokovnost delavca

Gre za kriterij, s katerim se meri strokovna podkovanost delavca (strokovna znanja, strokovna praksa, posebna znanja). Izhajamo iz delovnih mest, hkrati pa si s tem kriterijem pomagamo pri nadaljnjem ocenjevanju razvojnih možnosti delavca (pridobitev poklica, izpopolnjevanje znanja) (Jereb, 1992: 242).

3.4.5 Tehnike ocenjevanja delovne uspešnosti

Za ocenjevanje delovne uspešnosti se uporabljajo številne tehnike. Za katero tehniko se bo podjetje odločilo, je odvisno od namena ocenjevanja (podlaga za nagrajevanje, podlaga pri oblikovanju sistema razvoja kadrov). V podjetju naj bi upoštevali tudi stroške razvoja in uporabnost posamezne metode, objektivnost pridobljenih ocen ter zadovoljstvo uporabnikov sistema.

Ocenjevalci delovne uspešnosti zaposlenih so ponavadi njihovi vodje. Menim, da je smotno, da vodja pri ocenjevanjih podrejenih, med seboj primerja delovne rezultate delavcev, ki delajo na podobnih delovnih mestih in opravljajo približno enako zahtevno delo.

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: 243):

- Za medsebojno primerjavo delavcev ponavadi nimamo določenih povprečnih vrednosti, določenih kazalcev delovne uspešnosti. Šele pri samem primerjanju se pokaže kaj je povprečno, podpovprečno ali nadpovprečno.
- Vodja sam pri sebi opredeli neko pričakovanje, ki ga ima v zvezi z delovnimi rezultati svojih sodelavcev. Pri tem primerja oz. ugotavlja, ali je posamezni delavec ta pričakovanja izpolnil ali ne.
- 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 (Lipičnik, 1996: 98):

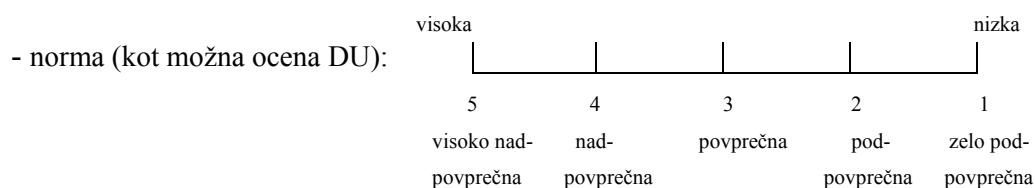
- ocenjevalne lestvice,
- sisteme neposrednega primerjanja
- sisteme označevanja, in
- letne razgovore.

Ocenjevanje s pomočjo ocenjevalnih lestvic

Delovno uspešnost najpogosteje ugotavljamo z ocenjevalnimi lestvicami. Služijo za ocenjevanje osebnostnih lastnosti, vedenja in delovnih rezultatov zaposlenih. Ločimo numerične, grafične in opisne ocenjevalne lestvice. Med seboj se razlikujejo glede na kriterije ocenjevanja, glede na število stopenj (običajno od 3 – 5 stopenj) ter glede na način opisa posameznih stopenj.

Najbolj pogoste so grafične ocenjevalne lestvice, ocenjujejo pa predvsem osebnostne lastnosti in delovne rezultate zaposlenih. Ocenjevalec prikaže svojo sodbo o uspešnosti zaposlenega po določenem kriteriju, na grafični osi. Ponavadi je to oštevilčena daljica, številke pa so lahko podane tudi opisno (Schuler in Huber, 1993: 297). Na sliki 3.4 je prikazan primer grafične ocenjevalne lestvice.

Slika 3.4: Primer grafične ocenjevalne lestvice



Vir: Schuler in Huber (1993: 297).

Pri **numeričnih ocenjevalnih lestvicah** ocenjevalec s pomočjo lestvice, ki vsebuje številčne stopnje, oceni delavca z ustrezno stopnjo na lestvici (npr. imamo lestvico s stopnjami od 1 – 5, 1 – zelo slaba kvaliteta, 5 – odlična kvaliteta). Za razliko od grafične ocenjevalne lestvice tukaj ocenjevalec ocene o delavcu **NE** prikaže 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 (glej sliko 3.5).

Slika 3.5: Opisna ocenjevalna lestvica

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: 99).

Sistemi neposrednega primerjanja

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

- izberemo delovna mesta, ki so 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).

Sistemi označevanja

Uporabljajo se v okoliščinah, ko je natančno definirano, kaj se od delavca pričakuje. Na označevalno listo se napiše različne načine vedenja delavca na določenem delovnem mestu. Ocenjevalcu ni potrebno neposredno ocenjevati uspešnosti delavca, temveč le presodi, katera od trditev 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 izključiti pristranskosti ocenjevalcev. Postopek obveznega izbora sestavljajo naslednje faze (Lipičnik, 1996: 104):

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.
5. Od ocenjevalca zahtevamo, da brezpogojno 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.

Pri **tehniki proste izbire** je na označevalni listi več trditev, ki opisujejo pozitivno in negativno vedenje delavca, ocenjevalec pa izbere 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 bolj zapletena in zamudna (Lipičnik, 1996: 96).

Letni razgovor

Letni razgovor je pogovor med vodjo in sodelavcem o njegovem delu v zadnjem letu, o doseganju pričakovanih rezultatov in postavljenih ciljev ter o načrtih in razvoju v prihodnjem enoletnem obdobju (Majcen, 2001: 52). Pri letnem razgovoru pa ne gre le za ocenjevanje zaposlenega, kjer ena stran sprašuje in druga odgovarja, temveč naj bi bil letni razgovor oblika sproščene komunikacije med vodjo in sodelavcem s poudarkom na zaupanju (Majcen, 2001: 53).

Z letnim razgovorom hočemo v prvi vrsti spodbuditi uspešnejše delo in sodelavca natančno obvestiti, kaj se od njega pričakuje. Ta pogovor je tudi sredstvo, s katerim dosežemo, da so vsi seznanjeni s skupnimi cilji, kajti le tako jih bodo lahko uspešno uresničevali (Latham in Kenneth, 1994: 278).

Letni razgovor nima nič skupnega z nasprotovanjem, pa tudi nič skupnega z družabnim kramljanjem. Veljal naj bi za bistveno komunikacijsko vez med dvema osebama, ki ju povezuje obojestranska korist (Maddux, 1992: 71).

3.4.6 Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti

Največja slabost vseh ocenjevalnih metod je njihova subjektivnost, ki izvira predvsem iz 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: 97):

- a) **Halo efekt:** ocenjevalec uspešnost delavca presoja pod vplivom splošnega vtisa, ki ga ima o njem. Napako 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: 250).
- 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.

Med vsemi zgoraj naštetimi napakami je po moji oceni najpogosteje uporabljena napaka halo efekta. Do tega zaključka sem prišla na osnovi spoznanj iz prakse. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti je namreč zelo težko izločiti subjektivne dejavnike (npr. simpatičnost, ustrežljivost).

Na osnovi dejstev, ki sem jih navedla v 3. poglavju, lahko pridemo do spoznanja, da je delovna uspešnost in zlasti njeno ocenjevanje, čedalje večjega pomena tako za zaposlene kot tudi za podjetja. Na osnovi DU se lahko oblikujejo letni poslovni plani dela, plani kadrovanja in plani izobraževanja. In na tej točki že lahko vidimo povezavo med DU in izvajanjem izobraževanj.

4. ŠTUDIJA PRIMERA

Namen študije primera je prikazati način izobraževanja in ocenjevanja delovne uspešnosti, ki ju izvajajo v Novi Ljubljanski banki d.d. (NLB). Njen cilj pa je podrobneje spoznati izobraževalne navade zaposlenih in njihovih vodij, možnosti izobraževanja in vrednotenje izobraževanja, hkrati pa proučiti tudi ocenjevanje delovne uspešnosti in njeno vlogo v NLB.

4.1 NOVA LJUBLJANSKA BANKA D.D.

Skupina Nove Ljubljanske banke (v nadaljevanju »Skupina NLB«) zavzema položaj največje bančne in finančne organizacije v Sloveniji, katere bilančna vsota predstavlja več kot tretjino bilančne vsote slovenskega bančnega sistema z 19 bankami. Nova Ljubljanska banka d.d.,

Ljubljana (v nadaljevanju »NLB« ali »Banka«), je univerzalna banka z vodilnim položajem na področju poslovanja s prebivalstvom, gospodarskimi družbami in zasebniki ter investicijskega bančništva.

4.1.1 Dejavnost banke

Banka je ustanovljena z namenom, da opravlja bančne in druge finančne storitve, za katere je pridobila predpisano dovoljenje Banke Slovenije, kot tudi vse druge posle, ki jih lahko opravlja banka v skladu z vsakokrat veljavnimi predpisi. Banka lahko v skladu z vsakokrat veljavnimi predpisi opravlja posle v Republiki Sloveniji in v tujini.

Dejavnost banke je:

- a) *bančne storitve*: depoziti, krediti od fizičnih in pravnih oseb,
- b) *finančne storitve*: plačilni promet, garancije, menjalnice, vrednostni papirji, leasing
- c) *pomožne bančne storitve*: finančno, davčno poslovno svetovanje, upravljanje z nepremičninami, izobraževanje, obdelava podatkov, računalniške storitve

4.1.2 Srokuz

Ker se v NLB po besedah gospe Urške Podjed, strokovne sodelavke za izobraževanje, močno zavedajo pomembnosti človeških virov, imajo oblikovano službo z nazivom in šifro 3091 SLUŽBA ZA RAZVOJ ORGANIZACIJE, KADROV IN UPRAVLJANJA ZNANJA (SROKUZ).

Njeno poslanstvo je naslednje:

v poslovni funkciji – upravljanje poslovnega procesa:

- znotraj poslovnega področja (upravljanje z razvojem):

- a) oblikuje in nadzira izvajanje politike razvoja organizacije,
- b) oblikuje in nadzira izvajanje politike upravljanja znanj NLB d.d. in Skupine NLB,
- c) oblikuje in nadzira izvajanje politike razvoja kadrov (mladi in izjemni) NLB d.d. in

Skupine NLB,

v poslovni funkciji:

- oskrbovanje poslovnega procesa NLB d.d. in Skupine NLB:

- a) izvaja vse vrste nalog iz poslovnega področja
- b) oskrbovanje poslovnega procesa s tujim delom in storitvami, katerih predmet je v funkciji razvoja kadrov ali izpopolnjevanja njihovih bonitet, pravic in dolžnosti iz dela.

