

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Janez Turk

OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH -
primer Pekarne Pečjak d.o.o.

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Janez Turk

Mentor: redni profesor dr. Ivan Svetlik

OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH -
primer Pekarne Pečjak d.o.o.

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH - primer Pekarne Pečjak d.o.o.

Ocenjevanje delovne uspešnosti postaja nedvomno eno izmed najpomembnejših managerskih orodij v sodobnih organizacijah. V okolju globalne konkurence s katero se sooča že večina podjetij, lahko prav z vpeljavo sistema ocenjevanja delovne uspešnosti dosežemo pomembne spremembe v organizaciji, ki so pomembne za hitro prilagajanje globalnim izzivom. Ocenjevanje delovne uspešnosti zagotavlja, da vsak posameznik v organizaciji nameni pozornost tistim odgovornostim, ki so pomembne za dolgoročno uspešnost podjetja. Tako podjetja, ki k vpeljavi ali prenovi sistema ocenjevanja delovne uspešnosti pristopijo sistematično ter v njej vidijo strateško managersko orodje, lažje spremenijo kulturo podjetja delati po svojih najboljših močeh v kulturo usmerjeno k rezultatom. Kljub obsežnim teoretičnim spoznanjem in dolgoletnim praktičnim izkušnjam mnogih zahodnih organizacij, je dejstvo, da vpeljava sistema ocenjevanja delovne uspešnosti v slovenskih podjetjih še vedno ni prisotna v takem obsegu in na način, kot je značilen za primerljive ekonomije. Zaradi želje vsaj deloma spremeniti to prakso in prepričanja, da iz uspešne vpeljave sistema ocenjevanja mnogo pridobijo tako zaposleni kot vodstvo, sem si v svoji diplomski nalogi zadal, s pomočjo spoznanj iz teorije, na praktičnem primeru, vpeljati in preizkusiti sistem ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih.

Ključne besede: ocenjevanje, delovna uspešnost, analiza dela, kompetenca, cilj.

PERFORMANCE APPRAISAL - Pekarna Pečjak d.o.o.

The performance appraisal is becoming one of the most important managerial tools in contemporary organizations. In a global competitive environment that companies face today, the performance appraisal enables managers to transform an organization in order to constantly adapt to new challenges. More than any other action management can take, the development of a performance appraisal procedure can focus the attention of every stakeholder on exactly those ends that must be achieved for an enterprise to be successful in the long-term. Only systematical and strategical approach to the performance appraisal can transform an enterprise from a best-effort environment to a result-driven climate. Despite rich and elaborate theoretical findings about performance appraisal procedures, it seems that Slovenian enterprises still do not know how to take full advantage of all the benefits the performance appraisal can offer. Because of my desire to at least slightly change the existing practice in that area and because of my personal belief that all parties can benefit from a well designed performance appraisal, I have decided to examine closely what is needed for a successful introduction of performance appraisal procedure in a company.

Key words: performance appraisal, job analysis, job description, goal, competence.

KAZALO

KAZALO SHEM, TABEL IN GRAFOV.....	6
1. UVOD.....	8
2. PRODUKTIVNOST.....	10
3. USPEŠNOST IN UČINKOVITOST.....	11
4. ANALIZA DELA.....	12
4.1 Pomen analize dela.....	12
4.2 Metode za analizo dela	14
4.2.1 Intervju.....	14
4.2.2 Vprašalnik.....	15
4.2.3 Opazovanje.....	15
5. OPIS DELA.....	16
6. OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	18
6.1 Definicija.....	18
6.2 Izvor.....	18
6.3 Namen.....	18
7. OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI KOT PROCES.....	20
7.1 Oblikovanje delovnih ciljev in kriterijev.....	21
7.2 Doseganje ciljev.....	22
8. PRISTOPI K OCENJEVANJU DELOVNE USPEŠNOSTI.....	25
8.1 Analiza okoliščin in situacije.....	25
8.2 Ocenjevalni listi, ki se osredotočajo na zaposlenega.....	25
8.3 Ocenjevalni listi, ki se osredotočajo na vedenje.....	26
8.4 Ocenjevalni listi, ki se osredotočajo na rezultat.....	27
9. EMPIRIČNI DEL.....	29
9.1 Raziskovalni problem in cilji raziskovanja.....	29
9.2 Raziskovalna hipoteza.....	31
9.3 Metodologija.....	31
9.3.1 Potek metodološkega pristopa.....	31
9.3.1.1 Analiza dela v oddelku proizvodnje in pakirnice.....	31
9.3.1.2 Opis delovnega mesta.....	34

9.3.1.3	Ocenjevalni obrazec.....	34
9.3.1.4	Način ocenjevanja.....	35
9.4	Metode za analizo dela.....	36
9.4.1	Intervju s tehnologom in direktorjem.....	36
9.4.2	Opazovanje.....	48
9.4.3	Pregled sekundarnih virov, vir: Pekarna Pečjak d.o.o.	49
9.5	Rezultati analize dela.....	50
9.5.1	Novi opis delovnega mesta - proizvodnja.....	50
9.5.2	Novi ocenjevalni list - proizvodnja.....	52
9.5.3	Novi opis delovnega mesta - pakirnica.....	57
9.5.4	Novi ocenjevalni list - pakirnica.....	59
9.6	Rezultati ocenjevanja delovne uspešnosti.....	64
9.6.1	Kompetence.....	64
9.6.2	Cilji.....	65
9.7	Interpretacija rezultatov ocenjevanja delovne uspešnosti.....	66
9.7.1	Kompetence.....	66
9.7.2	Komentar k ocenjevanju kompetenc.....	71
9.7.3	Cilji.....	72
9.7.4	Komentar k ocenjevanju ciljev.....	85
10.	ZAKLJUČEK.....	86
	SEZNAM LITERATURE IN DRUGIH VIROV.....	88
	Literatura:	88
	Drugi viri:	89
	Priloga:	90

KAZALO SHEM, TABEL IN GRAFOV

Shema 4.1.1: Razlogi za opravljanje analize dela.....	14
Shema 8.1: Model izvajanja delovnih nalog.....	25
Tabela 9.6.1.1: Vrednosti ocenjevanih kompetenc na oddelku proizvodnje in pakirnice pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU ter njihova statistična pomembnost razlik.....	64
Tabela 9.6.2.1: Vrednosti ocenjevanih ciljev v obdobju 05. – 17.03.07 na oddelku proizvodnje.....	65
Tabela 9.6.2.2: Vrednosti ocenjevanih ciljev v obdobju 19. – 31.03.07 na oddelku proizvodnje.....	65
Tabela 9.6.2.3: Vrednosti ocenjevanih ciljev v obdobju 6. – 19.03.07 na oddelku pakirnice.....	65
Tabela 9.6.2.4: Vrednosti ocenjevanih ciljev v obdobju 20.03. - 02.04.07 na oddelku pakirnice.....	66
Graf 9.7.3.1: Število ur čakanja zaradi izpada jajčnega melanža pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU	72
Graf 9.7.3.2: Število ur zastojev pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU.....	73
Graf 9.7.3.3: Število napak glede sledljivosti pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU.....	73
Graf 9.7.3.4: Število opozoril, napak in reklamacij pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU.....	74
Graf 9.7.3.5: Število napak v procesu sušenja pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU.....	75
Graf 9.7.3.6: Število predlogov in realiziranih izboljšav pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU.....	75
Graf 9.7.3.7: Število ur čakanja med delovnim časom ali podaljšanja delovnega časa kateregakoli zaposlenega na oddelku pakirnice pred in po uvedbi sistema ocenjevanjaDU.....	76

Graf 9.7.3.8: Kilogrami uspešno proizvedenega in posušenega izdelka pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU.....	77
Graf 9.7.3.9: Kilogrami izmeta pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU.....	77
Graf 9.7.3.10: Število ur zastojev pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU.....	78
Graf 9.7.3.11: Število napak glede sledljivosti pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU.....	79
Graf 9.7.3.12: Število opozoril, napak in reklamacij pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU.....	80
Graf 9.7.3.13: Število napak pri odpremljanju pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU.....	81
Graf 9.7.3.14: Število predlogov in realiziranih izboljšav pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU.....	81
Graf 9.7.3.15: Število paketov katerih teža je odstopala od predpisane pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU.....	82
Graf 9.7.3.16: Kilogrami uspešno spakiranega izdelka pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU.....	83
Graf 9.7.3.17: Kilogrami izmeta pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU.....	84

1. UVOD

Ljudje ocenjujemo in smo ocenjevani vse svoje življenje. Znotraj različnih družbenih skupin in v odnosih v katere vstopamo, neprestano ocenjujemo in primerjamo skladnost pričakovane družbene vloge z dejansko. Proces je lahko zaveden ali nezaveden, vendar vedno dvosmeren. Prav tako poteka ocenjevanje znotraj podjetij, kjer s pomočjo formalnega ali neformalnega ocenjevanja delovne uspešnosti (angl. performance appraisal) managerji pridobivajo informacije o tem kako zaposleni delajo, kakšne rezultate pri svojem delu dosegajo in zato lažje nadzorujejo poslovne procese v podjetju, načrtujejo cilje za prihodnost, identificirajo izobraževalne potrebe zaposlenih, mobilizirajo njihove potenciale, sprejemajo odločitve o napredovanju in nagrajevanju...

Poleg tega vse več podjetij spoznava, da formalno ocenjevanje delovne uspešnosti (kratko DU) ne koristi samo v primerih, ko morajo svoje odločitve zagovarjati v pravnih sporih ampak, da lahko dobro razvit sistem ocenjevanja DU povečuje možnosti pridobivanja in motiviranja produktivnih ljudi. Po Latham in Wexleyu je ocenjevanje DU celo pomembnejše od večine kadrovskih funkcij kot npr. izobraževanje, rekrutiranje in motiviranje, saj je pridobljena ocena o DU nujni predpogoj za uspešno izvajanje ostalih treh (1995: 5).

Tako je v globalnem tržnem gospodarstvu postalo ocenjevanje DU eno izmed najpomembnejših menedžerskih orodij, saj lahko prav z njim spreminjamo podjetniško kulturo iz kulture delovanja po najboljših močeh v kulturo usmerjeno k rezultatom. Raziskave s področja ocenjevanja delovne uspešnosti so pokazale, da so podjetja, ki so sistematično uvedla ocenjevanje DU, svojo produktivnost v povprečju zvišala za 39% (Grote 2002: 37). Iste raziskave so ugotovljale vzroke za razlike v stopnjah uspešnosti vpeljevanja ocenjevanja DU. Vpeljava ocenjevanja DU je bila bolj uspešna v tistih podjetjih, ki so bila deležna večje stopnje **podpore vodstva**. Poleg tega so koristi iz ocenjevanja DU maksimizirala tista podjetja, ki so ocenjevanje DU razumela kot proces, ki zahteva še spremembe na drugih področjih – to je stilu vodenja, ki ga ocenjevanje DU od vodstva zahteva. Za vodenje s cilji (angl. management by objectives - MBO) ključna, določanje ciljev in zagotavljanje povratnih informacij, naj bi bila najbolj učinkovita motivacijska faktorja za izboljševanje DU (Latham in Wexley 1994: 50). Poleg tega ni

zanemariti **psihološkega vpliva**, ki ga ima ocenjevanje DU na zaposlene. Ljudje, ki vedo da so ocenjevani v delo vložijo več truda in usmerjajo svojo energijo predvsem v tiste delovne naloge, ki so za podjetje bolj pomembne (in ki se zato ocenjujejo).

V diplomski nalogi me je k proučevanju ocenjevanja DU prvenstveno pritegnil vpliv, ki naj bi ga ocenjevanje DU imelo na zaposlene. Zanimalo me je ali je ocenjevanje DU lahko učinkovito sredstvo za spreminjanje vedenja zaposlenih in ali je posledično res mogoče izboljšati stopnjo njihove uspešnosti. Pri tem sem se zavedal, da je za uspešnost ocenjevanja DU ocenjevanje nujno potrebno razumeti kot splet več dejavnosti, ki se nikakor ne smejo začeti in končati le z ocenjevanjem posameznika. Dodaten izziv, s katerim verjamem, da sem se precej uspešno soočil, je bil v praksi vodstvu in zaposlenim pokazati, da vpeljava sistema ocenjevanja DU ni izključno orodje za nadziranje zaposlenih, ampak lahko z njim pridobijo prav vsi udeleženci. Delovno mesto z jasno definiranimi realnimi pričakovanji, delovnimi postopki, usklajenimi proizvodnimi fazami ter odsotnostjo škodljivih delovnih praks, zagotovo ne more prispevati k slabši organizacijski klimi.

2. PRODUKTIVNOST

Poznavanje in obvladovanje produktivnosti v svetu predstavlja enega glavnih gospodarskih interesov. V večini organizacij je produktivnost odvisna od tega kako se upravlja z tehnologijo, kapitalom in kadrovskimi viri. Veliko organizacij povečuje produktivnost z razvojem tehnologije in investiranjem kapitala, vendar hkrati mnogim izmed njih ni uspelo izkoristiti potenciala, ki ga predstavljajo človeški viri. Z globalnimi družbenimi spremembami se je odnos do zaposlenih kot proizvodni dejavnik spremenil; celo več, ker je danes tehnološka razvitost podjetij znotraj iste panoge podobna, se človeški viri uveljavljajo kot eden najpomembnejših strateških virov konkurenčne prednosti. V sodobni kapitalistični ureditvi se hitro rast produktivnosti dosega predvsem z razvojem (lastnega) znanja, ki ga s pomočjo sodobnih metod vodenja in upravljanja lažje ustvarjamo, širimo in (komercialno) izkoriščamo.

Vodenje in obvladovanje produktivnosti je torej za ekonomski razvoj pomembno in ne sme ostati stihijsko in naključno. V tekmovalni kapitalistični družbeni ureditvi bodo le vztrajno in strokovno delo na področju razvoja zaposlenih ter inovativni organizacijski prijemi omogočali stalno rast produktivnosti. Danes je vzroke nizke stopnje produktivnosti zmotno iskati v premajhnih investicijah v opremo in tehnologijo. Na koncu je produktivnost odvisna od ljudi, ki opremo izdelujejo, vzdržujejo in uporabljajo ter upravljajo delovne procese.

V ekonomskem smislu produktivnost pojmuje kot razmerje med poslovnimi učinki in enim ali več dejavniki, ki vplivajo na realizacijo poslovnih učinkov. Običajno se produktivnost pojavlja v povezavi s človeškim (živim) delom, zato se, ko se uporablja termin produktivnost, misli na produktivnost dela (Turk 1987: 236).

$$\text{Produktivnost dela (P)} = \frac{\text{poslovni učinki}}{\text{delovni čas}} = \frac{\text{poslovni učinki}}{\text{št. zaposlenih}}$$

Produktivnost dela torej pomeni določen učinek v določeni časovni enoti. Poslovni sistem bo produktivnejši, če bo naloga realizirana v krajšem času oziroma z manj zaposlenimi ali

obratno, da bo v istem času z istim številom zaposlenih poslovni učinek večji (Bajt 1960: 330).