SROKUZ opravlja naslednje naloge:

- določitev kriterijev za oblikovanje organizacijske strukture banke, načrtovanje razvojnih organizacijskih sprememb, nadziranja uvajanja organizacijskih sprememb,
- razvoj sistemov za ravnanje z ljudmi pri delu (ocena razvojnega potenciala, razvoj posameznikov, napredovanja, nagrajevanja, sistematizacija dela), ocenjevanje delovne uspešnosti,
- skrbništvo nad pravilniki, ki urejajo nagrajevanje, napredovanje in sistematizacijo delovnih mest,
- priprava in izvajanje politike razvoja in kariernih poti za skupino mladih izjemnih kadrov NLB d.d. in Skupine NLB,
- ugotavljanje potrebnih kompetenc zaposlenih (znanj, veščin, vedenj) za doseganje poslovnih rezultatov in razvoja NLB d.d. in Skupine NLB,
- ugotavljanje, raziskovanje izobraževalnih potreb ter razvijanje in oblikovanje izobraževalnih programov,
- načrtovanje, priprava in organizacija izobraževalnih akcij ter spremljanje učinkov izobraževanja,
- izdelava sistemov za prenos in ohranjanje znanj v NLB d.d. in Skupini NLB,
- organiziranje strokovnih praks delavcev banke v tujini in drugih bančnih delavcev v domovini,
- organizacija izobraževanja v zunanjih institucijah v Sloveniji in tujini,
- priprava pogodb in avtorskih pogodb, vodenje postopkov za sklenitev ter spremljanje izvajanja pogodb iz naslova izobraževanja,
- razvijanje izobraževalnega informacijskega sistema, skladno s standardi informacijske tehnologije.

4.2 SISTEM IZOBRAŽEVANJA V NLB D.D.

Uresničevanje izobraževalnih procesov v organizacijah je zagotovljeno z ustrezno organiziranostjo izobraževalne dejavnosti. Institucionalna vgrajenost organizacijske enote v organizacijski sistem celotne organizacije določa vlogo izobraževalni dejavnosti ter ureja njen položaj, relacije in komunikacije znotraj in zunaj organizacije.

Poleg ciljev in nalog, ki jih izobraževalni dejavnosti v organizaciji narekuje njena vloga v sistemu izobraževanja, pomembno usmerjajo njeno delo tudi lastni oz. specifični cilji same

organizacije. S stališča organizacije je namen izobraževanja zaposlenih prispevati k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela. Globalni cilj izobraževanja v NLB je razvoj človeških potencialov v bančništvu in s tem povečanje zadovoljstva njihovih strank (Interno gradivo izobraževalnega centra NLB, 2004).

V NLB d.d. se z izobraževalnimi dejavnostmi ukvarja t.i. **izobraževalni center** (v nadaljevanju IC). Leta 2002 je prišlo do reorganizacije skupine NLB in s tem tudi do preobrazbe izobraževalnega centra, katerega namen je bil vključitev IC v SROKUZ. Pojavile so se želje po usmeritvi potencialnih znanj, ki jih imajo zaposleni v NLB. Prišlo je do razdeljevanja zaposlenih na ustrezne ciljne skupine, ki potrebujejo identična strokovna znanja (računalniška, o kreditiranih komitentov, upravljanje s premoženjem, upravljanje z nepremičninami), povečati se je nameravala vloga strokovne službe za izobraževanje pri ugotavljanju dejanskih potreb po znanjih, spremljanju posameznih segmentov zaposlenih v NLB prek daljših, celovitih oblik izobraževanja ter ugotavljanja učinkov izobraževanja.

4.2.1 Dejavnosti izobraževanja v NLB

1. Ugotavljanje izobraževalnih potreb

V NLB izobraževalnih potreb praktično ne ugotavljajo. Izobraževanja se organizirajo na osnovi projektov, ki vsako leto potekajo znotraj NLB in zahtevajo specifična znanja in veščine (v letu 2005 se poglobljeno pripravljajo na vpeljavo denarne valute EURO, zato je potrebno zaposlene pravočasno usposobiti in pripraviti na nove načine dela ter jim zagotoviti zadovoljiva izobraževalna sredstva - seminarje, delavnice, spoznanje novih računalniških podpornih sistemov).

2. Pridobivanje znanj opisujem v naslednjih točkah (a-e):

a) Interno izobraževanje: Prenovljen katalog izobraževalnih programov je dopolnjen z Bančno šolo, ki predstavlja celovito in sistematično izobraževanje za ključne segmente zaposlenih (vodje, komercialiste, informatike in delavce v podpori). Ostali programi iz kataloga, ki se razpišejo glede na potrebe, razpisane kvartalno, pa dopolnjujejo manjkajoča znanja s področja bančnega in finančnega poslovanja ter storitev, veščin, jezikov in informatike za ciljne skupine in posamezne zaposlene.

V razpisane šole in samostojne izobraževalne programe se zaposleni vključujejo na podlagi lastne želje, v dogovoru z vodstvom organizacijske enote, v kateri so zaposleni, in skladno z

razpisnimi pogoji. V določene izobraževalne programe, ki so namenjeni zaključenim ciljnim skupinam, pa jih lahko predlaga vodstvo OE ali strokovna služba za izobraževanje v dogovoru z vodstvom posamezne OE.

Pri daljših izobraževalnih programih in šolah je predvideno spremljanje učinkov izobraževanja (pridobitev internega certifikata) in zagotavljanje povratne informacije o uspešnem izobraževanju, prav tako pa tudi evidentiranje perspektivnih kadrov na posameznih strokovnih področjih.

b) Izobraževanje v okviru organizacijske enote (OE): Določena strokovna znanja zaposleni dobijo tudi v okviru OE, kjer se nahajajo interni izobraževalni programi za skupino delavcev iz OE (timsko delo, projektno delo, jezikovni tečaji); strokovni programi, ki podpirajo uvajanja novih storitev, aplikacij, inovacij v delovnih postopkih; strokovne prakse za zaposlene iz drugih OE ali bank članic skupine NLB ter študentov iz Slovenije in tujine (pridobivanje konkretnih strokovnih znanj in izkušenj iz delovnega procesa); uvajanje v delo za novo zaposlene; pripravništvo pod vodstvom mentorja. Takšna vrsta izobraževanj je ponavadi prilagojena specifičnim potrebam ciljne skupine (Interno gradivo NLB, 2004).

c) Izobraževanje na delovnem mestu: S pomočjo modernih učnih orodij, ki jih omogoča računalnik, se zaposleni izobražujejo tudi na delovnem mestu. V NLB uporabljajo ECHO⁶ sistem za izobraževanje, prek katerega se zaposleni lahko vključujejo v izobraževalne programe, ki so namenjeni večjim ciljnim skupinam ali celo vsem zaposlenim.

d) Izobraževanje v okviru projektov: Kompleksnejše naloge, predvsem pa kreiranje novih storitev, ponavadi potekajo prek projektov, v katerih sodelujejo različni strokovnjaki, ki svoja znanja širijo in dopolnjujejo z delom v projektih. Rezultat sinergičnega delovanja članov posameznega projekta so ponavadi nova specializirana strokovna znanja, ki jih morajo člani za uspešno implementacijo projekta prenesti na ostale zaposlene.

⁶ ECHO je informacijska podpora za E-izobraževanje. E-izobraževanje so uvedli zaradi vseh prednosti tovrstnega izobraževanja, zlasti hitrejšega dostopa do zelenih informacij. Preko E-izobraževanja ponujajo v NLB nekaj vsebin, ki so namenjene velikemu številu uporabnikov. Le-te so: varstvo pri delu, poslovna korespondenca v angleščini, osnovni programi informatike, kodeks etičnega ravnanja delavcev NLB, izobraževanje za evidenco delovnega časa, izobraževanje za kakovost, letni pogovor, varno delo z računalnikom, izpiti, vprašalniki za zaposlene.

e) Izobraževanje v zunanjih institucijah v Sloveniji in tujini: Zaposleni, ki delajo na splošnih področjih v NLB in zanje ni organiziranih strokovnih internih izobraževalnih programov, se lahko vključujejo v programe drugih izobraževalnih institucij v Sloveniji. Predlog za vključitev zaposlenih v programe zunanjih institucij pripravijo njihovi vodje v soglasju s SROKUZ. Stroški izobraževanja bremenijo OE.

Zaposleni v NLB se v tujini izobražujejo na specializiranih izobraževalnih programih (predvsem s področja bančno tehničnih in znanj s področja vodenja), ki jih razpisujejo mednarodne izobraževalne institucije, na mednarodnih strokovnih konferencah in simpozijih, pri dobaviteljih tehnične opreme, kot tudi preko strokovnih praks v tujih bančnih in finančnih institucijah.

3. Prenos znanj poteka preko internih izobraževalnih programov, strokovnih praks, uvajanja v delo (oz. t.i. pripravništva, ki pa vedno bolj izgublja svoj pomen, saj z zakonom o delovnih razmerjih ni več obvezno), izobraževanja za delo (job training), inštruktaže na delovnem mestu ter preko vključevanj zaposlenih v izobraževalne programe, ki jih razpisujejo druge izobraževalne inštitucije v Sloveniji.

Za prenos znanj v NLB skrbi SROKUZ z evidentiranjem novih kandidatov za prenos ključnih strokovnih znanj (t.i. knowledge managerji). Vsem izvajalcem internih izobraževalnih programov zagotavlja dodatna andragoška znanja in veščine za uspešno izvajanje prenosa znanja.

4. Skladiščenje znanj

Pomeni, da ugotavljajo v katerih organizacijskih delih in kateri posamezniki so pridobili določena znanja (udeležbe na seminarjih, konferencah, poročila, prakse, ...). Nato poskušajo pridobiti v pisni obliki (e-mail) zapis pridobljenega znanja ali mnenj o izobraževanju. Zapisi se oblikujejo v urejen sistem, tako da so informacije na voljo tudi drugim zaposlenim. Po besedah gospe Podjed (s katero sem opravila tudi kratek intervju), v NLB trenutno zbirajo razna poročila, za katere prosijo zaposlene ob pregledu njihovih prijav na posamezne oblike izobraževanja zunaj banke. Sistem je še v fazi razvoja in dopolnitev.