3. USPEŠNOST IN UČINKOVITOST

Glavni smoter delovne organizacije je ustvarjanje dobička. Pogoji za trajno ustvarjanje dobička je večanje produktivnosti. Vendar velja, da samo večanje produktivnosti še ne pripelje nujno do večanja dobička. Delo samo po sebi še ne zagotavlja preživetja podjetja. V socialističnih družbenih ureditvah, kjer je Zakon o združenem delu definiral zagotavljanje dela kot glavni smoter delovne organizacije, se je izkazalo, da samo zagotovitev dela še ni dovolj. Šteje le produktivno delo, t.j. delo, s kateri dosegamo postavljene cilje in ki vodi k uspešnosti podjetja.

Uspešnost v ožjem smislu (angl. effectiveness) je povezana z uresničevanjem namena podjetja in nam pove v kolikšni meri so bili postavljeni cilji doseženi. O uspešnosti lahko govorimo le, če poznamo namen in cilje podjetja. Pri merjenju uspešnosti merimo zunanjo značilnost podjetja, saj merimo stopnjo uresničevanje namena podjetja. Pravimo, da je podjetje uspešno, če »dela prave stvari« (Možina in Jamšek 2002: 252).

Poleg uspešnosti proizvodjanja dobrin in storitev moramo v podjetju upoštevati tudi učinkovitost samega proizvodjanja. Učinkovitost (angl. efficiency) pomeni zmožnost delovanja oziroma proizvodjanja z minimalnimi stroški, časom, porabo energije ali izmetom materiala (Možina in Jamšek 2002: 252). Z učinkovitostjo torej merimo notranjo značilnost sistema, kar pomeni, da merimo način s katerim so poslovne prvine (inpute) pretvorili v poslovne učinke (outpute). Učinkovitost, ki pomeni »delati stvari prav«, je razmerje med izhodom iz sistema in vhomom vanj.

Učinkovitost je torej tesno povezana predvsem z dvema kategorijama; s stroški in s časom. Učinkovit je torej tisti subjekt, ki opravi delo hitreje in z manjšimi stroški. Z vidika (kadrovskih) managerjev si je na tem mestu potrebno zastaviti vprašanje zakaj nekdo delo opravi hitreje ali z manjšimi stroški kot nekdo drug, oziroma je bolj učinkovit? Da bi lahko odgovorili na to vprašanje moramo najprej odgovoriti ali zaposleni vedo kaj se od

njih pričakuje na določenem delovnem mestu? Vloga kadrovskega oddelka je zagotoviti, da vsak zaposleni ve kaj in kako mora delati, da bo lahko maksimalno produktivno opravljal svoje delo. S pomočjo analize dela lahko določimo tiste načine vedenja in delovanja, ki zaposlenemu omogočajo delo opravljati kar se da učinkovito. Torej, ko z zaposlenimi definiramo cilje, ki jih morajo doseči in določimo željeno stopnjo produktivnosti, moramo s pomočjo analize dela določiti delovne naloge, postopke in kriterije uspešnosti, ki bodo vodila v uspešno doseganje ciljev.

4. ANALIZA DELA

4.1 POMEN ANALIZE DELA

Na podjetje lahko gledamo kot na organizacijo, znotraj katere se izvaja določeno število različnih, med seboj bolj ali manj povezanih aktivnosti. Prav tako lahko podjetje gledamo kot na organizacijo, ki je sestavljena iz zaposlenih, ki imajo različne naloge na različnih delovnih mestih. Za usklajevanje teh treh (naloge – delovna mesta – zaposleni) komponent vsake organizacije se uporablja postopek imenovan analiza dela. »Analiza dela je postopek s katerim se ugotavlja naloge in zadolžitve na določenem delovnem mestu ter sposobnosti in veščine zaposlenega, ki je za opravljanje teh nalog najprimernejši (Dessler 1997: 83).« Dessler na podlagi te enostavne in jasne definicije razvije pet razlogov, zaradi katerih je analiza dela potrebna:

- pridobivanje in izbira kadrov (informacije pridobljene na podlagi analize dela se lahko uporabi za določanje potrebnih karakternih lastnosti za določeno delovno mesto)
- vrednotenje dela in nagrajevanje (z analizo dela se lahko določi potrebno stopnjo formalne izobrazbe, potrebne sposobnosti in veščine, stopnjo odgovornosti ter varnostna tveganja, kar olajša določanje ustrezne plače in pripadajočih bonusov)
- usposabljanje in izobraževanje (ker se z analizo dela določijo potrebne sposobnosti in veščine, lahko torej določimo tudi ustrezne programe izobraževanja in usposabljanja)
- določanje inventarja vseh aktivnosti in odgovornosti ter povezovanje le-tega s konkretnim delovnim mestom (s tem se izognemo, da za določeno nalogo ne bi bil odgovoren nihče ali da bi se katera izmed nalog podvajala)

- **ocenjevanje delovne uspešnosti** (z analizo dela se določi aktivnosti, delovne standarde in cilje).

Svetlik tem razlogom dodaja še dva pomembna:

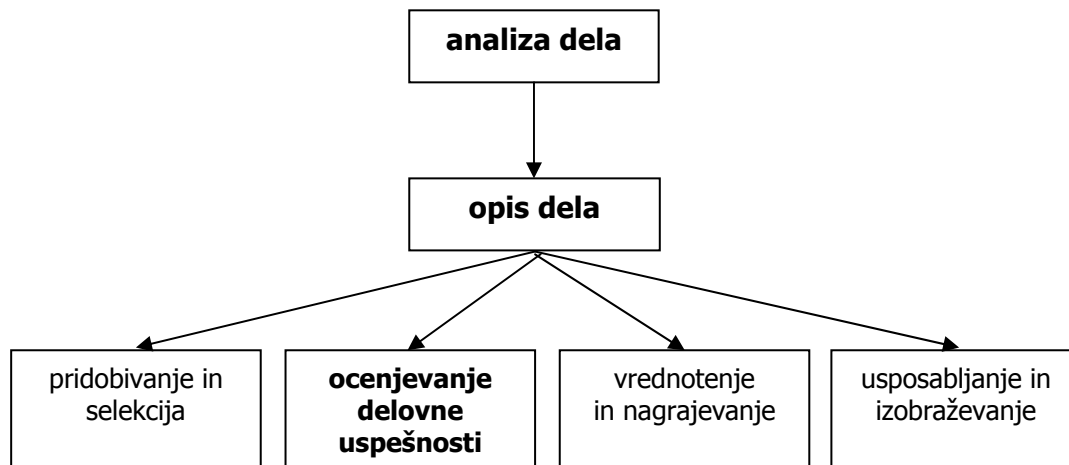
- zdravstveno varstvo in varstvo pri delu
- študije časa in gibov (2002: 105).

Preden se v podjetju začne z analizo dela je potrebno vedeti kaj se želi z njo doseči oz. za katerega od zgoraj naštetih primerov se bodo dobljeni podatki uporabili. To je pomembno zato, ker vsak od zgoraj naštetih primerov zahteva zbiranje drugačne vrste podatkov in z drugačno metodo.

Zaradi uporabe različnih tehnik pri zbiranju informacij, so zaposleni v sam potek analize dela različno vključeni. Ne glede na način kako zbiramo podatke in do kakšne stopnje smo v ta proces vključili tudi zaposlene, je pomembno, da po vsaki takšni analizi podatke preverimo pri zaposlenih ali njihovih neposrednih vodjih. S tem, ko jim damo možnost dobljene informacije dopolniti in popraviti, dobimo realnejšo sliko določenega delovnega mesta in hkrati lažje dosežemo tihi dogovor o opravljanju vseh del, ki spadajo v določeno delovno mesto.

Čeprav je pridobivanje in izbira kadrov na Desslerjevem seznamu na prvem mestu in čeprav tudi Svetlik navaja, »da se analiza dela najpogosteje uporablja za pridobivanje in izbiro kandidatov za zaposlitev« (2002: 104), sem se v diplomski nalogi osredotočil predvsem na analizo dela kot način za določanje delovnih standardov in ciljev. Tako določene standarde dela sem vključil v opise delovnih mest iz katerih je sledila izpeljava ocenjevalnih listov. Povezanost analize dela, opisa delovnih mest in izdelava merskega instrumenta je nujna, če želimo dobiti uporabne opise delovnih mest in veljavne ocenjevalne liste (glej shemo 4.1.1).

Shema 4.1.1: Razlogi za opravljanje analize dela



Vir: Dessler 1997: 84.

4.2 METODE ZA ANALIZO DELA

Obstaja več metod za analizo dela. Že v uvodnem poglavju sem omenil, da je izbira metode pri analizi dela odvisna od namena, za katerega se bodo dobljeni podatki uporabili. Svetlik omenja Pearn in Kondola, ki jih opisujeta osemnajst (Pearn in Kondola v Svetlik 2002: 107). V isti knjigi avtor predstavi primer Torringtona in Hallova, ki metode za analizo dela delita na metode **zbiranja** informacij in metode **analize** informacij (Torrington in Hall v Svetlik 2002: 107). Kot primer metode zbiranja informacij navajata intervju, opazovanje, vprašalnik in dnevnik dela. Za primer metode analize podatkov navajata analizo funkcij dela, metodo kritičnih dogodkov in analizo zahtev dela.

4.2.1 INTERVJU

Intervju je metoda pri kateri pridobivamo informacije o delu s pomočjo vprašanj. Pri strukturiranem intervjuju, ki se uporablja predvsem za že izoblikovana in ustaljena delovna mesta, so vprašanja vnaprej pripravljena, pri nestrukturiranem pa ne. Slednji je bolj podoben prostemu pogovoru, zaradi česar od spraševalca zahteva dobro poznavanje dela. Intervju lahko izvajamo posamično ali skupinsko, v obeh primerih je priporočeno dobljene informacije preveriti pri nadrejenih. Čeprav je intervju precej razširjena metoda za pridobivanje informacij o zadolžitvah in odgovornostih, je strokovno, stroškovno in časovno razmeroma zahtevna metoda. Poleg tega pri intervjujih obstaja nevarnost

popačenja dobljenih informacij, do katerih lahko pride zaradi posploševanja in nerazumevanja vprašanj zaposlenih ali namena intervjuja.

4.2.2 VPRAŠALNIK

Vprašalnik je izbor običajno vnaprej pripravljenih zaprtih tipov vprašanj, vendar se lahko po stopnji strukturiranosti precej razlikujejo. V nekaterih vprašalnikih morajo zaposleni le izbrati med večjim številom v naprej naštetih možnosti medtem, ko nekateri vprašalniki zahtevajo od zaposlenega, da sam napiše glavna opravila, ki jih opravlja in čas, ki ga za njih porabi. Vprašalniki so najbolj primerni za večje število delavcev na podobnih delovnih mestih, zaradi česar so stroškovno in časovno bolj primerni od intervjujev. Svetlik pri tem opozarja, da izdelava dobrega vprašalnika, občutljivega na posebnosti na posameznih delovnih mestih, zahteva precej znanja in časa (2002: 109).

4.2.3 OPAZOVANJE

Opazovanje je metoda analize dela pri kateri se delavca opazuje neposredno pri njegovem delu in pri kateri mora opazovalec v naprej vedeti kaj bo opazoval. Opazuje lahko delovne naloge in operacije, njihovo zaporedje in trajanje, lahko opazuje vedenje posameznika, motivacijske učinke dela in pomen dela za delavca. Opazovanje je primerno predvsem za tista dela, ki so sestavljena iz zaporedja fizičnih aktivnosti, kot npr. pri proizvodnih delavcih ali birokratskih poklicih. Pri nekaterih poklicih je delo sestavljeno iz miselnih aktivnosti, ki so manj očitne in vidne (npr. intelektualna dela) ali iz nenadnih in izjemnih situacij (npr. medicinske sestre). Zaradi tega se opazovanje pogosto kombinira s spraševanjem delavcev.

Dessler trdi, da lahko z namenom čim večje ustreznosti konkretnim potrebam podjetja, različne metode za analizo dela združujemo in kombiniramo (1997: 86). V praktičnem delu naloge sem uporabil predvsem tiste metode analize dela, ki so najbolj pripomogle k izdelavi takšnih opisov delovnih mest v katerih so jasno določene odgovornosti, delovne naloge, kvalitativni cilji ter takšnih ocenjevalnih listov, ki s pomočjo preprostih kriterijev ocenjujejo stopnjo doseganja aktualnih kvantitativnih in kvalitativnih ciljev (Mihalič 2006: 237).

5. OPIS DELA

Informacije pridobljene v procesu analize dela se lahko uporabi za izdelavo enega najpomembnejših in temeljnih orodij, ki se uporabljajo za upravljanje človeških virov, t.j. opis dela. Opis dela je dokument v katerem so zapisane naloge, ki jih je potrebno izvajati na nekem delovnem mestu in odgovornosti, ki jih neko delovno mesto od zaposlenega zahteva. Poglobljena definicija, ki ne poudarja samo odgovornosti in delovnih nalog je definicija, ki opis dela razume kot »rezultat analize dela in kot seznam delovnih nalog, vedenjskih obrazcev, dejavnosti, odgovornosti, njihovih medsebojnih povezav ter delovnih razmer v katerih poteka delo« (Svetlik 2002: 123). Iz te definicije je razvidno, da je za dober opis dela potrebna predhodna analiza dela, saj je opis dela **rezultat** analize dela.

Čeprav ne obstaja enotno in univerzalno pravilo za pisanje opisa delovnega mesta, večina opisov vsebuje naslednje sestavine:

- **naziv dela** nas v najkrajši in najbolj jedrnatih obliki seznanja z vsebino delovnega mesta.
- **organizacijski kontekst** nam pove v kateri oddelek je določeno delovno mesto v organizaciji umeščeno in opredeljuje razmerja zaposlenega na nekem delovnem mestu do nadrejenih, podrejenih ali enako rangiranih delovnih mest. Torej komu nekdo odgovarja in poroča, koga nadzira in s kom sodeluje tako znotraj kot zunaj organizacije.
- **delovne naloge** so najpomembnejši del opisa delovnega mesta. Tu so poleg najpomembnejših dejavnosti in aktivnosti navedene še vse druge dejavnosti, ki jih je potrebno na določenem delovnem mestu opravljati. V tem delu opisa delovnih mest, ali posebej, so lahko določene odgovornosti ter z njimi povezana pooblastila na določenem delovnem mestu ter načini kako se posamezne naloge opravljajo.
- **delovne razmere** med katere ne spadajo samo fizične delovne razmere, kot na primer hrup, prah, temperatura... temveč Svetlik (2002: 124) omenja še druge: organizacijske, kot npr. delovni čas, dopusti, prevoz na delo, plača, dodatki... ter socialne, kot npr. delo v timu, stres...
- **lastnosti delavca** odgovarjajo na vprašanje kakšne motive, sposobnosti, kompetence in izkušnje mora zaposleni imeti za uspešno opravljanje dela na določenem delovnem mestu ter katere postavke je potrebno pri kandidatu za zaposlitev testirati. Dessler

pripisuje temu delu opisa dela velik pomen saj trdi, da se lahko lastnostim delavca posvetimo na ločenem dokumentu (1997: 107).