5. Spremljanje učinkov izobraževanja

Da bi lahko vrednotili izobraževanja in s tem na novo pridobljeno znanje za doseganje poslovnih ciljev Skupine NLB, je potrebno v proces načrtovanja vgraditi tudi ustrezne

kazalce, ki omogočajo merjenje njegove učinkovitosti. Prav ocenjevanje učinkovitosti izobraževanja preteklega obdobja je eno izmed pomembnih izhodišč za pripravo novega načrta.

Sam poglobljen potek spremljanja učinkovitosti izobraževanja bom opisala v nadaljevanju.

4.2.2 Področja dela IC

V IC razvijajo, pripravljajo in izvajajo izobraževalne programe za naslednja področja dela:

- **bančno poslovanje** (strokovna znanja)
- **finančna poslovanja** (strokovna znanja)
- **zavarovalniško poslovanje** (trženje zavarovalniških storitev, naložba Vita Plus in Vita 1)
- **funkcionalna znanja** (informatika in računalništvo ter tuji jeziki)
- **veščine** (komunikacija, vodenje)
- **bančna šola** (za komercialiste, privatno bančništvo).

Izobraževalni programi so predstavljeni v Katalogu izobraževalnih programov NLB.

V nadaljevanju bom s sliko 4.1, predstavila in primerjala okvirni letni načrt IC z realiziranim letnim načrt IC za obdobje, januar – december 2003.

Slika 4.1: Realizacija okvirnega letnega načrta izvedbe izobraževalnih programov SROKUZ
NLB v obdobju januar – december 2003

Področja dela	Okvirni letni načrt (jan.-dec. 2003)			Realizirani letni načrt (jan.-dec. 2003)		
	Št. izvedb	Št. PUR	Št. UDE	Št. izvedb	Št. PUR	Št. UDE
BANČNO POSLOVANJE	130	1535	2355	118	1307	2100
FINANČNO POSLOVANJE	20	256	295	17	166	330
ZAVAROVALNIŠKO POSLOVANJE	33	520	495	36	290	808
FUNKCIONALNA ZNANJA	124	1714	1471	128	1820	1265
VEŠČINE	83	1198	1247	75	1056	1055
BANČNA ŠOLA	/	/	/	16	143	279

Vir: Interno gradivo izobraževalnega centra NLB (2003)

Legenda:

Št. PUR – število porabljenih ur

Št. UDE – število udeležencev

Iz zgornje tabele je razvidno število izvedb posameznega programa, število udeležencev po posameznih programih in število porabljenih ur, ki so bile potrebne za celovito izvedbo izobraževalnega programa. Iz podatkov, na sliki 4.1 lahko vidimo, da realizirani letni načrt bistveno ne odstopa od okvirnega. Do odstopanj prihaja le pri zavarovalniškem poslovanju, kjer je realizirani plan skoraj za 100 % presegel okvirnega. Vzrok temu so bile povečane potrebe po izobraževanju: zavarovalniške storitve so začeli tržiti še dodatni zaposleni z namenom doseganja oz. preseganja zastavljenega plana prodaje (Podjed, 2005).

V različne oblike izobraževanja se je v letu 2003 (za leto 2004 podatki še niso zbrani) vključilo 9119 udeležencev iz NLB d.d. Na programih v okviru SROKUZ je bilo 5837 udeležencev, na programih usposabljanja na delovnem mestu za tehnološke rešitve Sigma in Tima za uvajanje sprememb je nova znanja pridobivalo 2107 udeležencev, izobraževanja v zunanjih institucijah se je udeležilo 991 zaposlenih v Sloveniji in 184 v tujini.

V eno od oblik izobraževanja se je vsaj enkrat vključilo 2940 delavcev oziroma 76% vseh zaposlenih.

Povprečno se je vsak zaposleni v banki izobraževal 4.3 dni (ali 29,9 pedagoških ur).

4.2.3 Razvoj izobraževanja v okviru SROKUZ

Vsakdanje spremembe in razvoj tehnologije, predvsem pa strateška usmerjenost NLB so narekovale tudi nadgradnjo obstoječega internega sistema izobraževanja. Zato so v letu 2003 pristopili k pripravi koncepta za razvoj Bančne šole NLB. Temeljni namen postavitve Bančne šole je bil zagotoviti sistematično pridobivanje in preverjanje znanj in veščin, potrebnih za doseganje odličnosti pri delu posameznih segmentov zaposlenih ter doseganje večjih izobraževalnih učinkov. V fazi uvajanja novega koncepta so se najprej usmerili na razvoj izobraževanja za tiste skupine zaposlenih, ki so številčno najmočnejše: vodje, komercialiste, zaposlene v podpori poslovanja ter za tehnologe in informatike.

4.2.4 Postopki in oblike dela izobraževalnega centra

IC uvaja t.i. izobraževanja »od vrha navzdol in obratno« (ki zajemajo tako top management kot njihove podrejene na vseh strokovnih nivojih). Nudijo izobraževalne programe za pridobivanje temeljnih, poglobljenih in specialističnih znanj. Razvijajo izobraževalne programe za učenje z osebnim doživljanjem (kar pomeni, da takšni programi vključujejo oblikovanje samopodobe, motiviranje, boljše spoprijemanje s stresom, itd.). Pripravljajo tudi rešitve za utrjevanje že pridobljenega znanja (to izvajajo z rotacijo med delovnimi mesti), in razvijajo model petih korakov, ki vodi v smeri povečevanja uporabe pridobljenih znanj in veščin v praksi (glej sliko 4.2).

Slika 4.2: Model petih korakov (andragoški cikel)

Koraki Vloga posameznega akterja	<u>1. analiza</u>	<u>2. projekt</u>	<u>3. izvedba</u>	<u>4. utrjevanje</u>	<u>5. vrednotenje</u>
Vloga zaposlenega	- predlogi - informacije		- aktivno sodelovanje	- uporaba - utrjevanje	- uporabnost pri delu (hitreje in učinkoviteje do boljšega poslovnega rezultata)
Vloga vodje	- iniciativa - predlogi - določanje ciljev	- potrditev predloga	- motiviranje	- spodbujanje - spremljanje	- vrednotenje rezultatov na področju posameznika in organizacijske enote
Vloga IC	- iniciativa - analiza - predlogi (kaj)	- predlogi (kako)	- organizacija izobraževanja - svetovanje	- svetovanje - pripomočki za utrjevanje	- vrednotenje izobraževalnih programov - vrednotenje rezultatov na področju organizacijske enote

Vir: Interno gradivo Izobraževalnega centra (2004)

Opisna razlago slike 4.2 podajam po posameznih korakih.

1. analiza:

Analiza zajema ugotavljanje izobraževalnih potreb s pomočjo različnih metod, strategij, planov, ki so prikazani na sliki 4.4 (intervjuji z vodilnimi delavci, iz letnih razgovorov, raziskave, sprotne zahteve ob sprejemanju novih projektov – uvedba denarne enote EURO). Z ugotavljanjem izobraževalnih potreb pridobimo vire za izobraževanje v NLB, tudi s pomočjo dejavnikov (poslanstvo NLB, strategija, plani OE, itd.), ki so razvidni iz spodnje slike 4.3.

Slika 4.3: Viri za izobraževanje v NLB

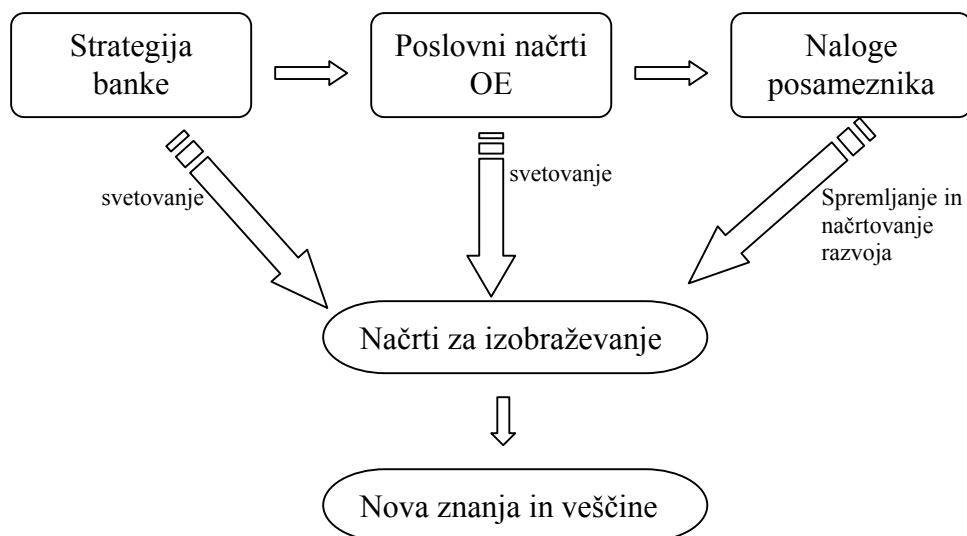


Vir: Interno gradivo Izobraževalnega centra NLB

Iz slike 4.3 lahko dobimo jasen vpogled v številne dejavnike, ki vplivajo na izvedbo izobraževalnega procesa. Menim, da je izobraževanja potrebno zasnovati na osnovi poslanstva in strategij banke, posameznih planov organizacijskih enot (OE), v plane je potrebno zajeti specifične skupine (računalničarje, zaposlene na področju vrednostnih papirjev, itd.), pregledati obstoječe in planirane projekte. Zaposlene je potrebno usposobiti ob uvedbi novih storitev in opreme. Vseskozi pa se je potrebno hitro prilagajati in zadostiti spremembam zakonodaje.

Slika 4.4 v strnjeni obliki prikazuje način, kako se v NLB ugotavljajo izobraževalne potrebe, čeprav se po besedah gospe Podjed izobraževanja dejansko izvajajo na osnovi trenutnih potreb (zlasti projektov, ki so načrtovani v bližnji prihodnosti).

Slika 4.4: Ugotavljanje izobraževalnih potreb v NLB



Vir: Interno gradivo Izobraževalnega centra NLB

Strategija banke je usmerjena k zadovoljnim strankam in ustrezno usposobljenim zaposlenim. Na osnovi strategije, se oblikujejo poslovni načrti OE, ki se v nadaljnji fazi prenesejo na zaposlene v obliki delovnih nalog, ki jih morajo opraviti. S pomočjo ugotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih, preko letnih in polletnih razgovorov, se ugotavljajo razvojne poti zaposlenega in se oblikujejo načrti za njegovo izobraževanje. V končni fazi to pripelje do pridobitve novih znanj in veščin, ki se lahko učinkovito uporabljajo v delovnem procesu.

2. projekt in 3. izvedba:

Na temelju analize se pripravi in izvede izobraževalni program.

Izobraževalni programi se planirajo: letno (Katalog izobraževalnih programov) in **tromesečno** (Terminski načrt).

Oblikovanje skupine: Na osnovi pripravljalnega terminskega plana in pisnih prijav na izobraževalno akcijo, ki jih podpišejo vodje, pripravijo seznam udeležencev. Ta mora vsebovati: naziv, datum, izvajalca, uro, lokacijo in imena udeležencev ter njihovo organizacijsko enoto.

Izvedba izobraževalne akcije: Štirinajst dni pred izvedbo pošljejo udeležencem vabila. Pripravijo gradiva, listo prisotnosti udeležencev, obračunski list in pogodbo za izvajalca ter anketne vprašalnike.

4. utrjevanje:

Spremljajo praktično uporabnost pridobljenega znanja in veščin v delovnem procesu.

5. vrednotenje:

Ocenjujejo, kako pridobljeno znanje in veščine prispevajo k doseganju večjih poslovnih rezultatov. Po končani izvedbi pregledajo anketne liste in jih tudi statistično obdelajo. Tako pridobijo od udeležencev povratno informacijo o kvaliteti izvedbe. Upoštevajo pripombe in želje ter tako skušajo slediti novim potrebam po izobraževanju.

4.2.5 Spremljanje učinkovitosti izobraževanja

Učinkovitost procesa izobraževanja spremljajo v NLB z različnimi metodološkimi pripomočki. Potrebno je opredeliti:

- kaj merimo,
- kako (na kakšen način lahko merimo),
- kdo so akterji, ki so vključeni v proces spremljanja izobraževanja in njihova odgovornost
- kdaj lahko merimo.

V NLB uporabljajo kazalce učinkovitosti izobraževanja na štirih ravneh (glej sliko 4.5):

1.) Mnenje udeležencev o izvedbi izobraževanja:

To se ugotavlja z uporabo v naprej pripravljenih vprašalnikov ali na osnovi ustne povratne informacije udeležencev po koncu vsakega izobraževanja. Udeleženci izpolnijo vprašalnik, ki se nanaša na:

- izpolnjena pričakovanja glede vsebine,
- kakovost izvedbe in strokovnost izvajalcev,
- primernost razdelitve teorije in praktičnih primerov,
- organizacijo izvedbe / trajanje, uporabljeno tehnologijo.

2.) Pridobljeno znanje:

S preverjanjem znanja ugotavljajo, kaj so se naučili in kaj znajo. To počnejo s pisnim preverjanjem znanja (testi), študijo primerov (igra vlog), poročili (povzetki, zlasti pri daljših oblikah izobraževanja v zunanjih institucijah)

3.) Uporaba novega znanja v praksi:

Preverja se, ali je bilo pridobljeno znanje uporabljeno pri njihovem delu in kako uspešno. Merjenje na tej ravni se izvaja predvsem pri daljših oblikah izobraževanja, ki so pretežno izvedene v zunanjih institucijah (Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje bank Slovenije). Že pred napotitvijo na izobraževanje udeleženci in vodje navedejo svoja pričakovanja glede uporabe novega znanja pri delu. Mnenje o tem, ali je bilo znanje uporabljeno pri delu in kako uspešno, podata udeleženec in vodja. 3-6 mesecev po zaključenem izobraževanju, ko ima posameznik že priložnost pridobljeno znanje uporabiti v praksi, izpolni dodatni vprašalnik, iz katerega je razvidno, ali mu je to tudi dejansko uspelo.

4.) Vpliv novega znanja na poslovne rezultate:

Na tem nivoju merimo vpliv izobraževanja oz. novega znanja na poslovne rezultate. Poslovni kazalci, ki jih pri tem uporabljamo, so lahko različni (zlasti pa se spremlja gibanje poslovnega dobička). Odvisni so od strategije razvoja.

Slika 4.5: Merjenje učinkovitosti izobraževanja

Stopnja	Kaj merimo	Kako lahko merimo	Kdaj merimo	Kdo so akterji
1.	Mnenje o izvedbi izobraževanja	- vprašalniki - neformalne povratne informacije udeležencev	- po vsakem izobraževanju	- udeleženci - izvajalci
2.	Pridobljeno znanje	- pisni preizkus znanja - študij primerov - poročila	- pred, med in po daljših oblikah izobraževanj	- udeleženci
3.	Uporaba novega znanja v praksi	- vprašalniki - povratna sporočila uporabnikov	- po določenem časovnem obdobju 3-6 mesech	- udeleženci - vodje
4.	Vpliv novega znanja na poslovne rezultate	- poslovna uspešnost - pritožbe strank - zadovoljstvo strank	letno	Strokovnjaki s posameznih področij

Vir: Interno gradivo izobraževalnega centra NLB

Po vsem opisanem v poglavju 4 lahko sklepamo, da je sistem izobraževanja v NLB d.d. zasnovan dokaj celovito in z veliko podporo vseh vodij in zaposlenih. Kljub temu pa se srečujejo tudi s problemi, ki jih skušajo učinkovito odpravljati. Osnovni problem je vsekakor časovne narave. Zaradi velikega števila novih produktov, uvajanja projektov, sprememb zakonodaje, ipd. so organizacijske enote in zaposleni polno zasedeni z osnovnimi delovnimi nalogami. Pojavi se torej vprašanje usklajevanja izobraževanja in delovnih obveznosti. Izobraževanj, ki so relativno nujna za opravljanje dela, je namreč precej in je torej v vsakem primeru število odsotnih delavcev iz delovnega procesa relativno veliko. Ta problem pa

rešujejo z naslednjimi prijemi: z e - izobraževanjem, izobraževanji v soboto, prenos znanj med zaposlenimi (prezentacije pridobljenega znanja ostalim zaposlenim), usklajevanjem terminov in z več termini izobraževanja za iste ciljne skupine (da se zaposleni lahko razporedijo v daljšem časovnem obdobju ter da ne prihaja do prekrivanja terminov).

Sledi prikaz sistema ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih v NLB d.d.. Predvidevam namreč, da sta obe spremenljivki, izobraževanje in delovna uspešnost, v pozitivni zvezi. Je pa to navedbo zelo težko argumentirati. Gre namreč za dokaj kompleksen (ugotavljanje razvojnih oz. kariernih poti zaposlenih, ocenjevanje kompetenc in načina obnašanja zaposlenih, pred in po izobraževanju) in dolgotrajen proces, s katerim bi lahko pridobili le pogojno pravilne rezultate, saj je pri merjenju vpliva izobraževanja na delovno uspešnost zaposlenih nemogoče izločiti subjektivne dejavnike.

4.3 DELOVNA USPEŠNOST V NOVI LJUBLJANSKI BANKI D.D.

Namen tega poglavja je s pomočjo konkretnih virov, predstaviti dejanski potek ocenjevanja delovne uspešnosti v NLB. Pri tem sem si pomagala z internim pravilnikom, katerega določbe so opisane v razdelku 4.3.1.

4.3.1 Pravilnik o ugotavljanju in ocenjevanju delovne uspešnosti delavcev Nove Ljubljanske banke d.d., Ljubljana

V NLB d.d. se ocenjuje in ugotavlja delovna uspešnost na podlagi **Pravilnika o ugotavljanju in ocenjevanju delovne uspešnosti delavcev Nove Ljubljanske banke d.d., Ljubljana**, ki je bil sprejet na podlagi 28. člena Statuta Nove Ljubljanske banke, d.d., Ljubljana (v nadaljevanju banka), in ga je uprava banke sprejela dne 24.12.2002.

Pravilnik določa postopek in merila za ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev Nove Ljubljanske banke d.d. Ljubljana (v nadaljevanju: banka). Ocene, ki so ugotovljene po postopku iz tega pravilnika, se uporabljajo kot kriterij delovne uspešnosti v postopku odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnih razlogov večjemu številu delavcev in v postopku odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti v skladu z določbami Zakona o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 42/02). Ne uporablja se za namene plačila za delo na podlagi delovne uspešnosti delavca in uspešnosti poslovanja banke. Prav tako se ne uporablja tudi za ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev banke, za katere ne

veljajo kolektivne pogodbe in za druge delavce, ki so z banko sklenili posebne pogodbe o zaposlitvi.

4.3.1.1 Ocenjevalno obdobje

Ocenjevanje traja tri mesece za ugotavljanje razloga nesposobnosti za delo delavca in šest mesecev, v dveh zaporednih trimesečnih obdobjih, za uporabo kriterija delovne uspešnosti zaradi odpovedi pogodbe o zaposlitvi večjemu številu delavcev iz poslovnih razlogov. Za delavce, ki se zaposlijo v banki kasneje, se ocenjevanje prične s prvim dnevom posameznega četrtertletja koledarskega leta.

4.3.1.2 Način ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti

Ocenjevalec delovne uspešnosti je vodja organizacijskega dela banke v skladu s Pravilnikom o organizaciji Nove Ljubljanske banke, d.d., Ljubljana. Pred začetkom ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti ocenjevalec delavcem razloži merila in postopek ocenjevanja. Ocenjevalec ugotavlja in ocenjuje delovno uspešnost delavcev tako, da beleži rezultate dela delavcev v ocenjevalni list (glej prilogo 1). Ocenjevalni list, po katerem ocenjevalec ocenjuje delavca, je sestavni del tega pravilnika. Delovna uspešnost delavcev se ocenjuje po merilih iz razdelka 4.3.1.3.

Ocene se po posameznih merilih ovrednotijo s točkami od 2 do 4. Točke pomenijo vrednotenje doseganja delovnih rezultatov. Seštevek točk pomeni določitev opisne ocene delovne uspešnosti delavcev v konkretnem obdobju ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti. Ocena se določi na koncu trimesečja za pretekle tri mesece. Rezultat je povprečna ocena delovne uspešnosti v preteklih šestih mesecih. Takšna ocena je končna ocena delovne uspešnosti delavca.