- **standardi opravljanja dela** določajo kriterije uspešnosti znotraj posameznih odgovornosti ali posameznih delovnih nalog. Uporabljajo se kot merila delovne uspešnosti, na podlagi katerih se presoja ali je bilo delo dobro opravljeno ali ne. Izraženi so lahko količinsko ali kakovostno.

V želji, da bi opisi dela služili čim večim kadrovskim dejavnostim kot npr. pridobivanje in selekcija kadrov, nagrajevanje, razvoj, zadostitev delovno-pravnim normam... so pogosto napisani v preveč splošni obliki. Poleg tega so opisi delovnih mest precej statični dokumenti, ki jih podjetja počasi prilagajajo in spreminjajo in zato pogosto ne odražajo dejanskih sprememb določenega delovnega mesta. Prav zaradi teh razlogov so pogosto neuporabni v konkretnih kadrovsko-managerskih nalogah, kot je npr. ocenjevanje delovnih dosežkov zaposlenih. Opisi delovnih mest, ki so namenjeni predvsem samim sebi lahko vodijo v izvajanje med seboj nepovezanih kadrovskih aktivnosti, saj so osnovane na ločenih in nepovezanih dokumentih. V želji, da bi bili opisi delovnih mest v podjetju uporabni in aktualni dokumenti, uporabni za kreiranje veljavnih ocenjevalnih listov, ki večajo uspešnost zaposlenih, bodo vsebovali **kaj** je treba narediti in **kako** je treba delati.

6. OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

6.1 DEFINICIJA

»Ocenjevanje delovne uspešnosti (angl. performance appraisal) je formalni **proces**, ki omogoča ocenjevanje DU zaposlenih in v katerem zaposlenim zagotovimo diagnostično povratno informacijo o njihovih dosežkih« (Grote 2002: 1). Nekatere organizacije pri nas ocenjevanje DU razumejo kot **dogodek**, ki se zgodi enkrat na leto in naj bi bil izključno v domeni kadrovskega oddelka. Razumevanje ocenjevanja DU kot dogodka in ne kot procesa, ki se mora odvijati skozi vse leto, lahko deloma pripišemo preteklemu družbenemu in ekonomskemu sistemu, kjer je bilo »ocenjevanje DU zaradi pretekle gospodarske ureditve v slovenskih organizacijah relativno slabo razvito« (Možina in Jamšek 2002: 262). Kljub temu danes vse več podjetij spoznava, da je učinkovit sistem spremljanja DU lahko vir konkurenčne prednosti.

6.2 IZVOR

Ocenjevanje DU so prvi uporabili v ZDA, kjer sta Lord in Taylor prva predstavila ocenjevanje DU. Kasneje je prav v ZDA zaradi Taylorjeve Teorije o znanstvenem managementu veliko podjetij začelo uvajati ocenjevanje DU. Kljub temu o ocenjevanju DU kot funkciji, ki bi bila enakovredna ostalim vodstvenim funkcijam, ne moremo govoriti, saj je bilo ocenjevanje takrat razvito v maloštevilnih podjetjih in predvsem v vojski. Šele po Drugi svetovni vojni (v petdesetih letih) je Druckerjeva ideja o vodenju s cilji (angl. management by objectives - MBO) v podjetjih sprožila zanimanje za ocenjevanje DU. MBO je vplival na način kako so podjetja ocenjevala prispevke svojih zaposlenih. Vse manj so ocenjevala osebne lastnosti zaposlenih in vse bolj razvijala formalizirane postopke postavljanja ciljev in ocenjevala stopnjo doseganja le-teh.

6.3 NAMEN

Kot sem že omenil je bilo v Sloveniji zaradi pretekle družbene ureditve ocenjevanje DU slabše razvito. To se je s prehodom na tržno gospodarstvo precej spremenilo, saj »potreba po bolj tržno reguliranem zaposlovanju narekuje večjo razširjenost ocenjevanja DU« (Svetlik 1991: 3). Pred prehodom na tržno gospodarstvo se je ocenjevanje DU uporabljalo predvsem za namene delitve dohodka. Danes, ko se podjetja soočajo z

globalno konkurenco in so se prisiljena hitro odzivati na spremembe na trgu, managerjem informacije dobljene z ocenjevanjem DU:

- omogočajo določanje višine plač, nagrad in bonusov,
- olajšajo odločanje o napredovanju in premestitvah,
- pomagajo pri določanju zaposlenih, ki jih podjetje ne potrebuje več,
- omogočajo povratne informacije in izmenjavo mnenj med vodstvom in zaposlenimi
- pomagajo zadostiti določenim zakonskim predpisom (npr. pri določanju presežnih delavcev in odpuščanju),
- omogočajo določati potrebe po izobraževanju in usposabljanju (Singer 1990: 204).

Grote poleg zgoraj naštetih razlogov ocenjevanja vidi prednosti ocenjevanja še v:

- povratni informaciji zaposlenim o njihovi uspešnosti,
- večji učinkovitosti zaposlenih,
- motiviranju zaposlenih za poslovno odličnost,
- svetovanju manj učinkovitim zaposlenim,
- lažjemu določanju ciljev (2002: 5).

Če pod drobnogled vzamemo Možinovo definicijo ocenjevanja delovnih dosežkov, kjer je »ocenjevanje DU proces v katerem zaposlenemu zagotovimo diagnostično povratno informacijo o izvajanju in rezultatih dela« (2002: 261) opazimo, da sama definicija ocenjevanja delovnih dosežkov izpusti večino zgoraj naštetih namenov ocenjevanja in omenja le ocenjevanje zaradi zagotavljanja povratne informacije. To navidezno razhajanje med definicijo in drugimi razlogi za ocenjevanje delovne uspešnosti, ki jih omenja večina avtorjev, se ne more pojasniti z razpravljanjem o tem kateri od naštetih namenov ocenjevanja je pomembnejši, temveč se pojasni z odgovorom na vprašanje po kakšnem vrstnem redu lahko te namene uresničujemo? Tako postane očitneje, da moramo informacije z ocenjevanjem DU najprej zbrati, jih nato posredovati zaposlenim in vodstvu in šele za tem lahko uresničujemo vse zgoraj naštete namene ocenjevanja DU. Torej je posredovanje informacij vodstvu in zaposlenim o njihovih dosežkih prvenstvena naloga ocenjevanja, vendar menegerji šele na podlagi teh informacij lahko vplivajo na zaposlene

v obliki množice menegerskih odločitev npr. glede vrste izobraževanja, napredovanja, prihodnjih ciljev, višine plače... Lahko bi tudi rekli, da samo zagotavljanje povratnih informacij vodstvu ne koristi, če z njimi nimajo namena vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke.

Kljub temu, da lahko ocene uporabljamo za več različnih namenov, mora podjetje, preden vpelje ocenjevanje zaposlenih, natančno vedeti za kaj ga želi uvesti oziroma katere vidike zaposlenih želi spremeniti. Razlogi za razočaranje in nezadovoljstvo z ocenjevalnimi sistemi pogosto izvirajo iz napačnih pričakovanj, da bodo ti lahko zadostili več različnim in med seboj nepovezanim namenom. Sektor za razvoj kadrov npr. pričakuje, da bo s pomočjo ocen o uspešnosti lahko določil posameznike, ki potrebujejo izobraževanje ter vrsto izobraževanja. Pravna služba npr. upa, da bo ocenjevalni obrazec lahko služil tudi kot osnova za odpuščanje zaposlenih, ki bo hkrati legitimen in ki bo vzdržal pritiske veljavnosti in zanesljivosti na sodišču. Vodstvo od ocenjevanja DU pričakuje, da bo služilo kot motivacijsko orodje, ki bo na koncu sposobno izboljšati uspešnost celotnega podjetja...

7. OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI KOT PROCES

Pojmovanje sistema ocenjevanja DU kot dogodek enkratne narave je zgrešeno in ne omogoča izkoristiti vseh prednosti, ki jih prinaša. Tako razumevanje ima za posledico, da se ocenjevanje zgodi neodvisno od ostalih procesov v podjetju, brez analize dela, prilagoditve organizacijske strukture, komunikacijskih poti, politike nagrajevanja in načina določanja potreb po izobraževanju. Ocenjevanje delovnih dosežkov je proces, ki se začne z analizo dela in poteka skozi celo leto ter je sestavljen iz štirih zaporednih stopenj (Grote 1996: 19):

1. oblikovanje delovnih ciljev in kriterijev,
2. doseganje ciljev,
3. ocenjevanje delovnih dosežkov in ciljev,
4. zagotovitev povratne informacije zaposlenemu.

Na tem mestu bom zaradi lažjega razumevanja ocenjevanja DU kot procesa podrobneje predstavil prvi 2 točki.

7.1 OBLIKOVANJE DELOVNIH CILJEV IN KRITERIJEV

Oblikovanje sistema delovnih ciljev in kriterijev je temelj učinkovitega ocenjevanja DU. Vsako vodstvo v podjetju, ki želi ocenjevati DU si mora najprej odgovoriti na vprašanje katere cilje želi doseči in kako bo vedelo kdaj so bili ti cilji doseženi in kdaj ne. Vodstvo lahko kot vir določanja poslovnih ciljev najprej pregleda poslovne **težave** s katerimi se trenutno sooča in si nato za poslovni cilj določi odpravo določene težave. V primeru, da se podjetje trenutno ne sooča z nobenimi kritičnimi težavami, ki so potrebne takojšnjega ukrepanja vodstva (npr. upad prodaje, porast stroškov, reklamacije, zadolženost...), lahko vsako vodstvo (in zaposleni) identificira posamezne poslovne cilje tam, kjer so možne **izboljšave**. Reševanje organizacijskih težav pa ni edini vir določanja ciljev. Priporočljivo je, da vodstvo v fazi določanja ciljev večkrat pregleda dokumente kjer je podjetje opredelilo svojo **vizijo** in misijo ter se na podlagi teh postavi tiste cilje, ki bodo podjetje pripeljali do zelenega stanja v prihodnosti. S tem, ko poslovni cilji izhajajo iz vizije podjetja se doseže, da so vsakodnevne aktivnosti usklajene in vse vodijo k uresničevanju vizije in misije podjetja.

Neodvisno od vzroka za postavljanje ciljev in organizacijske ravni na kateri se cilji določajo, morajo vsi cilji zadostiti naslednjim pogojem. Cilj mora biti **specifičen**. S cilji, ki so podani preveč na splošno se ne dosega zelenega učinka. Taki cilji navadno zajemajo več področij in jih je zaradi tega mogoče razčleniti na več manjših ciljev. To lahko med zaposlene vnaša zmedo, saj jim ne daje jasne smeri delovanja. Podobno se zgodi, če cilj ni **merljiv**. Za cilje je smiselno zastavljati takšna prihodnja stanja, ki bodo omogočala, da se jih na koncu tudi izmeri. To pomeni, da je potrebno razviti primeren merski instrument in enostavne kriterije na podlagi katerih se bo lahko ugotavljalo stopnjo doseganja poslovnih ciljev. Vendar to za pravilno zastavljene cilje še ni dovolj. Pri oblikovanju ciljev je potrebno paziti, da je cilj **dosegljiv**. Cilj, ki ni postavljen realno in presega sposobnosti zaposlenih, lahko deluje demotivacijsko. Cilj, ki je prilagojen manj sposobnim posameznikom prav tako deluje demotivacijsko, hkrati pa je lahko do ostalih nepošten. Najprimernejši so tisti cilji, ki presegajo že dosežene pretekle cilje in katerih doseganje

zaposlenim predstavlja izziv, vendar so realno dosegljivi in še vedno v mejah njihovih zmožnosti. Pri določanju vsebine cilja se ne sme pozabiti določiti časa v katerem morajo biti cilji realizirani. Prav vsi cilji morajo biti **časovno omejeni**. Tako se uspešnost posameznikov hkrati ocenjuje z dveh vidikov. Ali je bil cilj dosežen in ali je bil dosežen v določenem časovnem roku?

Priporočljivo je, da se pri določanju delovnih ciljev vključi sodelavce in da ima določanje ciljev obliko diskusije. Ocenjevalec in ocenjevanec naj bi po koncu sestanka definirala ključne odgovornosti na posameznikovem delovnem mestu, naloge, cilje, kriterije in dosegla strinjanje o najprimernejših načinih za implementacijo ciljev. V podjetjih z velikim številom zaposlenih, ali v podjetjih z manj demokratičnim stilom vodenja so pogoji za tovrstno sodelovanje pri določanju poslovnih ciljev pogosto okrnjeni. Kljub temu, da so tu zaposleni iz določanja splošnejših ciljev (obsega proizvodnje, celotnega prihodka..) pogosto izključeni, je vredno razmisliti o njihovi vključitvi vsaj pri določanju delovno specifičnih ciljev. S tem se povečajo možnosti za uspešnejše uvajanje ciljev v organizacijo, saj zaposleni cilje, ki jih pomagajo sooblikovati, lažje sprejmejo, zato hitreje ponotranjijo in dosežejo ter so zaradi občutka avtonomije in nadzora nad svojim delovnim mestom pogosto bolj motivirani.

7.2 DOSEGANJE CILJEV

Ko podjetje konča s fazo določanja ciljev, mora začeti z njihovim uresničevanjem. Tako, kot je bilo v prejšnji fazi procesa poudarjeno sodelovanje med vodstvom in zaposlenimi, tako tudi ta ni odvisna zgolj od ene strani. Kljub temu, da je ključna odgovornost zaposlenih doseči cilje, mora vodstvo v tej fazi prav tako sodelovati. Njegova ključna naloga je zagotavljanje **delovnih pogojev**, ki zaposlene motivirajo in sprotno **odpravljanje** vseh **težav**, ki vplivajo na doseganje rezultatov. Managerji morajo v okviru teh dveh temeljnih odgovornosti najprej skrbeti za sprotno prilagajanje ciljev spreminjajočim se okoliščinam. Prilagajanje zahtevam na trgu, pogojem dobaviteljev, spremembam v tehnologiji in notranjim organizacijskim spremembam od vodstva zahteva, da cilje nenehno dopolnjujejo, spreminjajo, ocenjujejo njihovo primernost, opuščajo stare in postavljajo nove. Le na ta način bo podjetje uspešno, saj bo skozi celo leto delalo »prave stvari«, torej le tiste, ki so za podjetje pomembne. Zaposleni morajo v

tej fazi aktivno sodelovati, saj ti pogosto prej kot managerji, spoznajo kateri pogoji so se spremenili. Odprta komunikacija zaposlenih z vodstvom zagotavlja, da spremembam v pogojih sledijo spremembe v prioritetah in da zaposleni na koncu niso ocenjeni na podlagi ciljev, ki niso več pomembni oziroma jih je podjetje že pred časom opustilo.