Ocenjevalec seznanja delavca z doseženimi točkami in oceno delovne uspešnosti za pretekle tri mesece. Povzetek utemeljitve ocene zapiše ocenjevalec v prvi del obrazca (glej prilogo 2), ki je sestavni del tega pravilnika. Če se delavec ne strinja s trimesečno oceno delovne uspešnosti, lahko v osmih dneh od dneva, ko je seznanjen z oceno, zahteva preizkus ocene pri delavcu, ki je nadrejen ocenjevalcu. Ta oseba opravi z delavcem in ocenjevalcem pogovor v roku treh delovnih dni in potrdi ali spremeni trimesečno oceno. Povzetek pogovora zapiše v drugem delu obrazca - (glej prilogo 3) tega pravilnika. Takšna ocena je dokončna ocena. V primeru, da se v ocenjevalnem obdobju zamenja ocenjevalec, oceni delovno uspešnost delavca ocenjevalec, ki je bil delavcu nadrejen več kot polovico ocenjevalnega obdobja.

Če je delavec v ocenjevalnem obdobju odsoten z dela enkrat ali večkrat krajše obdobje, izostanek na oceno delovne uspešnosti ne vpliva. V primeru, ko je delavec v ocenjevalnem obdobju odsoten skupaj več kot polovico delovnega časa, se mu za to obdobje dodeli po merilih srednja vrednost točk.

V primeru, da se je delavcu v ocenjevalnem obdobju bistveno zmanjšal obseg dela ali je bilo delo povsem ukinjeno, se mu za čas od nastanka teh okoliščin dodeli srednja vrednost točk po merilih. To določilo se uporablja samo v primeru, če banka delavcu ne more ponuditi pogodbe o zaposlitvi za drugo ustrezno delo⁷.

4.3.1.3 Merila ocenjevanja delovne uspešnosti

Pri ugotavljanju in ocenjevanju delovne uspešnosti se upoštevajo naslednja merila:

1. količina dela,
2. kvaliteta dela,
3. gospodarnost pri delu,
4. kooperativnost ter odnos do sodelavcev in strank in
5. samoiniciativnost, samostojnost in odgovornost pri delu.

Pri posameznem merilu se ocenjuje delovna uspešnost s točkami od 2 do 4 tako, da se glede na opis posameznega merila delavcu dodelijo ustrezne točke, in sicer:

1. Količina dela

Ocenjuje se količina opravljenega dela, kot lahko vidimo v tabeli 4.1 (s točkami od 4-nadpovprečno učinkovit do 2-podpovprečno učinkovit) v rednem delovnem času. Normalna/povprečna količina dela je enaka količini dela, ki jo opravi večina delavcev na podobnih delih v okviru delovne skupine.

⁷ Končni ocenjevalni listi (priloga 3 tega pravilnika) se skupaj s trimesječnimi ocenjevalnimi listi takoj po koncu ocenjevalnega obdobja dostavijo v Sektor za kadrovske posle, kjer se tudi hranijo.

Tabela 4.1: Ocenjevanje količine dela

Vrednost točke	Opis
4	Delavec je nadpovprečno učinkovit; poleg normalne količine dela pogosto opravlja dodatne oziroma izredne naloge.
3	Delavec je normalno/povprečno učinkovit.
2	Delavec je podpovprečno učinkovit - opravlja manjšo količino dela od normalne / povprečne količine dela.

Vir: Interno gradivo izobraževalnega centra NLB

2. Kvaliteta dela

Ocenjuje se kvaliteta opravljenega dela, ki je prikazana v tabeli 4.2 (4-nadpovprečno kvalitetno, 2- podpovprečno kvalitetno) in potreben nadzor pri opravljanju dela. Normalna/povprečna kvaliteta dela je enaka kvaliteti dela večine delavcev na podobnih delih v okviru delovne skupine. To pomeni, da so napake pri delu oziroma zamude le občasne in je potrebna normalna kontrola.

Tabela 4.2: Ocenjevanje kvalitete dela

Vrednost točke	Opis
4	Delavec opravlja delo nadpovprečno kvalitetno in vestno, vedno spoštuje dogovorjene roke in čas izvedbe in nemalokrat opravi nalogo natančno, pravilno, kvalitetno, pred rokom, skorajda tudi brez kontrole in brez posebnega usmerjanja, napake so zelo redke.
3	Delavec opravlja delo s predvideno normalno/povprečno kvaliteto.
2	Delavec opravlja delo s podpovprečno kvaliteto, je nepazljiv, večkrat ne upošteva navodil v celoti, večkrat zamuja roke, potrebna je dodatna kontrola.

Vir: Interno gradivo izobraževalnega centra NLB

3. Gospodarnost pri delu

Ocenjuje se gospodarnost in racionalnost pri opravljanju dela, pri čemer se upošteva ravnanje z delovnimi sredstvi, opremo in porabo časa. Ocenjevanje je opisano v tabeli 4.3 (4-nadpovprečno gospodaren, 2- podpovprečno gospodaren). Normalna/povprečna gospodarnost pomeni, da delavec opravlja delo s povprečno izrabo delovnih sredstev in opreme in da si organizira opravljanje dela v času, ki je primerljiv s časom večine delavcev na podobnih delih v okviru delovne skupine, kar se odraža v učinkovitem obvladovanju stroškov.

Tabela 4.3: Ocenjevanje gospodarnosti pri delu

Vrednost točke	Opis
4	Delavec je pri delu pogosto nadpovprečno gospodaren. S koristnimi predlogi prispeva k zmanjšanju stroškov.
3	Delavec opravlja delo z normalno gospodarnostjo.
2	Delavec pogosto opravlja delo s podpovprečno gospodarnostjo.

Vir: Interno gradivo izobraževalnega centra NLB

4. Sodelovanje ter odnos do sodelavcev in strank

Ocenjuje se delavčevo sodelovanje z ostalimi sodelavci, v timih ter njegov odnos do sodelavcev in strank. Ocenjuje se s točkami, od 4-zelo dobro do 2-slabše, kot je opisano v tabeli 4.4.

Tabela 4.4: Ocenjevanje sodelovanja ter odnosa do sodelavcev in strank

Vrednost točke	Opis
4	Delavec zelo dobro sodeluje z ostalimi sodelavci in v timih, s sodelavci se izjemno dobro razume, do nadrejenih je korekten, do strank pa prijazen, takten ter obziren, stranke se rade vračajo k delavcu in rade iščejo nasvet pri njem.
3	Delavec dobro sodeluje z ostalimi sodelavci in v timih, s sodelavci se razume, do nadrejenih in strank ima primeren odnos, ne ustvarja konfliktov/napetosti.
2	Delavec slabše sodeluje z ostalimi sodelavci in v timih, s sodelavci in nadrejenimi večkrat zaide v konfliktno situacije, njegov odnos do strank je včasih nesprejemljiv.

Vir: Interno gradivo izobraževalnega centra NLB

5. Samoiniciativnost, samostojnost in odgovornost pri delu

Ocenjuje se delavčeva samoiniciativnost, samostojnost in odgovornost pri delu. Ocenjevanje z vrednostmi točk, je prikazano v tabeli 4.5 (4-pogosto samoiniciativen, 2-manj samoiniciativen). Samoiniciativnost pomeni, da delavec sam prepoznava in opravi delo ter išče boljše rešitve, neodvisno od vsakokratnih navodil. Samostojnost pomeni, da delavec prepoznava in opravi delo brez dodatnih usmeritev, obrazložitev in spodbud. Odgovornost pri delu pomeni, da delavec upošteva pravila in navodila banke, predpise in zakone.

Tabela 4.5: Ocenjevanje samoiniciativnosti, samostojnosti in odgovornosti pri delu

Vrednost točke	Opis
4	Delavec je pri delu pogosto bolj samoiniciativen, samostojen in odgovoren kot večina delavcev na podobnih delih v delovni skupini.
3	Delavec opravlja delo z normalno samoiniciativnostjo, samostojnostjo in odgovornostjo kot večina delavcev na podobnih delih v delovni skupini.
2	Delavec je pri delu manj samoiniciativen, samostojen in odgovoren kot večina delavcev na podobnih delih v delovni skupini.

Vir: Interno gradivo izobraževalnega centra NLB

Seštevek točk prinaša naslednje vmesne oz. končne ocene delovne uspešnosti:

- A. 18,0 - 20 točk : NADPOVPREČNA OCENA DELOVNE USPEŠNOSTI
- B. 15,0 - 17,9 točk : POVPREČNA OCENA DELOVNE USPEŠNOSTI
- C. 12,0 - 14,9 točk : PODPOVREČA OCENA DELOVNE USPEŠNOSTI
- D. 10,0 - 11,9 točk : NEZADOVOLJIVA OCENA DELOVNE USPEŠNOSTI.

V primeru šestmesečnega ugotavljanja delovnih rezultatov se dosežene točke obeh trimesečnih ocenjevanj seštejejo in delijo z dve. Rezultat je končna opisna ocena delovne uspešnosti delavca.

V primerih ocenjevanja v krajšem časovnem obdobju pomeni dosežena ocena tedaj tudi končno oceno delovne uspešnosti delavca.

4.3.2 Letni pogovor kot zaključek ocenjevanja DU

Vodilo pri spremljanju delovne uspešnosti zaposlenih v Novi Ljubljanski banki d.d. so temeljne vrednote, ki jih zaposleni razvijajo pri svojem delu in izkazujejo s svojim vedenjem zato, da z njihovo pomočjo lahko udeležujejo poslanstvo banke. Te vrednote so: **zaupanje, tradicija in odličnost.**

Letni pogovor je pogovor med vodjo in sodelavcem, v katerega so vključeni vsi zaposleni v NLB in se opravi najmanj enkrat na leto. Namen letnega pogovora je motiviranje sodelavcev za doseganje dogovorjenih ciljev in lastnega razvoja. Prav tako je namen letnega pogovora spodbujanje komunikacije ter poštenih, profesionalnih odnosov med sodelavci ter med vodji in njihovimi podrejenimi sodelavci. To se da doseči z jasno opredelitvijo ključnih področij dela sodelavca z merili, ki določajo uspešnost sodelavca in s cilji, ki podpirajo skupne

strateške in poslovne cilje banke. Kakovost in obseg rezultatov, ki jih zaposleni doseže v določenem obdobju spremljanja delovne uspešnosti, so osnova za napredovanje in uspešno kariero v banki ter za njegov osebni razvoj.

Letni pogovor je priložnost za zaposlenega da izve, kaj se od njega v banki pričakuje in kakšna so merila, po katerih se ocenjuje njegovo uspešnost pri delu. Poleg tega pa ima priložnost aktivno sodelovati tako pri določanju kriterijev uspešnosti kot pri postavljanju ciljev, ki naj jih doseže v naslednjem obdobju kot pri izdelavi načrta osebnega razvoja. Zaposlenim dobi možnost, da se njegov uspeh pri delu opazi in da dobi povratno informacijo o svoji uspešnosti.

Letni pogovor omogoča vodjem, da z optimalno delitvijo področij dela, postavljanjem ciljev in načrtovanjem razvoja sodelavcev dosežajo in presegajo zastavljene poslovne cilje organizacijskega dela in s tem sebi zagotavljajo uspešnost pri delu.

Letni pogovor v banki je sistemsko in vsebinsko urejen posebej za zaposlene po kolektivni pogodbi in posebej za zaposlene po individualnih pogodbah. Izjema je Uprava banke, ki jo ocenjujejo lastniki banke glede na dosežene poslovne rezultate banke. Rezultati dela predstavljajo osnovo za napredovanje, nagrajevanje in razvoj sodelavca⁸.

4.3.2.1 Podlage za vodenje letnega pogovora

Strateški in poslovni načrti

Cilji posameznih organizacijskih delov za posamezno leto se določajo hkrati s sprejemanjem strateških in poslovnih načrtov banke. Prioritetni cilji se določajo in potrjujejo v smeri od Uprave navzdol po hierarhiji. Organizacijska shema oziroma struktura NLB je namreč precej razvejana oz. hierarhična. Uprava potrdi prioritete cilje centrov, direktorji centrov pa potrdijo prioritete cilje organizacijskih delov znotraj svojega centra.

⁸ Ključna delovna področja, merila za oceno uspešnosti, načrtovani cilji in pričakovani rezultati posameznika morajo biti opredeljeni v pisni obliki.

Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest

Vsebina dela na posameznem delovnem mestu je opredeljena v Pravilniku o sistemizaciji, namen delovnega mesta in ključna področja dela s cilji posameznika pa so opredeljeni v obrazcu za vodenje letnega pogovora. Določanje ključnih področij dela in ciljev na nivoju posameznika zagotavlja, da so v organizacijskem delu pokrite vse vsebinske naloge in da so letni cilji banke doseženi⁹.

Vsebina letnega pogovora

Načrtovanje ključnih delovnih področij, meril uspešnosti, ciljev in razvoja sodelavcev vključuje naslednje naloge in postopke:

1. Neposredni vodja **opredeli ključna delovna področja** in za vsako ključno področje tudi merilo, s katerim se meri uspešnost dela na tem ključnem področju. Pri tem se upošteva vsebino dela, ki je za vsako delovno mesto zapisana v Pravilniku o sistemizaciji (2002). Merilo se določi za vsako ključno področje posebej, pomeni pa kriterij / standard, ki ga mora doseči sodelavec, da je pri delu ocenjen kot pričakovano uspešen z oceno A3. Torej merilo za posamezno ključno področje pomeni normalen, pričakovan delovni rezultat. Za posamezno leto se za vsako ali samo za nekatera ključna področja posebej določi cilj, ki je višji od merila in pomeni preseganje standarda, določenega v merilu ter možnost za doseg ocene A2 in A1. Sodelavci, ki imajo na ključnih področjih prodaje določene načrte, imajo s tem že določene cilje za ta področja.
2. Neposredni vodja pripravi načrt razvoja sodelavca, ki ga na pogovoru uskladi. Načrt je pripravljen tako, da se določi največ tri prioriteta področja, ki jih mora sodelavec v naslednjem letu osvojiti, tako da jih bo mogoče realno doseči⁸. Kot osnova mu služita strateški in poslovni načrt centra, kateremu pripada ter poslovni načrt njegovega organizacijskega dela, oz. taktični plan za posamezno obdobje, poleg tega pa tudi Pravilnik o sistemizaciji in Program izobraževanj Izobraževalnega centra. Sodelovanje si vodja lahko zagotovi tako, da sodelavci aktivno sodelujejo že pri izpolnjevanju obrazcev za letni pogovor.

⁹Načrt je dolžan pripraviti vsako leto do konca februarja oz. v 30. dneh po vrnitvi sodelavca na delo.

3. za **ново zaposlenega** sodelavca pripravi vodja ključna delovna področja, merila in cilje ter načrt razvoja takoj po nastopu dela, najkasneje pa v 10 dneh.
4. za novo zaposlene sodelavce s poskusnim delom pripravi vodja ključna delovna področja, merila in cilje ter načrt razvoja takoj ob nastopu, kar predstavlja osnovo za oceno uspešnosti poskusnega dela.
5. za **pripravnika** pripravi vodja skupaj z mentorjem ključna delovna področja, merila in cilje ter načrt razvoja za obdobje pripravništva. To predstavlja osnovo za ocenjevanje uspešnosti pripravnika. Po končanem pripravništvu vodja pregleda in po potrebi dopolni oz. na novo pripravi ključna delovna področja, merila in cilje.
6. Neposredni vodja in sodelavec v letnem pogovoru uskladita ključna delovna področja, merila in cilje za naslednje obdobje.
7. Po uskladitvi se neposredni vodja in sodelavec dogovorita o načinu in terminih za spremljanje delovnih rezultatov.
8. Obrazec "Letni pogovor" se dopolnjuje s pripisom Ključnih delovnih področij, ki se pojavijo med letom in so pomembna za uspešnost sodelavca in organizacijske enote.

Spremljanje doseganja meril, ciljev in razvoja

Vodja **seznani sodelavce s termini pogovorov** en mesec pred iztekom spremljanega obdobja, termin za pogovor s posameznim sodelavcem pa sporoči vsaj en teden prej. Hkrati vodja sodelavca pozove, da se pripravi na pogovor in na samem pogovoru predloži pregled svojega dela, doseganja ciljev in razvoja za preteklo obdobje. S tem omogoči sodelavcem, da aktivno sodelujejo pri postavljanju in oceni doseganja ciljev in razvoja ter da se na pogovor pripravijo.

Pogovor je sestavljen iz dveh delov, ocenjevanja minulega obdobja in načrtovanja naslednjega obdobja (lahko pa sta to dva ločena pogovora: ocenjevanje in načrtovanje).

V **prvem delu pogovora** se vodja in sodelavec pogovorita o preteklem enoletnem obdobju, kako so bili doseženi planirani cilji ter o osebnem razvoju sodelavca v minulem spremljanem obdobju. Za lažje in bolj objektivno sodelovanje si vodja že med letom sproti beleži dosežke, večje uspehe, pa tudi večje zaostanke, neizvršene dogovorjene zadolžitve ali večje napake pri delu. Vodja poda svoje mnenje k lastni oceni sodelavca in zaključek tega dela pogovora je ocena doseganja ciljev in razvoja, vendar brez oznake »doseganje ciljev v globalu«, s čimer se počaka do konca pogovora. Če se v oceni doseganja ciljev in razvoja ne moreta poenotiti,

se o tem obvesti nadrejenega vodjo, ki odloči o končni oceni, ki se zapiše v obrazec. K obrazcu se priloži tudi dokumentacija, npr. prodajni načrti, če se ti vodijo med letom.

V **drugem delu pogovora** preverita in uskladita ključna delovna področja, merila in cilje ter osebni razvoj, ki naj bi ga sodelavec dosegel v prihodnjem spremljanem obdobju. Nato neposredni vodja seznaní sodelavca s skupno letno oceno¹⁰. Z letnim pogovorom in realizacijo doseganja ciljev zaposlenih neposredni vodja seznaní nadrejenega vodjo.

Ob prehodu sodelavca v drug organizacijski del se vsa njegova dokumentacija za vodenje letnega pogovora, vključno z oceno doseganja ciljev za obdobje do odhoda zaključi in preda novemu neposrednemu vodji.

4.3.2.2 Vloge v postopku vodenja letnega pogovora

Zaposleni

Zaposleni je v fazi načrtovanja aktivno vključen v opredelitev ključnih delovnih področij, meril, ciljev in načrtovanja osebnega razvoja. V fazi spremljanja doseganja meril in ciljev ter osebnega razvoja je zaposleni seznanjen z rezultati svojega dela za preteklo obdobje in z oceno vodje. Ima možnost, da tudi sam oceni svoje rezultate, doseganje ciljev in lasten razvoj. Če se z oceno ne strinja, ima pravico, da to sporoči nadrejenemu vodji na naslednjem nivoju.

Neposredni vodja

Odgovoren je za vodenje letnega pogovora, tako da bo na osnovi tega zaposleni natančno seznanjen s tem, kaj se od njega pričakuje in kakšna so merila za ocenjevanje njegove uspešnosti pri delu. Je odgovoren za to, da bo letni pogovor osnova za motiviranje zaposlenih.

¹⁰ Izpolnjeno dokumentacijo "Letni pogovor" za preteklo in prihodnje obdobje priloži neposredni vodja k vsej dosednji dokumentaciji, ki jo vodi o sodelavcu. Kopijo obrazca z letno oceno za preteklo leto 2004 (LP 1: letni pogovor o delu in razvoju sodelavca, LP 2: letni pogovor o delu in razvoju vodje) pošlje neposredni vodja v Sektor za kadrovske posle, eno kopijo pa izroči zaposlenemu. Obrazec "Načrtovanje in spremljanje doseganja rezultatov za 2005" pa obdrži vodja in zaposleni. Za čas poskusnega dela se obrazec LP 1 (Letni pogovor o delu in razvoju sodelavca) zaključi in se za obdobje po poskusnem delu pripravi novega. Obrazec LP se izpolni za vsakega sodelavca, ki je zaposlen najmanj pol leta .

Naloga neposrednega vodje je določati ključna delovna področja, merila in cilje ter razvoj zaposlenega za določeno obdobje. To mu pomeni osnovo za sprotno spremljanje posameznikove uspešnosti v tem obdobju in za pripravo ocene njegove uspešnosti v dogovorjenem roku.

Neposredni vodja je odgovoren, da omogoči sodelavcu razvoj v širšem smislu, tako da bo ta lahko uspešno delal na različnih področjih dela v banki, s čimer bo povečal njegovo zaposljivost in omogočal banki fleksibilnost in hitre reakcije ob spremembah v poslovnem okolju.

Nadrejeni vodja

Seznani se s potekom letnih pogovorov, ki mu jih pripravi neposredni vodja ter odloči o sporu, če se zaposleni z oceno neposrednega vodje ne strinja.

Sektor za kadrovske posle

Pripravlja sistem letnih pogovorov. Spremlja in analizira učinkovitost sistema, predloge, spremembe ali dopolnitve in povezuje sistem v celoto z ostalimi sistemi.