S tem, ko managerji zagotavljajo ustrezne delovne pogoje, odpravljajo težave in prilagajajo cilje, še niso naredili vsega kar zaposleni v fazi doseganja ciljev potrebujejo. S tem so le ustvarili delovno okolje v katerem zaposleni nimajo veliko razlogov za pritoževanje, oziroma zadovoljili potrebe zaposlenih, ki izhajajo iz neurejenega delovnega okolja. V primeru, da želi vodstvo resnično vplivati na uspešnost doseganja ciljev svojih zaposlenih, mora zaposlene za delo motivirati.

S pomočjo odgovorov na ta vprašanja:

- ali delo zaposlenemu predstavlja izziv in priložnost za dosežke,
- ali so delavci pri svojem delu avtonomni,
- ali delo zaposlenim omogoča učenje in razvoj,
- ali dosežke zaposlenih priznamo in cenimo in so o tem tudi obveščeni,

menedžerji lažje najdejo tiste faktorje, ki dejansko dvigujejo raven motivacije zaposlenih in ne le preprečujejo nastanek nezadovoljstva. Možnosti za učenje in razvoj, priznanje za dobro opravljeno delo, avtonomija in svoboda na delovnem mestu ter delovne naloge, ki predstavljajo izziv, so vsi dejavniki, ki zvišujejo raven motiviranosti za delo. Ameriški psiholog Fred Herzberg v svoji teoriji motivacije z vpeljavo pojmov motivatorjev in higienikov poudarja pomembnost delovanja na dveh področjih hkrati (Herzberg v Uhan 1989: 192). Vodje morajo skrbeti za povečevanje motivatorjev, saj ti dejansko povečujejo motivacijo zaposlenih in hkrati skrbeti za ustrezno raven higienikov (vzdrževalni dejavniki), saj odsotnost le-teh med zaposlene vnaša nezadovoljstvo (Uhan 1989: 193). Pri tem se postavlja vprašanje ali lahko spoznanja te teorije prenesemo na vse zaposlene, ne glede na izobrazbo, položaj, delovno mesto ali sektor v katerem so zaposleni? Ali delavcu na proizvodni liniji ali pakirnem stroju v določenem podjetju, delo v enaki meri predstavlja izziv, kot direktorju prodaje v istem podjetju? Ali sta ti dve delovni mesti med seboj

primerljivi po možnosti za učenje in razvoj? Gre za vprašanje ali proizvodne delavce motivirajo enake stvari kot delavce na zahtevnejših delovnih mestih?

Verjetno bi bilo naivno pričakovati, da lahko za zviševanje delovne motivacije na vseh delovnih mestih uporabimo iste metode. Z delegiranjem dodatne odgovornosti in večanjem avtonomije lažje motiviramo zaposlene na zahtevnejših in odgovornejših delovnih mestih kot tiste, katerih delo je pretežno vezano na tekoči trak. Vendar to še ne pomeni, da smo pri tovrstnih zaposlenih omejeni samo na higienike in da proizvodni delavci ne morejo biti prav tako motivirani kot tisti na »višjih« položajih. To pomeni le, da se morajo vodje osredotočiti na vplivanje drugih področij narave dela, na druge motivatorje. Morda so na tovrstnih delovnih mestih možnosti za rast, razvoj in samouresničevanje delavcev res omejene, vendar imajo tudi tu managerji na razpolago veliko motivatorjev, ki jih lahko zaposlenim zagotavljajo:

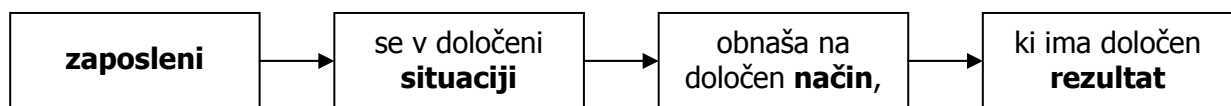
- zaposlenim zagotavljajo priznanje za rezultate,
- zaposleni so deležni povratnih informacij o svojem delu,
- zaposleni imajo možnost predlagati izboljšave,
- zaposleni razumejo povezavo med svojimi cilji in cilji organizacije,
- zaposleni so neposredno odgovorni za realizacijo svojih ciljev,
- se z rotacijo delovnih mest poveča zanimivost in pestrost dela,
- zaposleni so pri svojem delu samostojni in se nanje delegira pristojnosti, ki niso nujno samo v domeni delovnih vodij.

V fazi doseganja ciljev se morajo vodje zavedati, da so praktično vsi motivatorji v njihovih rokah in da zaposlene motivirajo različne stvari, ter da je njihova naloga, da te motivatorje identificirajo in jih zaposlenim skušajo zagotavljati.

8. PRISTOPI K OCENJEVANJU DELOVNE USPEŠNOSTI

Zaposleni svoje vedenje prilagajajo okoliščinam z namenom doseganja določenih rezultatov. Različni ocenjevalni listi se osredotočajo na različne vidike dela zaposlenih. Le malo podjetij uporablja zgolj enega od pristopov ocenjevanja DU, saj jih večina z medsebojnim kombiniranjem skuša prilagoditi internim potrebam podjetja. V pomoč pri razumevanju glavnih razlik med različnimi ocenjevalnimi pristopi DU, je shematski prikaz 4 komponent (glej shemo 8.1.), ki sestavljajo sleherno aktivnost zaposlenega. To so zaposleni, okoliščine, vedenje in rezultat.

Shema 8.1: Model izvajanja delovnih nalog



Vir: Grote 1996: 37.

8.1 ANALIZA OKOLIŠČIN IN SITUACIJE

Kljub temu, da so okoliščine pogosto odločilen dejavnik, ki vplivajo na doseganje rezultatov, se le malo ocenjevalnih listov osredotoča izključno na njih. Situacija postane predmet ocenjevanja le v primerih, ko so doseženi rezultati zaposlenega ekstremno dobri ali slabi. Analiza okoliščin (npr. rast trga) poda vodstvu več informacij za lažje razumevanja ekstremno dobrih rezultatov (npr. cilj prodaje presežen za 20%).

8.2 OCENJEVALNI LISTI, KI SE OSREDOTOČAJO NA ZAPOSLENEGA

Najbolj tipičen primer ocenjevalnega lista, ki se osredotoča na ocenjevanje zaposlenih, je ocenjevalni list, kjer ocenjevalec ocenjuje karakterne značilnosti ali osebnostne lastnosti zaposlenih za katere se predvideva, da vodijo v njihovo delovno uspešnost. Pri tovrstnih ocenjevalnih listih, kjer se pri zaposlenih ne ugotavlja prisotnost npr. prilagodljivosti, odločnosti, lojalnosti, prijaznosti... se ne ugotavlja kaj in kako nekdo dela, ali kakšne rezultate pri tem doseže, ampak išče odgovor na vprašanje za kakšne vrste človeka gre. Ti enostavni ocenjevalni listi so se začeli pojavljati v ameriških podjetjih po Drugi svetovni vojni in so v najpreprostejši obliki le ocenjevali prisotnost ali odsotnost določene osebnostne lastnosti pri zaposlenih medtem, ko so bolj sofisticirani ocenjevalni listi od

ocenjevalca že zahtevali, da je navedel stopnjo izraženosti določene osebnostne lastnosti. Danes veliko podjetij uporablja podobne ocenjevalne liste, kjer so karakterne značilnosti pogosto kombinirane s primeri vedenj, veščinami in kompetencami, vendar so njihovi rezultati uporabni predvsem v fazi selekcije kandidatov. Največja težava pri ocenjevanju osebnostnih lastnosti je bolj kot nenatančnost in netočnost dobljenih rezultatov ta, da ti rezultati vodstvu ne koristijo pri napovedovanju in predvidevanju stopnje DU posameznika. Prisotnost ali odsotnost določene karakterne značilnosti pri posamezniku, ne pove veliko o tem, kakšne rezultate bo zaposleni pri delu dosegal.

8.3 OCENJEVALNI LISTI, KI SE OSREDOTOČAJO NA VEDENJE

V primerjavi z ocenjevalnimi listi, ki se osredotočajo na zaposlenega, so ocenjevalni listi, ki se osredotočajo na njegovo vedenje, bolj veljavni, saj ti namesto osebnostnih lastnosti ocenjujejo vedenje, ki je zaposlenega pripeljalo do določenega rezultata. Pri ocenjevanju vedenja, veščin in kompetenc ocenjevalec ne ocenjuje tega, kakšen človek zaposleni je, ampak **kako** ta zaposleni dela. Večina podjetij danes, z namenom ocenjevanja **kakovosti** dela zaposlenega, v ocenjevalne liste vključuje vedenjske faktorje skupaj z njihovimi definicijami, opisi in ocenjevalnimi lestvicami. Nekatera izmed njih so ocenjevalne liste razvila in prilagodila svojim delovnim mestom do te stopnje, da že lahko govorimo o vedenjsko sidranih ocenjevalnih lestvicah (angl. Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS). BARS ocenjevalni listi so izdelani po točno predpisanem postopku v katerem se najprej identificira glavne aktivnosti določenega delovnega mesta, zatem primere učinkovitega, povprečnega in neučinkovitega vedenja za vsako izmed glavnih aktivnosti, ter na koncu vsak primer vedenja ovrednoti z oceno. Ocenjevalčeva naloga je, da na koncu ocenjevalnega obdobja izbere tistega izmed navedenih primerov vedenj, ki najbolje opisuje določenega zaposlenega. Prednost vedenjsko sidranih lestvic je v tem, da z njimi vodstvo zaposlenim nedvoumno sporoča kateri so ključni elementi dela (glavne aktivnosti, kompetence, znanja...) na določenem delovnem mestu in kako se ti pri vedenju opazijo. To naj bi pri zaposlenih vodilo do hitrejšega osvajanja učinkovitih in zaželenih vedenjskih praks. Nekatera podjetja, ki želijo pri zaposlenih še bolj utrditi primerne in zaželene načine vedenja, na ocenjevalnem listu (angl. Behavioral Frequency Scale) navajajo samo primere vedenj najboljših zaposlenih ter nato ocenjujejo frekvenco teh vedenj, ki so jih pri zaposlenemu opazili (npr. redko, občasno, pogosto, vedno). Običajno imajo vodstva takih

podjetij enotne in jasne predstave o tem, kako bi se morali njihovi zaposleni vesti in zato v ocenjevalnih listih navajajo idealne primere vedenj, ki so izenačeni s kvalitativnimi standardi DU in jih na tak način tudi ocenjujejo (npr. standarda ne dosega, standard dosega delno, standard v celoti dosega, standard presega). Z ubesedeno opredelitvijo kompetenc podjetja kompetence svojih zaposlenih prikažejo s stopnjami, ki določajo uspešnost posameznika pri opravljanju nalog. Raven kompetentnosti (stopnja določene kompetence) omogoča podjetju razlikovanje med zaposlenimi. Pri tem lahko, odvisno od tega ali ocenjevanje zajema celotno podjetje, ali samo zaposlene na določenem delovnem mestu, izbirajo med ocenjevanjem delovno specifičnih in organizacijsko specifičnimi kompetencami. Prve so skupne pripadnikom poklicnih skupin in se nanašajo na podobna delovna opravila, ne glede, v kateri organizaciji se opravlja delo medtem, ko so druge sredstva, s katerim posameznik prilagaja svoj način delovanja organizacijski kulturi, ne glede na to, katero vlogo ima (Kohont 2005: 39). Delovno specifične kompetence so povezane z uspešnostjo posameznika v določeni vlogi, organizacijske specifične kompetence pa z njegovo uspešnostjo v organizaciji kot celoti. Bistveno pri tem pa je, da so kompetence podrobno opisane in osredotočene na konkretno vedenje (Gruban 2004: 19).

8.4 OCENJEVALNI LISTI, KI SE OSREDOTOČAJO NA REZULTAT

Način ocenjevanja, ki se osredotoča predvsem na ocenjevanje doseženih rezultatov zaposlenih, najbolj podpira že omenjeni stil vodenja z delovnimi cilji. Vodenje s cilji poudarja določanje in doseganje ciljev ter pomeni premik od ocenjevanja **kako** na ocenjevanje **kaj**. Gre za mobilizacijo energije zaposlenih znotraj tistih odgovornosti ali aktivnosti, za katere vodstvo oceni, da so za podjetje ključnega pomena (npr. prodaja, stopnje produktivnosti...). Po strukturi so ti ocenjevalni listi običajno enostavni in jasni, vendar morajo vsebovati (1) **odgovornost** ali aktivnost znotraj katere se določi posamezne cilje, (2) **cilje** in (3) **kriterije** oziroma standarde kakovosti s pomočjo katerih se ugotavlja stopnjo doseganja posameznih ciljev (Grote 1996: 67). Kljub temu, da je prispevek ocenjevanja rezultatov zaposlenih v podjetjih, ki se zanj odločijo nesporen, je njegova največja prednost, torej osredotočanje na rezultate zaposlenih, pogosto tudi njegova največja slabost. Nekatera delovna mesta ali posamezne odgovornosti delovnih mest, je težko ali nesmiselno podvreči kvantificiranemu ciljem in kriterijem, ki bi bili lahko

merljivi. Npr. delo medicinskih sester bi lahko ocenjevali z vidika porabe sanitetnega materiala ali številom pritožb (pohval), vendar bi se lahko zgodilo, da tako ocenjevanje ne bi izpostavilo tistih medicinskih sester, ki znajo hitro navezati stik s pacientom, hitro prepoznati njihove potrebe... Za delovna mesta, kjer kvantificirani rezultati dela ne obstajajo oziroma za DU niso bistvenega pomena, ocenjevanje delovnih rezultatov ocenjevalcu nudi premalo informacij za natančno in veljavno oceno.