Na podlagi analize v poglavju 4 lahko pridemo do zaključkov, da imajo v NLB tako sistem izobraževanja kot tudi sistem ocenjevanja delovne uspešnosti visoko formaliziran. Problemi, ki se pojavljajo pri izvajanju izobraževanja, so zlasti časovne narave, s čimer mislim na prenatrpan urnik izobraževanj in težko usklajevanje med izobraževanji in delom. Pomanjkljivost je tudi spremljanje vpliva izobraževanja na delovno uspešnost, kar je sicer objektivno težko izvedljivo, je pa mogoče vključiti v bodoče načrte izobraževanja.

5. SKLEP

Uspešna podjetja, med katere po moji oceni sodi tudi Nova Ljubljanska banka d.d., se trudijo biti usmerjena v prihodnost in poskušajo slediti smernicam, ki jih oblikuje poslovno okolje. Le tako namreč lahko ohranjajo svoj konkurenčni položaj na trgu in ga utrjujejo z inovacijami. Hitro spreminjajoče tržne razmere in povečanje globalne konkurenčne tekme silijo organizacije v nenehne izzive, da se soočijo s stalnim zagotavljanjem povečevanja uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih. To dosegajo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem znanja. Zavedajo se namreč, da so njihovi zaposleni ključni dejavnik za doseganje in preseganje poslovnih ciljev. S povečevanjem pozornosti zaposlenim hkrati povečujejo tudi temelje za doseganje učinkovitosti. Le uspešna podjetja si lahko privoščijo dodatna sredstva, za zagotavljanje ustreznih znanj zaposlenim in njihovo nenehno usposabljanje in izobraževanje. Ob tem pa ne smemo pozabiti, da je lahko ravno proces izobraževanja bistvenega pomena pri zagotavljanju delovne uspešnosti zaposlenih. Z ustreznim ugotavljanjem izobraževalnih potreb namreč omogočamo posamezniku, da dosega zastavljene cilje in je pri svojem delu maksimalno uspešen in učinkovit.

V NLB imajo tako sistem izobraževanja kot tudi ocenjevanja delovne uspešnosti dobro zasnovan. To lahko sklepamo že iz dejstva, da imajo kot velika organizacija svoj t.i. izobraževalni center, ki skrbi za nenehna izobraževanja in usposabljanja znotraj in tudi zunaj banke. Hkrati pa nudi izobraževanja tudi ostalim slovenskim podjetjem. Zaposlenim je po potrebi omogočeno izobraževanje tudi v zunanjih institucijah in v tujini. Izobraževanje je sestavni del dela vsakega zaposlenega. Po opravljenih izobraževanjih potekajo tudi t.i. ocenjevanja učinkovitosti izobraževanja, ki pa se pretežno nanašajo na zadovoljstvo z izobraževalnim gradivom, vsebino in predavateljem. Jeseni pa pripravljajo novo verzijo izobraževalnih vprašalnikov, ki bodo namenjeni ugotavljanju učinkov izobraževanja na delovnem mestu. Vendar bo šlo zgolj za ugotavljanje, ali učinki na določenih področjih dela so (manj napak, večje zadovoljstvo strank, hitrejši odzivni čas, ipd.) ali jih ni, in ne v numeričnem smislu. To je praktično nemogoče realno oceniti. Iz tega lahko sklepamo, da seveda obstaja tudi zveza med izobraževanjem in delovno uspešnostjo, ki pa je težko objektivno merljiva. Sistem ocenjevanja je prav tako že dolgo let prisoten v NLB. Redno se izvajajo polletni oz. letni razgovori z zaposlenimi. Na te razgovore se tako neposredni vodje, kot tudi zaposleni temeljito pripravijo, dodeljen imajo datum razgovora, ki je predhodno dogovorjen.

Na podlagi lastnih izkušenj ugotavljam, da ljudi zelo različno sprejemamo ponujene možnosti izobraževanj. Zato je potrebno s strani vodij in uprav podjetij zaposlene na primeren način motivirati (finančno, samoizpopolnjevanje). Organizacija poskuša prepoznati sposobnosti zaposlenih, katere so njihove prednosti in pomanjkljivosti ter njihove delovne cilje in želje. Vse to lahko razbere iz ugotavljanja izobraževalnih potreb in ocenjevanja delovne uspešnosti. Izobraževalne potrebe nam pokažejo področja, na katerih je potrebno zaposlenega dodatno izobraževati, iz ocenjevanja delovne uspešnosti pa organizacija pridobi koristne informacije o razvojnih možnostih in pričakovanem razvoju delavcev (optimalna razporeditev delavcev po delovnih mestih, motiviranost, potenciali zaposlenega ipd.). Ti rezultati so tudi pozitivna povratna informacija za zaposlenega, saj mu omogočijo kvalitetnejšo oceno svojih sposobnosti, uveljavljanje njegovih prednosti, hkrati pa poskuse po odpravljanju pomanjkljivosti in razvijanje njegove karijerne poti.

6. LITERATURA in VIRI

Appelbaum, Steven H. in Gallagher, John (2000): The competitive advantage of organizational learning. *Journal of workplace learning: Employee counselling Today*, let. 12, št. 2, str. 40-56.

Armstrong, Michael (1998): *A handbook of management techniques*. Kogan Page, London.

Bainter, Jack (1994): *Identifying, placing and evaluating employees successful human resource management using the position matrix*. Burr Ridge (Ill.) New York.

Baird S. Loyd, Beatty W. Richard, Schneier, Eric (1985): *The Performance Appraisal Source Book*. Amherst, Massachusetts: Human Resource Development Press.

Bevc, Milena (1991): *Ekonomski pomen izobraževanja*. Didakta, Radovljica.

Drucker, P. F. (1993): *Post-capitalist Society*. Harper Business, New York.

Fuente, Angel and Ciccone Antonio (2002): *Human Capital in a global and knowledge-based economy*. Final report.

http://europe.eu.int/comm/employment_social/employment_analysis/work_enlarge_en.htm

Galetić, Lovorka (1998): Ocenjevanje delovne uspešnosti v funkciji stimulativnega nagrajevanja. *Naše gospodarstvo*, Ljubljana, str. 661-672.

Goodale, James G. (1992): *One to One: Interviewing, Selecting, Appraising and Counseling Employees*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, str. 221.

Gostiša, Mato (1999): Kaj je človeški kapital podjetja. *Industrijska demokracija*, letnik 3, št. 2, str. 3-4.

Huč, Božidar (2001): Vpliv izobraževanja na produktivnost in poslovne rezultate podjetja. *Organizacija*, let. 34, št. 1, str. 5-15.

Ivanuša-Bezjak, M. (1998): Izobraževanje zaposlenih. *Podjetnik*, let. 14, št. 5, str. 54-55.

- Jamšek, Franc (1994): Oceniti uspešnosti ali potoniti. Manager, Ljubljana, str. 55-57.
- Jamšek, Franc (1996): Sistem razvoja managerskega kadra v podjetjih v Sloveniji. Ljubljana.
- Jereb, Janez (1998): Teoretične osnove izobraževanja. Založba moderna organizacija, Kranj.
- Jereb, Janez (1996): Postopki pridobivanja in izbire sodelavcev determinirani z dejavniki uspešnosti. Moderna organizacija, Kranj, 354 str.
- Kirkpatrick, Donald L. (1979): Evaluating training programs: the four levels. Berrett-Koehler, San Francisco.
- Kramberger, Anton, Ilič, Branko, in Kohont, Andrej (2004): S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije, str. 66-110. V: Ivan Svetlik in Branko Ilič (ur.): Razpoke v zgodbi o uspehu. Založba SOPHIA, Ljubljana.
- Latham, Gary P., WEXLEY, Kenneth N. (1994): Increasing Productivity Through Performance Appraisal. Addison-Wesley Publishing Company, The Ohio State University.
- Lipičnik, Bogdan (1996): Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta str. 326.
- Lipičnik, Bogdan (1994): Organizacija podjetja: Ekonomska fakulteta, str. 252.
- Ložar, B. (2003): izkaz stanja neotipljivih virov in intelektualnega kapitala. HRM, let. 1, št. 1, str. 18-21.
- Maddux, R. (1992): Učinkovito ocenjevanje storilnosti: praktični vodnik za učinkovitejše in zanesljivo ocenjevanje storilnosti. Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Majcen, M. (2001): Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci: priročnik za boljše komunikacije, boljše odnose, uspešnejše delo. GV založba, Ljubljana.
- Mayer, J. (2001): Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja. Organizacija, let. 35, št. 9, str. 569-577.

Mohrman, Susan (1989): Tomorrow's organization: crafting winning capabilities in a dynamic world. Jossey-Bass, San Francisco.

Možina, Stane (2002): Strateški pomen kadrovskih virov, str. 3-42. V: Možina, Stane (ur.): Management kadrovskih virov. Knjižna zbirka profesije FDV, Ljubljana.

Nonaka, I. (1991): The knowledge-creating company. Harvard business review, let. 69, št. 6, str. 96-104.

Pučko, D., in Rozman R. (1991): Ekonomika in organizacija podjetja: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.

Schuler, Randal S. (1993): Personnel and human resource management. West Publishing, Minneapolis.

Schultz, T. W. (1971): Investment in human capital. The role of education and od research. Collier-MacMillan Limited, London.

Svetlik, I. (2004): Dopolnjevanje izobraževanja in raziskovanja za družbo znanja. www.ds-rs.si/dejavnost/posveti/posvet_03022004/IvanSVETLIK.doc,22.5.2004.

Treven, S. (1999): Razvoj in usposabljanje zaposlenih. Naše gospodarstvo. Letn. 45, št. 3/4, str. 187-195.

Šmid, Igor (2004): Znanje: eMesečnik za strokovni razvoj. Leto 1, št. 2-5.

Zupan, N. (1998): Plače in nagrajevanje managerjev v slovenskih podjetjih. Slovenska ekonomska revija. Letn. 49, št. 1/2, str. 185-198.

7. PRILOGE

Priloga 1: Trimesečni ocenjevalni list

IME IN PRIIMEK DELAVCA:
OE:
DELOVNO MESTO:
	od
	do
OCENJEVALNO OBDOBJE:
TOČKE	

MERILO:

(ustrezno obkroži):

1. količina dela	4	3	2	
2. kvaliteta dela	4	3	2	
3. gospodarnost pri delu	4	3	2	
4. sodelovanje ter odnos do sodelavcev in strank		4	3	2
5. samoiniciativnost, samostojnost in odgovornost pri delu	4	3	2	
<hr/>				
DOSEŽENO ŠTEVILO TOČK:			
OCENA za trimesečno obdobje:	A	B	C	D
DATUM OCENE:			
OCENJEVALEC :			
PODPIS:			
DATUM OBVEŠČANJA DELAVCA:*			

(*Delavec ob datumu s podpisom potrdi, da mu je vročena kopija ocenjevalnega lista. Če se noče podpisati, ocenjevalec to zabeleži. Če delavec ocenjevalnega lista noče prevzeti, ocenjevalni list ocenjevalec v pisemski ovojnici pusti na delovnem mestu delavca. Ocenjevalec lahko delavca o oceni obvesti tudi po elektronski pošti, razen delavcev, ocenjenih z oceno C ali D, in pošto shrani. Prav tako shrani tudi potrdilo o prejemu elektronske pošte.) Če se delavec z oceno ne strinja, lahko v 8 dneh od obvestila pisno zahteva presojo ocene pri nadrejenem ocenjevalcu.

(Izpolni nadrejeni ocenjevalcu)

DATUM PREIZKUSA OCENE:

.....

DOKONČNO ŠTEVILO TOČK:			
DOKONČNA OCENA za trimesečno obdobje:	A	B	C	D
NADREJENI OCENJEVALCU:			

PODPIS NADREJENEGA OCENJEVALCA:

Priloga 3: Končni ocenjevalni list – 6-mesečno obdobje

IME IN PRIIMEK DELAVCA:

OE:

DELOVNO MESTO:

od

do

OCENJEVALNO OBDOBJE:

DOSEŽENO ŠTEVILO TOČK iz prvega trimesečja:

DOSEŽENO ŠTEVILO TOČK iz drugega trimesečja:

POVPREČNA OCENA (dosežene točke iz obeh obdobj / 2):

KONČNA OCENA: A B C D

DATUM OBVEŠČANJA DELAVCA:*

OCENJEVALEC :

PODPIS OCENJEVALCA:

(*Delavec ob datumu s podpisom potrdi, da mu je vroč ena kopija ocenjevalnega lista. Če se ne bo podpisal, ocenjevalec to zabeleži. Če delavec ocenjevalnega lista ne bo prevzel, ocenjevalni list ocenjevalec v pisemski ovojnici pusti na delovnem mestu delavca. Ocenjevalec lahko delavca o oceni obvesti tudi po elektronski pošti, razen delavcev, ocenjenih z oceno C ali D, in pošto shrani. Prav tako shrani tudi potrdilo o prejemu elektronske pošte.)

Ocenjevalec posreduje končni ocenjevalni list in oba tri mesečna ocenjevalna lista v Sektor za kadrovske posle po preteku 8 dni od seznanitve delavca z zadnjo 3 mesečno oceno oz. takoj, ko nadrejeni ocenjevalec presodi o dokončni oceni delavca.

V primeru, da je delavcu ocena posredovana po elektronski pošti, ocenjevalec posreduje v Sektor za kadrovske posle dokazilo o posredovani oceni in dokazilo, da je delavec elektronsko pošto prejel.

Navodilo za izpolnjevanje obrazcev LP1 in LP2

LETNI POGOVOR
ZAPOSLENIH PO KOLEKTIVNI POGODBI
(DELA VCI IN VODJE ODDELKOV, POSLOVALNIC)

NAČRTOVANJE IN SPREMLJANJE DOSEGANJA REZULTATOV ZA LETO 2005

1. Poslanstvo delovnega mesta

Poslanstvo delovnega mesta opredeljuje v enem do dveh stavkih, zakaj to delo v banki obstoji, kako prispeva k širšim ciljem banke, kakšna je vloga sodelavca.

2. Ključna delovna področja (KDP) – temeljne odgovornosti

2.1. Ključna delovna področja / temeljne odgovornosti

Za vsakega sodelavca neposredni vodja določi ključna delovna področja, to so širše, zaključene vsebine dela. Pri tem si pomaga z vsebinami, določenimi v Pravilniku o sistemizaciji. Za manj zahtevna dela je teh ključnih področij manj, za bolj zahtevna strokovna področja več, vendar priporočeno število ključnih področij ni večje od pet.

2.2. Merilo

Merilo je kriterij, ki ga postavimo za vsako ključno delovno področje posebej in določa, kdaj je sodelavec dosegel normalen, pričakovani delovni rezultat. Merilo mora biti dogovorjeno nedvoumno, to je vodja in sodelavec ga morata razumeti enako. Sodelavec, ki dosega rezultate v okviru meril dosega planiran obseg in kakovost dela je ocenjen z oceno A3. Pri posameznem ključnem delovnem področju opredelite kot merilo zadovoljstvo strank. Pri tem upoštevajte notranje in zunanje stranke ter načine za učinkovitejše zadovoljevanje njihovih potreb.

Merilo se določa po istem principu kot cilj, torej mora biti jasno in konkretno, merljivo, realno. Razlika med merilom in ciljem je ta, da je merilo standard, ki ga postavi vodja, cilj pa mora biti dogovorjen, cilj, ki je višji od merila, mora delavec sprejeti in se z njim strinjati. Merila za ista delovna mesta in ista ključna delovna področja so enaka za vse sodelavce v organizacijski enoti. Postavljena morajo biti tako, da je z njihovo izpolnitvijo dosežen plan dela organizacijske enote v letu 2005.

2.3. Cilji

Cilji se določajo za vsa ali samo za nekatera ključna delovna področja in predstavljajo višji rezultat, kot ga določa merilo. Postavljanje ciljev pomeni željo po višjih rezultatih, kot smo jih planirali. Pri ciljih se lahko poleg višjih rezultatov pri delu opredelijo tudi izboljšave, posebej izboljššan odnos do strank, tako notranjih kot zunanjih.

Pri določanju ciljev je potrebno upoštevati, da so dobro postavljeni cilji opredeljeni v skladu s petimi načeli:

- jasni, konkretni in enoznačni: Cilj mora biti izražen tako, da je vodji in sodelavcu jasno, pri kakšnem kvalitativnem in kvantitativnem rezultatu se smatra cilj za uspešno dosežen
- merljivi, preverljivi: Cilji morajo temeljiti na objektivnih merilih, ki omogočajo posamezniku da sam preveri, v kakšni meri jih je uresničil
- dosegljivi, realni: Zastavljeni cilji naj predstavljajo izziv, vendar morajo biti realni. Vodja in sodelavec morata biti prepričana o najmanj 80 odstotni uresničljivosti cilja, Pomembno je doživetje uspeha.
- opredeljeni z rezultatom: Cilji morajo biti opredeljeni s pričakovanim rezultatom, ki pomeni razliko oziroma spremembo med obstoječim in načrtovanim stanjem.
- opredeljeni z rokom: Rok mora biti opredeljen kar se da natančno.

Vodenje za vodje oddelkov in poslovalnic

Letni pogovor z vodji oddelkov in poslovalnic se opravlja po enakem postopku in po istih navodilih kot za zaposlene po kolektivni pogodbi, s to razliko, da se ključna področja opredeli za organizacijski del, ki ga vodi, k temu se posebej doda ključna področja vodenja.

Ključna področja vodenja, ki smo jih kot prioriteta opredelili letos so :

- razvoj zaposlenih, kjer je merilo 80% realiziranih razvojnih načrtov podrejenih sodelavcev
- upravljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti, kjer je merilo opravljeni letni pogovori s sodelavci v skladu z navodili za 90% sodelavcev in tudi izdelani kriteriji nagrajevanja delovne uspešnosti. To pomeni, da mora vodja opredeliti za svojo organizacijsko enoto, ki jo vodi, kaj je normalno, pričakovano uspešno delo, kaj je tisto, kar presega standard in se posebej ceni in nagraduje. S temi kriteriji morajo biti sodelavci seveda seznanjeni. To je osnova tudi za delitev variabilnega dela plače in za predloge za napredovanje.
- oblikovanje delovnega vzdušja, kjer je merilo odprta komunikacija med sodelavci, nesoglasja se rešujejo s konsenzom, s sodelovanjem, vodenje med sodelavci je odprto, prijateljsko, način vodenja je sprejemljiv.

2. Skupna ocena doseganja rezultatov

Na osnovi opisa doseženih ciljev in rezultatov izberite eno od naslednjih ocen uspešnosti:

- A1 Rezultati so izjemni, močno presegajo merilo in zastavljeni cilj je bil presežen
- A2 Rezultati presegajo merilo in postavljeni cilj je bil dosežen
- A3 Dogovorjeno merilo je bilo v celoti doseženo
- B Merilo ni bilo doseženo

3. Ocena prednosti in slabosti

V rubriki 3.1. naštejte nekaj konkretnih vedenj, znanj, veščin, ki so predvsem pripomogle k doseganju rezultatov in predstavljajo močno stran sodelavca.

V rubriki 3.2. naštejte nekaj konkretnih vedenj, znanj, veščin, ki so pri sodelavcu šibka stran in bi jih bilo potrebno razviti, da bi mu omogočili doseganje in preseganje zastavljenih rezultatov.

4. Razvoj

V to rubriko vpišite, kaj konkretno je bilo storjenega v smislu razvoja sodelavca in razširitve njegovih delovnih izkušenj. Pri tem ločeno opredelite udeležbo na seminarjih in ločeno pridobljene izkušnje pri delu.

Pri vodjih pa dodajte še posebej katere spretnosti in znanja ter morebitne izkušnje si je pridobil za boljše vodenje.

5. Medletni pogovori / spremembe

V to rubriko vpišite vse spremembe, bodisi ciljev ali novih zadolžitev, ki so se zgodile med letom. Sem lahko beležite tudi pogovore, ki ste jih med letom opravili s sodelavcem. Sem tudi vpišete oceno delavca ob prerazporeditvi, in sicer za obdobje do odhoda iz OE.

6. Drugo

V to rubriko lahko vpišete vse ostalo, kar ni bilo zajeto v prejšnjih rubrikah.

Pri podpisovanju obrazca tega prvi podpiše vodje, podpis sodelavca pomeni, da je z oceno seznanjen, če nima pripomb pomeni, da se z oceno strinja, če pa se ne strinja, lahko vpiše pripombo. V tem primeru je nadrejeni vodja tisti, ki odloči o končni oceni za preteklo leto. Nadrejeni vodje je tudi tisti, ki zadnji podpiše obrazec.