Večina podjetij daje poudarek na ocenjevanje 2 področij. To so delovni **rezultati** in **načini** (primeri vedenj) kako so bili ti rezultati doseženi. Kljub temu mora vodstvo imeti jasno predstavo o tem, katero izmed področij je za podjetje pomembnejše. V primeru večjih poslovnih izzivov, običajno vodstvo višje vrednosti doseganje rezultatov, saj se s tem izogne nagrajevanju tistih, ki kljub velikim naporom in vložnemu trudu v svoje delo, ne uspejo doseči znatnejših rezultatov. V svoji nalogi želim prikazati, da je kombinirano ocenjevanje rezultatov dela in opisov delovno specifičnih kompetenc pri proizvodnih delavcih smiselno in da se posredno, preko utrjevanja koristnih proizvodnih praks, lahko izboljša DU zaposlenih.

9. EMPIRIČNI DEL

9.1. RAZISKOVALNI PROBLEM IN CILJI RAZISKOVANJA

Selekcija, izobraževanje, motiviranje in upravljanje delovne uspešnosti kadrov so glavne dejavnosti upravljanja človeških virov, vendar je verjetno prav ocenjevanje delovne uspešnosti najpomembnejši pogoj za uspešno izvedbo ostalih treh. Za uspešen izbor najprimernejšega kandidata za določeno delovno mesto je potrebno namreč najprej definirati, kakšen mora biti najprimernejši kandidat in to je hkrati osnovna dejavnost znotraj vzpostavljanja sistema ocenjevanja delovne uspešnosti. Prav tako lahko šele na podlagi ocen o delovni uspešnosti posameznika pričnemo z dejavnostmi kot so izobraževanje, svetovanje in motiviranje zaposlenega. Zato preseneča podatek, da je ocenjevanje delovnih dosežkov v Sloveniji v primerjavi z razvitimi ekonomijami slabo razvito. V teoriji so razlogi za to razloženi predvsem z vidika pretekle gospodarske ureditve (Možina in Jamšek 2002: 262), vendar je na tem mestu mogoče trditi, da so razlogi za to tudi v značilnostih slovenskega gospodarstva, kjer prevladujejo majhna in srednje velika podjetja. Majhna in srednje velika podjetja običajno še ne dosegajo tiste razvojne stopnje, kjer bi se formalno ocenjevanje delovne uspešnosti že lahko vzpostavilo kot običajno managersko orodje. V teh podjetjih ocenjevanje delovne uspešnosti prav gotovo poteka, a se pogosto izvaja na neformalni ravni, na podlagi dobrega osebnega poznavanja zaposlenih in po občutku. Kljub slabši razširjenosti ocenjevanja delovnih dosežkov pri nas lahko z gotovostjo trdimo, da večina slovenskih gospodarskih panog že nekaj let deluje v pogojih hiper kompetetivnega trga, kjer so podjetja v želji po vedno večji produktivnosti prisiljena stalno investirati v tehnologijo, kapital in kadrovske vire. Še več, vedno pomembnejši vir konkurenčne prednosti med dvema konkurenčnima podjetjema, ki danes uporabljata podobno tehnologijo, je (bo) predvsem koliko in na kakšen način vodstvo upravlja s človeškimi viri. Zaradi tega danes ocenjevanje delovnih dosežkov, katerega glavni namen je svetovanje zaposlenim in razvijanje načinov na katere lahko povečajo svojo produktivnost, lahko predstavlja pomemben vir konkurenčne prednosti podjetij. Pri tem je ključnega pomena, da vodstvo zaposlenim najprej razloži svoja pričakovanja glede uspešnosti in stopnje produktivnosti (koliko, kdaj, kako) in nato določi način, na katere se bo le-ta merila.

V strokovni literaturi so mnenja glede načinov merjenja in ocenjevanja delovne uspešnosti posameznikov deljena. V grobem se delijo na tiste, ki se osredotočajo na delovne

rezultate (kaj) in na tiste, ki se osredotočajo na načine kako je bilo delo narejeno (kako). Zagovorniki prvega so predvsem tisti, ki zagovarjajo način vodenja s pomočjo postavljanja ciljev (angl. MBO – management by objectives) in ocenjujejo delovno uspešnost posameznika predvsem z vidika doseganja kvantitativnih ciljev (dobiček, stroški, ROI...). Zagovorniki drugega so predvsem tisti, ki ocenjujejo delovno uspešnost posameznika s pomočjo doseganja kvalitativnih ciljev (načini vedenja, sposobnosti, kompetence, znanje...) in se tako osredotočajo na stalno iskanje tistih načinov vedenja posameznika, ki vodijo v večanje njegove produktivnosti in uspešnosti. Nedvomno imata oba pristopa postavljanja kriterijev in ocenjevanje delovne uspešnosti svoje prednosti in omejitve, vendar vsak zase le parcialno zajemata vsebino posameznikovega dela. Zato verjamem, da je veljavno in objektivno ocenjevanje delovne uspešnosti z namenom povečevanja uspešnosti in stopnje produktivnosti posameznika mogoče doseči z združitvijo zgoraj omenjenih pristopov in ne v njunem medsebojnem izključevanju.

V svoji nalogi raziskujem ocenjevanje delovne uspešnosti predvsem kot način doseganja večje uspešnosti in stopnje produktivnosti, saj večina organizacijskih teorij zagovarja, da vpeljava delovnih standardov in delovnih ciljev znatno poveča produktivnost zaposlenih. V večih raziskavah ugotavljajo, da že samo merjenje delovne uspešnosti znatno poveča stopnjo produktivnosti zaposlenih (do 39 %), (Grote 2002: 37). Kljub temu, zgolj uvesti delovne cilje in standarde samo po sebi še ne zagotavlja večje stopnje produktivnosti. Le-te je potrebno tudi ocenjevati. Teoretiki razloge za to iščejo v psiholoških učinkih, ki jih ima ocenjevanje na zaposlene; v pozitivnih učinkih povratnih informacij zaposlenim (kaj in kako morajo prenehati ali začeti delati); v tem, da je zaposlenim z ocenjevanjem nedvoumno sporočeno kam je vredno usmeriti napore (ciljno vodenje); v lažjem razlikovanju med bolj uspešnimi in manj uspešnimi zaposlenimi; v lažjem in pravičnejšem stimuliranju.... V diplomski nalogi me je namreč zanimalo, ali so v podjetju, kjer je delo zaposlenih tesno povezano s tehnologijo in kjer stopnjo produktivnosti v veliki meri narekuje tehnološka organiziranost dela, še mogoče doseči izboljšave v delovni uspešnosti?

V nalogi se ne osredotočam na zviševanje delovne uspešnosti in stopnje produktivnosti samo s pomočjo ocenjevanja kvantitativnih ciljev (ki so običajno lažje merljivi), ampak

hkrati z njimi ocenjujem tudi kvalitativne standarde, to so v obliki kompetenc izraženi zaželeni primeri obnašanja, ki naj bi posredno in neposredno vodili v večjo uspešnost in stopnjo produktivnosti.

9.2. RAZISKOVALNA HIPOTEZA

Vpeljava delovnih ciljev, delovnih standardov ter sistematičnega ocenjevanja delovne uspešnosti, vpliva na večjo delovno uspešnost in produktivnost zaposlenih - primer Pekarne Pečjak.

9.3. METODOLOGIJA

9.3.1. POTEK METODOLOŠKEGA PRISTOPA

9.3.1.1. Analiza dela

9.3.1.2. Opis delovnega mesta

9.3.1.3. Ocenjevalni obrazec

9.3.1.4. Ocenjevanje

9.3.1.1. Analiza dela v oddelku proizvodnje in pakirnice

Namen analize dela:

Preden sem začel izvajati analizo dela sem moral določiti namen izvajanja le-te, saj je bilo od namena odvisno katere vrste informacij bom zbiral in na kakšen način. V svoji diplomski nalogi sem analizo delovnih mest izvedel zaradi namena ocenjevanja delovne uspešnosti; to je pomenilo v opisu delovnih mest določiti tiste kritične vidike posameznikovega dela, katerih izvajanje (ali neizvajanje) pozitivno vpliva na uspešnejše doseganje ciljev posameznika in tistih vrst vedenja, katerih sistematično izvajanje (ali opustitev) pomembno vplivajo na dvig kakovosti in produktivnosti posameznikovega dela.

Cilj analize dela:

Končni cilj analize delovnih mest je bila izdelava merskega instrumenta, ki bi pomagal k večji uspešnosti ter produktivnosti zaposlenih in ki bi bil hkrati veljaven. Veljavnost merskega instrumenta sem skušal doseči tako, da je ocenjevalni obrazec izhajal neposredno iz opisa delovnega mesta, opis delovnega mesta neposredno iz analize

delovnega mesta in analiza delovnega mesta neposredno iz dejanske vsebine dela zaposlenega. Prav s tem, ko sta bila opis delovnega mesta in ocenjevalni obrazec neposredno povezana, sem dosegel, da novi opisi delovnih mest niso bili več statični dokumenti, ampak so postali učinkovit pripomoček pri upravljanju uspešnosti zaposlenih.

Izvedba analize dela:

V empiričnem delu diplomske naloge sem uporabil 3 različne tehnike zbiranja podatkov: intervju, opazovanje in proučevanje sekundarnih virov. Čeprav je bila vsaka izmed tehnik prvotno načrtovana za pridobivanje določene vrste podatkov, sem moral nekatere podatke dobljene z eno, dopolniti in preveriti še z drugo tehniko. S tako uporabljeno kombinirano tehniko (Cencič 2002: 49) sem skušal preseči omejitve posamezne tehnike.

Intervju: Glede na vrsto podatkov, ki sem jih zbiral, sem v diplomski nalogi uporabil nestrukturiran intervju. To mi je omogočilo, da sem kljub v naprej pripravljenim vprašanjem le-ta prilagajal in dopolnjeval glede na odgovore intervjuvancev. Na ta način sem dobil poglobljen vpogled v vsebino dela zaposlenih, politiko podjetja in spoznal pričakovanja vodstva do zaposlenih. Intervju sem opravil na sedežu, kjer sta bila prisotna direktor družbe in tehnolog. Glavnemu intervjuju sta kasneje sledila še dva krajša, s katerima sem zagotovil točnost in veljavnost novo sestavljenih opisov delovnih mest in ocenjevalnih obrazcev.

Namen intervjuja je bil predvsem spoznati delovne naloge zaposlenih in pridobiti podatke o pravih in zaželenih načinih opravljanja nalog. Podatke glede delovnih nalog in aktivnosti sem dobil tako, da sem tehnologa neposredno vprašal po teh aktivnostih medtem, ko sem podatke o želenih načinih vedenja in izvajanja nalog dobil tako, da sem spraševal o misiji, viziji, vrednotah podjetja, primerih vedenja najboljših/najslabših delavcev ter o poslovnih problemih in težavah, ki so posledica zaposlenih. Zbrane podatke o aktivnostih in načinih delovanja zaposlenih sem kasneje dopolnil še s pomočjo opazovanja in proučitvijo pisnih virov v podjetju ter jih za tem na ponovnem sestanku dopolnil ali po potrebi spremenil.

Opazovanje: Z opazovanjem delavcev neposredno pri njihovem delu sem želel zbrati čim bolj veljavne podatke o delovnih nalog in aktivnostih zaposlenih na oddelku proizvodnje in

pakirnice ter dobiti dodatne podatke, ki jih z intervjujem ni bilo mogoče dobiti. Opazovanje je bilo smiselno izvesti, saj je delo zaposlenih skoraj izključno vezano na proizvodno tehnologijo. Opazovanje je skupaj trajalo dva dni. En dan je zadostoval za opazovanje štirih delavcev na oddelku proizvodnje in en dan za opazovanje šestih delavcev na oddelku pakirnice. Zaposlene sem opazoval pri delu in si sproti beležil vse aktivnosti in dejavnosti, ki so jih izvajali. Tako sem za vsak proizvodni ali pakirni stroj dobil vrsto aktivnosti, ki so se na njem izvajale ter tiste, ki sem jih ocenil kot manj pomembne, na ponovnem intervjuju izpustil oziroma jih priključil drugim aktivnostim. Na istem intervjuju sem vprašal še za aktivnosti, ki so mi med opazovanjem ostale skrite oziroma se ne izvajajo pogosto. V želji pridobiti čim več informacij sem nekatere kompleksnejše delovne operacije posnel z video kamero. Trajanje posamezne aktivnosti ali posameznega delovnega cikla nisem meril, saj je bil moj cilj opazovanja le sestaviti popoln inventar vseh delovnih nalog.

Analiza sekundarnih virov: V tej fazi sem pregledal vse interne dokumente, ki posredno in neposredno urejajo ali predpisujejo delo zaposlenih podjetja z namenom ugotoviti v kolikšni meri se podatki, dobljeni z intervjujem, pisno odražajo v pisnih virih podjetja ter poiskati morebitne nove podatke, ki jih z intervjujem in opazovanjem nisem mogel dobiti. Proučil sem: Sistemizacijo delovnih mest z opisi delovnih mest v družbi Pekarne Pečjak, Opise delovnih mest v družbi Pekarne Pečjak, Etični kodeks obnašanja zaposlenih ter Politiko in cilji kakovosti družbe Pekarne Pečjak.

9.3.1.2. Opis delovnega mesta

Analiza delovnih mest je pokazala, da ima podjetje dva oddelka, ki se po vsebini in organiziranosti dela bistveno razlikujeta, vendar obstoječa sistematizacija delo zaposlenih teh dveh oddelkov opredeljuje znotraj enega skupnega opisa delovnega mesta - delavca v proizvodnji testenin.

Delovne naloge, način dela, vrsta odgovornosti in uporabljena tehnologija se med oddelkom proizvodnje in oddelkom pakirnice razlikujejo v tolikšni meri, da ju je bilo smiselno ločiti na dve različni delovni mesti z dvema različnima opisoma delovnih mest. Obe točki obstoječega opisa delovnega mesta: pogoji za zasedbo delovnega mesta in delovne naloge, sem v nalogi spremenil ter jima dodal tretjo in četrto točko, to sta

odgovornosti zaposlenega na posameznem delovnem mestu in obvezne kompetence, ki jih morajo zaposleni v Pekarni Pečjak za uspešno opravljanje dela vsakodnevno izkazovati. Z definiranjem odgovornosti v opisih delovnih mest smo želeli doseči predvsem naslednje:

- zaposlenim jasneje predstaviti prispevke posameznih, na videz nepovezanih aktivnosti, k uresničevanju posameznih odgovornosti, ki so ključnega pomena za podjetje in s tem
- zaposlenim predstaviti glavne »razloge za obstoj« njihovega delovnega mesta
- zaposlenim predstaviti smisel ocenjevanja določenih ciljev (kateri cilj prispeva k uresničevanju katere odgovornosti)
- odgovornosti so služile kot pomoč pri določanju ciljev, saj smo pri določanju vsakega cilja sprti preverili, ali prispeva k uresničevanju katere od navedenih odgovornosti
- ohraniti aktualnost opisov delovnih mest dlje časa, saj se posamezne odgovornosti na določenem delovnem mestu spreminjajo počasneje kot delovne naloge

9.3.1.3. Ocenjevalni obrazec

Za vsako delovno mesto sem s pomočjo direktorja podjetja in tehnologa izdelal ocenjevalni obrazec. Ta izhaja neposredno iz novega opisa delovnega mesta in je sestavljen iz dveh delov, in sicer iz ocenjevanja doseganja ciljev in iz ocenjevanja stopnje izkazanih pričakovanih kompetenc. Cilje smo določili s pomočjo intervjuja s tehnologom in direktorjem, v katerem se je pokazala velika potreba po odpravi točno določenih poslovnih problemov. Vsi cilji so torej zastavljeni tako, da odpravljajo določen poslovni problem ne eni strani ter hkrati neposredno vplivajo na večjo stopnjo uspešnosti znotraj posamezne zadolžitve zaposlenega na drugi strani. Pri določanju večine ciljev sem izhajal iz predpostavke, da je v podjetju najprej potrebno zagotoviti odpravo aktualnih in realnih poslovnih problemov ter da postavljanje ciljev, ki bi urejali delovanje zaposlenih na drugih področjih, zaenkrat ni smiselno. Pri določanju kompetenc, ki prav tako izhajajo neposredno iz opisov delovnih mest, smo iskali tiste načine vedenja in odnosa zaposlenih do dela, ki bi bolj kot odpravljali poslovne probleme preprečevali, da bi do njih sploh prihajalo. V tem smislu je večina kompetenc razvojno zastavljenih, saj vse opisujejo primere vedenja in odnos do dela idealnega delavca, ki bi mu ocenjevalec prisodil oceno: standard presega (glej Obrazec 9.5.2: Novi ocenjevalni list - proizvodnja).

9.3.1.4. Način ocenjevanja

Ocenjevanje vseh zaposlenih na dveh oddelkih je skupaj trajalo 4 tedne. Ocenjevalno obdobje se je za zaposlene v pakirnici, zaradi sušenja testenin, začelo in končalo 1 dan kasneje kot za zaposlene v proizvodnji. Kljub precej podobnim in standardiziranim delovnim mestom, je izvedba ocenjevanja za ocenjevalca predstavljala precejšen izziv. V prvih 2 tednih je ocenjevalec sistematično zbiral podatke po posameznih kriterijih znotraj ciljev, ne da bi zaposleni za to vedeli. To je od ocenjevalca zahtevalo kar nekaj iznajdljivosti, a je podatke za ocenjevanje večine ciljev lahko neopazno zbral neposredno na terenu, saj je njegovo delo pretežno vezano na nadziranje in usklajevanje dela zaposlenih. Podatke za ocenjevanje ostalih ciljev (kilogrami proizvedenega, kilogrami spakiranega, izmet) je dobil ob koncu delovnega dneva s pomočjo izpolnjenih delovnih nalogov posameznika in s pregledovanjem pakiranega izdelka. Pri preverjanju pravilnosti deklaracij in teže je ocenjevalec pregledal le 1 transportni karton od vsakega zaposlenega. Po končanem 1. ocenjevalnem obdobju je ocenjevalec, ob koncu izmene organiziral sestanek, kjer je zaposlenim predstavil in po točkah razložil nove opise delovnih mest in ocenjevalne liste, navedel razloge za uvedbo ocenjevanja DU, pojasnil svoja pričakovanja glede dela in predstavil rezultate. Dva zaposlena se zaradi drugih obveznosti sestanka nista mogla udeležiti, a sta gradivo prejela. Na sestanku je bilo največ časa porabljenega za predstavitev in argumentacijo doseženih rezultatov. Vsak zaposleni je dobil kopijo opisa delovnega mesta in ocenjevalnega lista. Zaposlenim je bilo zagotovljeno, da rezultati v nobenem primeru ne bodo vplivali na njihovo plačilo in da je edini namen ocenjevanja DU izboljšati proizvodni proces, zmanjšati izgube ter poudariti vlogo zaposlenih pri doseganju uspešnosti podjetja. Zaposlenim je ocenjevalec pojasnil, da obstoječa oblika ocenjevalnega obrazca ni dokončna in da se bo lahko v prihodnosti njegova vsebina delno prilagajala ali spreminjala.

9.4. METODE ZA ANALIZO DELA

9.4.1. INTERVJU S TEHNOLOGOM IN DIREKTORJEM

1. Ali ima vaše podjetje misijo ali vizijo?

Z raznovrstnostjo in kakovostjo naših pekovskih izdelkov in izdelkov iz zamrznjenega programa skušamo slediti sodobnim trendom prehranjevanja (manj maščob, manj sladkorja, manj konzervansov, polnozrnata moka...) in sodobnemu načinu življenja (pol pripravljene in gotovo pripravljene jedi). Pri tem skušamo ves čas dosegati takšno kakovost izdelkov kot, da bi bili narejeni doma. Naša vizija je, da z določenimi artikli prodremo na tuje trge ter, da ostanemo »market leader« v prodaji zamrznjenih izdelkov na slovenskem tržišču.

2. Na kakšen način vaš oddelek prispeva k uresničitvi misije in vizije podjetja? Se je zaposleni zavedajo?

Res je, da za oblikovanje misije, ki teži k razvoju novih izdelkov, kakovosti in širitev na tuje trge skrbi predvsem vodstvo podjetja, kljub temu verjamemo, da morajo vsi zaposleni poznati in razumeti poslanstvo ter smer delovanja podjetja. To smo poizkusili doseči tako, da je prav vsak zaposleni v roke dobil dokument, ki je opredeljeval strateško usmeritev podjetja.

Vendar je bolj, od poznavanja misije in vizije, pomembno, da vsak oddelek in vsak zaposleni posebej ve katere so njegove zadolžitve, delovne naloge in kako jih mora opravljati. Naloga vodstva pa je, da zagotovi, da so prav vse naloge in način izvedbe letih umeščene v misijo oz. da implementacija teh nalog vodi k uresničevanju postavljenih ciljev.

3. Katere so temeljne vrednote podjetja ?

Glede na to, da smo podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo živilskih izdelkov, je za nas najpomembnejša vrednota visoka kakovost in varnost izdelkov. Vemo, da je kakovost in varnost naših izdelkov edino zagotovilo za dolgoročni uspeh podjetja in nujni pogoj za širitev na tuje trge. Kakovost in varnost živil sta kot poslovna cilja opredeljena v internem dokumentu Politika in cilji kakovosti družbe Pekarne Pečjak d.o.o. Kakovost

končnih izdelkov pa ni odvisna samo od kakovostnih surovin, ampak tudi od kakovosti vsake proizvodne faze posebej.

Med pomembnejšimi vrednotami je tudi lojalnost kupcem. Tu je lojalnost mišljena kot ne zavajanje kupcev, resničnost navedenih podatkov na embalaži oz. prodajanje tistega k čemur smo se zavezali (npr. delež nadeva v pecivu, neto teža posameznega pakiranja, odsotnost sestavin živalskega izvora v primeru proizvodnje vegetarijskih izdelkov...).

Lojalnost razumemo tudi v smislu zanesljivosti in točnosti naših dobav in zastavljenih terminov. V podjetju imamo vzpostavljeno lastno prodajno in distribucijsko mrežo, zato stremimo k izpolnjevanju dogovorjenih terminov in dostav. Dogovor vedno izpolnimo in v primeru, da v to nismo prepričani, na to prej opozorimo ali se raje ne zavežemo k ničemur.

4. Torej je kakovost vaših izdelkov in storitev, kot ena temeljnih vrednot podjetja, odvisna tudi od zaposlenih? Ali imate standarde kakovosti kje določene oz. predpisane?

Vsekakor. Večina internih aktov in predpisov v našem podjetju posredno ali neposredno ureja področje kakovosti. Vodstvo je pred enim letom uspešno pridobilo standard SIST EN ISO 9001: 2000, prav tako pa je za našo brano samoumevno, da so vsi postopki izvedeni po načelih HACCP (angl. Hazard Analysis and Critical Control Point = analiza tveganja in kritične kontrolne točke) in IFS (angl. International Food Standard) standarda. Vsi zaposleni morajo svoje delo opravljati v skladu s temi standardi, vendar se optimalne rezultate doseže šele takrat, ko so ti standardi konkretizirani za vsak oddelek posebej in za vsako delovno mesto posebej.

5. Kako pri zaposlenemu v oddelku testenin prepoznate, da deluje v skladu z vrednotami podjetja oz. oddelka testenin? Kaj bi tak zaposleni naredil? Se spomnite kakšnih primerov vedenja, ki izkazujejo vrednote opredeljene v misiji?

Pravzaprav lahko vse kar zaposleni naredi oz. ne naredi v svojem delovnem času presojamo z vidika ali je to v skladu z vrednotami podjetja ali ne. Vsako delavčevo ravnanje ali prispeva h kakovosti in varnosti izdelka ali pa ga od tega oddaljuje; preprečuje reklamacije kupcev ali pa jih povzroča; omogoča nemoten potek proizvodnje in doseganje predvidenih planov ali pa povzroča zastoje in stroške... Predvsem lahko rečem, da zaposleni, ki pozna in deluje v skladu z vrednotami podjetja, vedno naredi nekaj več in bolje kot nekdo, ki zgolj strogo upošteva navodila in predpisane postopke.

Najbolj očitno se to pokaže v kritičnih situacijah. Nekdo bo v skladu z navodili zgolj poklical tehnika in opazoval škodo, ki nastaja, spet drugi bo npr. sam skušal zaježiti nastajanje škode in šele za tem poklical vzdrževalce. Razlike so tudi v načinu in tempu dela v običajnih okoliščinah. Drugi delavec razume za kaj nekaj dela, kaj to pomeni za končni izdelek, končnega kupca in nenazadnje za uspešnost podjetja - zaveda se posledic, ki jih nevestno delo lahko prinese. Prvi delavec bo zgolj deloval v skladu z navodili pomembnimi za njegovo delovno mesto in za vsako dodeljeno nalogo najprej ocenil, ali je le-ta res del njegovih odgovornosti.

6. Ali lahko naštejete pet najpomembnejših **karakternih lastnosti**, ki bi jih po vašem mnenju morali imeti zaposleni v proizvodnji testenin? Kako so te lastnosti pri zaposlenemu vidne? Ali lahko opišete primere vedenja in obnašanja, ki posamezno lastnost izkazujejo? Z gotovostjo lahko trdim, da najbolj potrebujemo delavce, ki so delavni oz. hitri. Čim več takšnih delavcev bi imeli, tem lažje in hitreje bi realizirali posamezne delovne naloge oz. naročila. V primeru, da je delavec priden, se mu zastoj na proizvodnji liniji ne more zgoditi in mu delo ne ostaja. Zaradi narave dela in vrste izdelkov, ki jih proizvajamo, je zelo pomembno, da so zaposleni pri svojem delu natančni. Natančen in vesten delavec se bo držal predpisanih receptur in delovnih postopkov. Pri svojem delu ne bo iskal bližnjic, saj se zaveda, da natančnost pomeni tudi kakovost. Tak delavec bo rezal izdelek na predpisano dolžino, npr. na 5 centimetrov in ne na nekje od 4 do 6 centimetrov in pazil, da se transportna embalaža pri nalaganju na palete ne bo poškodovala. H kakovosti pa ne pripomore samo natančno in vestno opravljeno delo, ampak tudi urejenost in čistoča delavca ter njegovega delovnega mesta. To zagotavlja mikrobiološko varnost in zmanjša verjetnost, da v proizvode, tekom delovnega procesa, zaide tujek. Zelo pomembno je tudi, da je zaposleni kritičen in pošten do svojega dela. Tak zaposleni nadrejene vedno obvešča, tudi v primerih, ko njegova dejanja negativno odstopajo od dovoljenih. Tak zaposleni bo npr. povedal, da je prišlo med sušenjem do padca temperature. Bistveno pri tej lastnosti je, da v primeru, da naredi napako, le-te ne skuša prikriti. Od zaposlenih prav tako pričakujemo, da so čim bolj samoiniciativni. To pomeni, da sami predlagajo spremembe, pogosto najdejo neko svojo rešitev in so pripravljeni pomagati tudi, ko se to od njih ne pričakuje.

7. Ali lahko naštejete pet najpomembnejših **veščin, znanj** in **sposobnosti** (kompetenc), ki bi jih po vašem mnenju morali imeti zaposleni v proizvodnji na oddelku testenin? V katerih stvareh bi morali biti dobri? Kako bi te veščine in znanja pri zaposlenih opazili?

Za zaposlene na tem oddelku je pomembno, da znajo upravljati s stroji, opremo in vsemi delovnimi pripomočki ter da obvladajo programsko opremo vezano na to strojno opremo. V veliko pomoč so nam zaposleni, ki v celoti obvladajo posamezno linijo in ki že imajo toliko izkušenj, da s svojimi vodstvenimi sposobnostmi, v primeru težav, hitro razporedijo zaposlene tja, kjer so najbolj potrebni. Taki zaposleni tudi najhitreje odpravljajo ozka grla in s svojimi izkušnjami hitro ugotovijo vzroke za napake. Ni slučaj, da so to delavci, ki prihajajo iz živilske stroke. Delo zaposlenih v pakirnici je manj odgovorno in manj kompleksno, saj mora zaposleni praktično poznati le en delovni stroj in še ta je visoko avtomatiziran. V podjetju želimo zaposlene naučiti, da morajo izdelke pripravljati tako, kot bi jih pripravljali za svojo družino. Zaposleni bi se morali ves čas zavedati, da ne proizvajajo npr. vijakov, ampak da tisto, kar oni naredijo, na koncu nekdo poje. Poleg tega bi želeli, da bi se vsi zaposleni bolj zavedali, da kakršenkoli izpad proizvodnje, izmet, napake, poškodbe inventarja ali reklamacije za podjetje vedno predstavljajo strošek in da bi bolj povezovali prihodke podjetja s svojim mesečnim prihodkom.

8. Kako v vašem podjetju skrbite, da zaposleni poznajo delovne naloge in način kako jih morajo izvesti oz. opravljati? Kako zagotavljate, da poznajo vaša pričakovanja glede dela? Že pri zaposlovanju skušamo dobiti predvsem ljudi, ki imajo končano srednjo ali poklicno šolo iz živilske stroke. Izkušnje so namreč pokazale, da so ti ljudje pri delu na splošno bolj uspešni. Kljub temu vsakemu začetniku razložimo potek proizvodnje na posamezni proizvodni liniji ter ga uvedemo v naloge in razložimo navodila, ki so potrebna za opravljanje njegovega dela. Vsak prejme tudi skripto, kjer je razložena celotna teorija proizvodnje testenin. Na začetku opravlja manj in enostavnejše naloge in šele kasneje (približno po 6 do 12 mesecih, izjemoma že po 3) nastopi na delovnem mestu s polno odgovornostjo. Zaposlenim smo vedno na voljo za vprašanja in težave, ki se pri delu pojavljajo, podpiramo pa tudi medsebojno pomoč med sodelavci. Poleg tega v podjetju večkrat letno organiziramo usposabljanja in izobraževanja. Za usposabljanje se odločimo takrat, ko opazimo razlike med zahtevano in dejansko ravnijo kakovosti, ko načrtujemo

izvajanje novih storitev ali uvedbo novih tehnologij. Nekatera usposabljanja, kot je požarna varnost in varstvo pri delu, pa smo že po zakonu dolžni organizirati vsaki 2 leti.

9. Si pri uvajanju zaposlenih pomagata tudi z opisom delovnih mest?

Pred podpisom pogodbe vsak zaposleni pregleda svoj opis delovnega mesta, kjer si lahko prebere katere so njegove delovne naloge.

10. Ali imate v vašem podjetju uvedene letne razgovore?

Običajnih letnih razgovorov z vsakim zaposlenim posebej nimamo. V primeru večjega obsega dela organiziramo delovne sestanke, kjer so prisotni vsi zaposleni na oddelku. Poleg tega imamo vsake 3 mesece sestanke, kjer vodje proizvodnje s svojimi delavci pregledajo kaj je bilo v preteklem obdobju narejeno, razloži se načrt vpeljave novih izdelkov in pregleda uspešnost vpeljave prejšnjih ter v primeru remonta določi kolektivni dopust. Sestanki se vodijo po v naprej predvidenih točkah in zaposlenim se pogosto pripravi dodatno gradivo, ki ga morajo doma predelati. Na teh sestankih, ki običajno ne trajajo več kot 1 uro, se vedno izpostavi tudi primere, v katerih so se določeni delavci posebno izkazali.

Poleg teh sestankov se dvakrat letno organizira še sestanek, ki ga imenujemo vodstveni pregled. Na teh sestankih, kjer so prisotni le lastniki, vodstvo ter ostale odgovorne osebe, se predstavi realizacija prodaje podjetja, plan predvidenih investicij, novi trgi in novi izdelki.

11. Kako v oddelku testenin vodstvo izvaja nadzor nad načinom dela in rezultati zaposlenih?

Zaposlene nadzorujemo posredno in neposredno. Že od izdaje delovnega naloga naprej vodja oddelka neposredno spremlja in nadzoruje vse faze delovnega procesa. Nadzor se še poveča v primeru proizvodnih ali organizacijskih težav ali zastojev. Posredno se nadzor zagotavlja s spremljanjem produktivnosti oddelka, številom in vrsto reklamacij naših odjemalcev ter občasnim pregledovanjem izdelkov tik pred pripravo za odvoz.

12. Ali imate v proizvodnji kakršnekoli težave povezane s stroji, izdelki ali zaposlenimi in za katere verjamete, da imajo vsaj deloma razlog v človeškem faktorju? Jih lahko opišete?

Prav v vsaki proizvodnji fazi lahko pride do težav in večina teh ima vzrok v človeškem faktorju. Prav tako, bi se jih večino dalo preprečiti ali vsaj omiliti z drugačnim načinom dela, čeprav tega zaposleni pogosto ne bodo hoteli priznati ali pa se tega ne zavedajo.

Za delavca v proizvodnji testenin je bistvenega pomena, da pri svojem delu ves čas nadzira in spremlja dogajanje na celotni liniji. Le tako lahko delo poteka nemoteno in brez napak. Večkrat se je že zgodilo, da je zaposleni na svoji liniji predoziral jajčni melanž, mu ga je zmanjkalo ali pa se je zamašil njegov dotok. To je povezano z velikimi stroški in je izključno posledica delavčeve nepazljivosti. V najboljšem primeru pride samo do izpada proizvodnje, saj naj bi se linija avtomatsko ustavila. V hujših primerih to pomeni večjo okvaro strojne opreme in s tem izpad proizvodnje tudi za daljše časovno obdobje (več dni). Poleg tega nastane tudi neizpolnjena obveznost do kupcev, saj imamo minimalne zaloge. Prav tako se dogaja, da se zaposlenemu na koncu linije nabirajo gotovi izdelki in zaposleni tega ne opazi oz. opazi prepozno, ko se na tleh že nabere velik kup testenin. Pri pasterizaciji mora zaposleni ves čas spremljati temperaturo in vlago v komorah. V primeru, da tega ne spremlja in pride do padca temperature ali vlage, je potrebno celotno količino, izdelano pod temi pogoji, zavreči. Prav tako moramo zavreči celoten voz gotovih izdelkov, ki pred proizvodnjo ni bil označen z nalepko ali je le-ta med sušenjem odpadla. Takemu vozu pravimo, da je brez »potnega lista« in ker mu ne moremo določiti sledljivosti in porekla je potencialno sporen in ga zato ne moremo dati v prodajo. Tudi v pakirnici pogosto prihaja do težav. Največkrat se zgodi, da so zaposleni pri pakiranju izdelkov premalo pazljivi in izdelki niso neprodušno zaprti. Embalažo sicer premalo zvari stroj, vendar hitrost in temperaturo stroja nastavijo zaposleni, ki so prav tako odgovorni za pregled vsakega vara posebej. Na pakirnem stroju, ki deluje popolnoma avtomatsko, zaposleni, pogosto sicer pod pritiskom časovnih rokov, napačno nastavijo parametre stroja in tako stroj pakira določeno količino izdelka v premajhne pakete, ki zato počijo. Poleg tega, moramo stalno opozarjati, da morajo pri pakiranju bolj paziti in da jim na tla ne sme padati toliko izdelka. Takšen izmet skrbno tehtamo, da vsaj malo omilimo inventurne manjke. Podobno je s pregledovanjem prisotnosti kovinskih delcev v izdelkih. Prav vsak paket mora iti skozi detektor kovin, saj obstaja minimalna verjetnost, da kljub rednim vzdrževalnim delom v izdelek zaide delček strojne opreme. Skoraj vsa strojna oprema in vsi delovni pripomočki so izdelani iz nerjavnega jekla, zato je teoretično vedno treba dopuščati možnost, da tekom celotne proizvodnje v izdelek zaide kovinski tujek. Dolžnost

zaposlenega na pakirnem stroju je, da vklopi detektor še preden se zažene proizvodnja in ne nekje vmes, da ob vsakem začetku dela testira brezhibno delovanje detektorja s kovinskim talonom in da v primeru alarma takoj ustavi celotno proizvodnjo, pokliče vodjo proizvodnje, odpre sumljivi izdelek in natančno pregleda vsebino. Za tem, ko odkrijemo izvor tujka, z vzdrževalno službo skupaj ocenimo ali je varno nadaljevati s proizvodnjo ali ne. V nobenem primeru zaposleni ne sme samo zavreči paketa in nadaljevati z delom. V podjetju imamo izdelana navodila, ki natančno predpisujejo način rokovanja z detektorjem kovin.

Pri stresanju izdelka na pakirne linije morajo zaposleni paziti, da pladnje popolnoma izpraznijo, saj se lahko zgodi, da se posamezen izdelek zatakne in odpade šele pri pakiranju druge vrste testenin. To pomeni, da zaposleni pri stresanju ni (dobro) pregledal sita preden ga je odložil nazaj na voz. Čeprav je to za kupca popolnoma nenevarno, si ne moremo privoščiti, da bi npr. med fuže zašla kakšna zvezdica. Pri samem tehtanju testenin se še vedno ponavljata dve vrsti nepazljivosti. Ali ima zaposleni med tehtanjem zablokirano tehtnico, ki je bila zablokirana med prevozom in tega ne opazi, ali pa tehta površno in nenatančno. Od vsakega delavca, ki dela na tehtnici pričakujemo, da tehta točno v skladu s predpisano težo na embalaži. Pri pakiranju v transportno embalažo je najpogostejša napaka, da zaposleni, zaradi naglice ali malomarnosti, ne pazijo na predpisano število kosov za posamezen karton ali da škatle z izdelkom naložijo na paleto tako, da se le-ta med prevozom prevrne in poškoduje izdelek. Te nepravilnosti kasneje opazijo šele naši kupci, ki avtomatsko zavrnejo celotno dobavo kljub temu, da se lahko število posameznih paketov ne ujema le v enem kartonu. Podobno se zgodi, če zaposleni na embalažo odtisnejo napačen datum, ali če se številka lota (ali šifra artikla) na transportnem kartonu ne ujema z deklaracijo na posameznem paketu. Tako zasičen trg s ponudniki testeninskih izdelkov »omogoča« kupcem, da zavrnejo celotno količino dobavljenega blaga že v primeru, da je tiskalnik nečitljivo natisnil datum na embalažo, ki pa je zopet posledica premalo očiščene glave tiskalnika...

13. Ali bi se te težave dalo odpraviti ali omiliti, če bi delavci delali ali naredili drugače? Kako?

V podjetju se moramo stalno truditi, da izboljšujemo svoje izdelke in storitve. Enako pričakujemo od naših zaposlenih. Nikoli nihče ne dela tako dobro, da ne bi mogel še bolje.

To predvsem velja za našete težave in napake pri delu, ki so večinoma posledica delavčeve nepazljivosti, malomarnosti in predvsem nemotiviranosti. Ker je delo organizirano pretežno okoli proizvodnih linij, ima prav vsaka napaka, težavica ali zastoj posreden ali neposreden negativen vpliv na kasnejše proizvodne faze in posledično posreden ali neposreden vpliv na stopnjo produktivnosti in stroške. Mislim, da bi morali nadzoru in usposabljanju ljudi nameniti še več pozornosti.

14. Kaj menite, da bi odgovorili zaposleni, če bi jih vprašal, kaj je najpogostejši razlog za njihove napake pri delu? Mislite, da ne bi vsaj delno iskali odgovore v »zunanjih« vzrokih, kot so npr. hitrost in količina dela, delovni pogoji, oprema, način vodenja...?

V to ne dvomim. Pri vsakodnevnem delu z zaposlenimi in napakami, ki se pri delu pojavljajo, je njihova reakcija oz. odgovor običajno v smislu, da oni tega niso mogli vedeti ali da je za to odgovoren nekdo drug. Še najbolj bi se morda strinjal z ugotovitvijo, da večina napak nastane zaradi hitrega tempa dela in časovnih rokov, ki jih moramo »loviti«. Kljub temu ne morem zatrditi, da se število napak v »mirnejših« dnevih pomembno zmanjša.

15. Pomislite na delavca s katerim ste najbolj zadovoljni. Kaj in kako je delal ali naredil, da ste z njim tako zadovoljni?

Najočitnejše razlike med odličnim in povprečnim delavcem se najbolj pokažejo v neobičajnih oz. izrednih razmerah. V primeru nepričakovano povečanih naročil so določeni posamezniki skoraj vedno pripravljeni priskočiti na pomoč, ostati v službi dlje ali nepričakovano delati še v soboto. V takih razmerah ti delavci razumejo situacijo in vodstvo, ki se je v njej znašlo ter lažje sprejmejo spremembe planov oddelka. Precej pozitivno nas je presenetila tudi pobuda posameznikov, ki so ob vedno intenzivnejšem tempu dela, samoiniciativno predlagali uvedbo nočne izmene. Prav zaradi njih imamo sedaj uspešno vpeljšano nočno izmeno, ki v primerjavi z dopoldansko in popoldansko izmeno sicer deluje v zmanjšanem obsegu, a prav zaradi nje lažje realiziramo plane proizvodnje. Podobno so se ti zaposleni izkazali, ko je eden od naših kupcev zahteval nestandardno pakiranje in tega z našimi stroji nismo mogli narediti. Vedeli smo, da bomo za realizacijo tega delovnega naloga naleteli na precejšen odpor delavcev. Proti pričakovanjem sta dva posameznika sama od sebe organizirala manjšo improvizirano ročno linijo, razdelila naloge in s pozitivnim zgledom pritegnila vse zaposlene k

sodelovanju. Ta delovni nalog smo uspeli realizirati celo en dan pred predvidenim rokom. Izkušnje so pokazale, da k podjetju največ doprinesejo posamezniki, ki razumejo povezavo med lastnim vložkom in uspehom oddelka, ki se čutijo odgovorne za rezultate celotnega oddelka in ne samo svojega delovnega mesta. Ti zaposleni so tudi bolj angažirani za samoiniciativno dajanje predlogov in inovacij ter bolj samostojni in zanesljivi od ostalih delavcev.

16. Pomislite na delavca s katerim ste najmanj zadovoljni. Kaj in kako je delal ali naredil, da ste z njim tako nezadovoljni? Je vaše nezadovoljstvo povezano zgolj z napakami, ki jih je zaposleni naredil ali tudi z odnosom do dela in njegovimi osebnostnimi lastnostmi? Jih lahko opišete?

Razumljivo je, da smo najmanj zadovoljni z delavcem, ki je podjetju posredno ali neposredno povzročil največje stroške. Pred kratkim se je zopet zgodilo, da je zaradi delavčeve nevestnosti nastalo 600 kg izdelka (polžev), ki smo jih morali zavreči. Zaposleni mora namreč pred vsakim zagonom linije dati model na pranje in šele takega zopet vstaviti v stroj. Zaposleni je to tudi naredil, a ni sproti preverjal, če je izdelek po obliki in barvi brezhiben. Tega naj ne bi opazil niti na koncu linije, ko je izdelek pobiral in zlagal na voze. Po interveniranju sodelavca je proizvodnjo ustavil in dal model ponovno na pranje. Za tem je zagnal linijo in proizvedel 200 kg izdelka - z napako. Tu je delavec naredil že drugo napako, saj kljub jasnim in natančnim navodilom ravnanja v teh primerih ni poklical vodje proizvodnje, ampak je hotel težavo odpraviti sam. Kasneje se je izkazalo, da težava ni bila v modelu ampak v strojni opremi. Podoben primer smo imeli prejšnji teden, ko je zaposleni, kljub jasnim navodilom, samovoljno nastavil stroj za izdelovanje palčnikov po stari recepturi in tako proizvedel 160 kg izdelka, ki je bil preboden. Zaposleni izdelka zopet ni sproti nadziral in je ustavil linijo šele po opozorilu sodelavca. Drug podoben primer smo imeli v pakirnici, ko je kupec zaradi neujemanja transportne deklaracije z deklaracijo na posameznem pakiranem izdelku, zavrnil 150 kartonov ribane kaše. V pakirnici še vedno pogosto opazim, da zaposleni transportnih škatel na paletu ne zlagajo pravilno. Žal pa niso težave samo v nepazljivosti zaposlenega. Pomemben dejavnik je tudi malomarnost in zavestno kršenje pravil. Zaposleni nikoli ne sme delujoče linije pustiti brez nadzora, niti ko gre na stranišče. Dejstvo, da je proizvodnja testenin visoko avtomatizirana, še ne izključuje možnosti nastanka napak, okvar ali za varnost in zdravje

tveganih situacij. V takih primerih mora zaposleni vedno najti zamenjavo, ali v skrajnosti ustaviti proizvodnjo linijo. Še vedno se namreč dogaja, da se zaposleni zamoti s kakšno manj pomembno »aktivnostjo«, ali pa ga preprosto ni na svojem delovnem mestu. Zaposleni tako ne more opaziti, da izdelek pada na tla, ali pa to opazi šele, ko kup sega že vse do višine same linije. Primer podobne nepazljivosti je, ko na liniji zmanjka jajčnega melanža. Zaposleni na liniji vedo, da morajo nivo jajčnega melanža v kumulacijskih homogenizatorjih stalno nadzirati in že med samo proizvodnjo voziti bazene iz hladilnice ter prečrpavati melanž v homogenizatorje. V primeru, da zmanjka jajčnega melanža moramo ustaviti celotno proizvodnjo in izgubimo približno eno uro, kolikor traja prevoz transportne cisterne iz hladilnice, odvoz praznega in namestitve novega. Linija, ki eno uro ne proizvede nobenega izdelka, vpliva na vse nadaljnje faze, saj so sušilne komore za nekaj časa prazne in posledično delavci v pakirnici čakajo, da se izdelek posuši. Podobne stroške imamo tudi z nabavo novih modelov, ki se običajno poškodujejo v pralnici. Gre za zelo fine in občutljive dele strojne opreme, ki se lahko že ob manjši nepazljivosti poškodujejo do te mere, da moramo kupiti novega. V nasprotnem primeru je življenjska doba posameznega modela več let, saj so izdelani iz nerjavnega jekla. Zanimivo je, da so zaposleni, ki naredijo najhujše napake, pogosto tudi karakterno precej specifični. Pri njih je običajno potrebno vložiti več energije v prepričevanje za upoštevanje navodil, pogosteje zamujajo na delo ali z malice, hodijo na odmore tudi, ko niso predpisani, so redko pripravljeni podaljšati delovni čas in se pogosto neprimerno obnašajo do sodelavcev ali nadrejenih.

17. Ali lahko ocenite, da zaposleni s katerimi ste zadovoljni ali nezadovoljni to tudi vedo. Kako zagotavljate povratne informacije zaposlenim o njihovem delu?

Mislím, da zaposleni vedo kdo dela dobro in kdo ne. Zaposlene, katerih predloge smo uspešno vpeljali, smo pohvalili in izkazali navdušenje nad zamislijo. Nasprotno zaposlenim, ki naredijo napako, prav tako povemo kaj so naredili narobe in kako morajo delati v prihodnje.

18. Katere so naloge in aktivnosti, ki jih zaposleni na svojem delovnem mestu izvajajo? Ali lahko poleg vsake aktivnosti navedete primer kako bi to aktivnost opravljal dober in kako slab delavec?

1) Glavne naloge delavca v proizvodnji so:

- a. zlaganje testenine na vozove: Dober delavec dela to tako, kot je predpisano. Pazi, da sita s svežim izdelkom ne predozira, saj se testenine zato sušijo dlje časa ali pa se ne posušijo dovolj. Če se testenine sušijo dlje kot 12 ur, delavci naslednje jutro nimajo dovolj dela ali pa morajo prej oditi domov.
- b. voziti vozove s svežim izdelkom v sušilne komore: Poleg tega hodi dober delavec v sušilne komore sušenje redno opazovat in kontrolirat vsaj enkrat na uro. Slab delavec pripelje svež izdelek pred sušilne komore in če opazi da so te še vedno polne jih ne bo izpraznil, ampak bo vozičke s svežim izdelkom preprosto postavil pred komore.
- c. opremljanje vozov s kontrolnimi nalepkami (delovni nalog, datum, vrsta testenin, številka voza, čas začetka in konca polnjenja). Dober delavec na nalepko vpiše vse zahtevane podatke in jo dobro pričvrsti na voz.
- d. skrb za urejeno delovno mesto in osebno higieno
- e. preverjanje poteka dela v pakirnici: Dober delavec v pakirnici redno preverja ali imajo delavci dovolj suhega izdelka in optimalno usklajuje svoje delo z delom v pakirnici.
- f. pomoč sodelavcem v primeru težav: Dober delavec, si v primeru, da prej konča z delom, ne vzame odmora, ampak priskoči na pomoč tistim, ki še delajo.

2) Glavne naloge delavca v pakirnici so:

- a. zlaganje in pakiranje v transportno embalažo, kjer je osnovno pakiranje 20 kosov v 1 transportno škatlo: Nadpovprečen delavec zлага pakete v transportno embalažo tako, da so ti v škatli optimalno razporejeni in poravnani ter da se tako izdelek ne lomi ter embalaža posameznega paketa ne poškoduje. Slabemu delavcu ni pomembno, ali kupec v škatli pričaka zmečkana embalaža, pomembno mu je le, da je v njej 20 kosov.
- b. opremljanje transportne embalaže z ustreznimi deklaracijami (le za redke izdelke, kjer je potrebno tiskalnik na pakirnem stroju izključiti): Nadpovprečen delavec pazi, da nalepi pravo nalepko na pravo transportno embalažo, medtem ko se slabemu delavcu zgodi, da nalepljena deklaracija ne ustreza vsebini v transportni embalaži.
- c. skrb za čisto in urejeno delovno mesto: Dober delavec ima vozove razporejene tik ob svojem delovnem mestu, na delovno mesto ne nosi malice, redno odnaša odvečno embalažo v smeti in z delovnega pulta ter s tal odstranjuje odvečno surovino.

d. upoštevanje higienskega režima po HACCAPu: Dober delavec vedno nosi haljo, kapo, predpisano obutev, je čist in urejen. Redno čisti delovno opremo in delovni prostor ter v skladu s predpisi izpolnjuje obrazce čiščenja. Dober delavec si prav tako vsako jutro obleče čisto delovno obleko medtem, ko si slab delavec vzame čisto šele, ko je prejšnja vidno umazana.

e. pomoč sodelavcem v primeru težav (če zaposleni konča z delom na svoji pakirki prej, naj ne bi imel odmora, ampak mora priskočiti na pomoč k tistim, ki še delajo).

9.4.2. OPAZOVANJE

- **delavec na oddelku proizvodnje je poleg aktivnosti, ki jih je navedel tehnolog izvajal še:**

- delavec pripelje iz hladilnice jajčni melanž
- s črpalko prečrpa jajčni melanž v akumulacijske homogenizatorje
- vklopi pasterizatorje
- namesti ustrezne nože in modele
- zažene linijo
- testenine na koncu linije nalaga na pladnje in hkrati rahlja
- testenino prime v roke, preveri teksturo in pogleda od blizu
- pladenj naloži na voziček
- na nalepko vpiše uro začetka in konca polnjenja voza, datum, številko voza, šifro izdelka in zaposlenega
- nalepi nalepko na voz
- odpelje voz s svežimi izdelki v sušilno komoro
- odpelje voz s suhim izdelkom v pakirnico
- nastavi program sušenja
- da model na pranje v stroj za pranje modelov
- s tal pomete izdelek, ki mu je padel na tla in ga strese v vrečko
- pomije posodo in ostalo delovno opremo
- vpiše šifro opreme v obrazcev za kontrolo čiščenja ter se pod vsako podpiše

- **delavec na oddelku pakirnice poleg aktivnosti, ki jih je navedel tehnolog izvaja še:**

- vzame in namesti embalažo na pakirni stroj

- nastavi hitrost stroja in vrsto tiskanja
- odlepi nalepko z voza in jo nalepi v zvezek
- vsuje suh izdelek v pakirni stroj
- zažene pakirni stroj
- pobira pakiran izdelek ter ga položi v transportno embalažo
- v primeru pakiranja širokih rezancev pobira polpakiran izdelek, ga položi na tehtnico in doda ali vzame nekaj vsebine ter prestavi na varilni stroj
- dvigne transportno embalažo, jo strese in položi nazaj na tla
- z lepilnim trakom zalepi škatlo in položi na paleto
- vzame nalepko z lotom in jo nalepi na transportno embalažo
- pelje naloženo paleto do skladišča
- s tal pomete odvečen izdelek in ga vsuje v vrečko
- pomije posodo in ostalo opremo
- vpiše šifro delovne opreme v obrazcev za kontrolo čiščenja ter se pod vsako šifro podpiše

9.4.3. PREGLED SEKUNDARNIH VIROV, vir: Pekarna Pečjak d.o.o.

Pisne vire podjetja navajam le v obsegu, ki se navezujejo na zaposlene v oddelku proizvodnje in pakirnice.

- Politika in cilji kakovosti družbe Pekarne Pečjak

Poslovna usmeritev naše družbe temelji na načelu: »Zapisani kakovosti.« Vodstvo in vsi zaposleni si prizadevamo za nenehno izboljševanje sistema vodenja, vodenja procesov in kakovosti proizvodov.

- Politika kakovosti in varnosti živil (ISO)

Kakovost in varnosti živil bomo dosegli s pomočjo izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, upoštevanjem naših internih zahtev glede varnosti in kakovosti proizvodov ter delovnih procesov, uvajanjem modernih postopkov vodenja ter pravočasnim in brezhibnim opravljanjem delovnih nalog.

- Etični kodeks obnašanja

Vsak zaposleni je dolžan vlagati vse svoje intelektualne in delovne zmogljivosti za doseganje svojih delovnih zadolžitev. Zadane naloge je treba opraviti odgovorno,

strokovno, učinkovito in pravočasno. Pri delu je treba spoštovati zahteve standardov HACCP, IFS, ISO in notranja organizacijska navodila. Vsak, ki opazi neskladje med predpisanim in dejanskim načinom dela, je dolžan pristojni osebi javiti neskladnost, hkrati pa ima pravico izvesti kakšni ukrepi izboljšav so bili izvedeni.

- Opis delovnega mesta: delavec v proizvodnji testenin (glej prilogo)

9.5. REZULTATI ANALIZE DELA

Na podlagi intervjuja s tehnologom, neposrednega opazovanja zaposlenih pri njihovem delu ter pregledom obstoječega opisa delovnega mesta, smo izdelali nova opisa delovnega mesta, ki dejansko odražata vsebino dela zaposlenega na oddelku proizvodnje in pakirnice (glej poglavje 9.5.1 in 9.5.3) ter nova ocenjevalna lista (glej poglavje 9.5.2 in 9.5.4), ki izhajata neposredno iz novih opisov delovnih mest.

9.5.1. NOVI OPIS DELOVNEGA MESTA - proizvodnja

delovno mesto: **DELAVEC V PROIZVODNJI TESTENIN**

oddelek: proizvodnja

1. POGOJI ZA ZASEDBO DELOVNEGA MESTA:

- končana osnovna šola
- zdravstvena sposobnost in higienski minimum
- izpit iz varstva pri delu
- vozniško dovoljenje B kategorije

2. ODGOVORNOSTI:

- upravljanje vhodnih surovin
- upravljanje tehnologije
- nadziranje
- proizvodnje testenin
- zagotavljanje sledljivosti
- sušenje svežih izdelkov
- zagotavljanje kakovosti in varnosti
- zagotavljanje dela v pakirnici
- inoviranje in predlaganje izboljšav

3. DELOVNE NALOGE:

- izbor in priprava vhodnih sestavin
- priprava in zagon proizvodne linije
- proizvodnje testeninskih izdelkov
- nadziranje poteka proizvodnje
- nadziranje in prečrpavanje jajčnega melanža
- zlaganje testenin na vozove
- opremljanje vozov s kontrolnimi nalepkami
- odvoz svežih izdelkov v sušilne komore
- sušenje svežih testeninskih izdelkov
- nadziranje postopka sušenja testenin
- izvajanje in nadziranje sistema kakovosti v procesu proizvodnje in sušenja (izpolnjevanje obrazcev pasterizacije)
- odvoz suhih izdelkov v pakirnico- načrtovanje in usklajevanje dela med oddelkom proizvodnje in oddelkom pakirnice- izvajanje nadzora nad zaposlenimi in potekom dela v pakirnici, to dela vodja pakirnice

- pomoč delavcem v primeru težav
- zagotavljanje negativnih in pozitivnih povratnih informacij vodji oddelka
- čiščenje in pospravljanje delovnega mesta, proizvodnih linij in delovne opreme
- izpolnjevanje obrazcev za kontrolo čiščenja- opravljanje ostalih nalog po navodilih nadrejenega

4. PRIČAKOVANE KOMPETENCE:

- **kakovost dela:** Pri svojem delu ves čas zagotavlja kvaliteto delovnega procesa in varnost vseh proizvodnih procesov. Ves čas deluje v skladu s HACCP in IFS standardi. Zaveda se povezave med kvaliteto opravljanja lastnega dela in uspešnostjo podjetja. Kupci še niso reklamirali izdelkov, ki jih je proizvedel delavec, ali pa je bila ta manj pomembna.
- **odgovornost in zanesljivost:** Dobro pozna in sprejema vse svoje odgovornosti. Hitro prepozna težave in nepravilnosti ter po potrebi javi nadrejenemu. Za napake ne išče izgovorov in ne krivi sodelavcev. Nadrejeni lahko zaupa v njegov način dela in delovne rezultate. Deluje v skladu z dobro proizvodno prakso tudi takrat, ko se ga ne nadzoruje.
- **usmerjenost k delovnim rezultatom:** Dosega boljše delovne rezultate od sodelavcev in delo opravi hitreje. Zaveda se poslovnih ciljev oddelka in prepozna tiste delovne naloge, ki imajo prednost pred drugimi. Stalno izboljšuje lastne dosežke. Pri opravljanju svojega dela izkazuje visoko stopnjo motiviranosti, entuziazma ter pripadnosti podjetju. Pri delu se zavzema za to, da se delo čim prej opravi.
- **osebna urejenost in higiena:** Skrbi za osebno higieno in urejenost na najvišji možni ravni. Ves čas išče priložnosti za pospravljanje in čiščenje svojega delovnega mesta in prostora okoli sebe. Zaveda se pomembnosti vzdrževanja popolne osebne higiene in čistoče vseh delovnih strojev ter pripomočkov v procesu proizvodnje živil.
- **tehnično znanje in veščine:** Obvlada in pozna vse stroje, programsko opremo, delovne pripomočke, delovne postopke ter recepture, ki so potrebne za opravljanje njegovega dela. Ima dovolj znanja, da svoje delo opravlja varno in učinkovito. Na svojem področju je strokovnjak in sodelavci pri njemu pogosto poiščejo nasvet. Pri delu se rad uči novih stvari in pokaže velik interes za sprejemanje novosti.
- **natančnost:** Pri svojem delu natančno sledi vsem predpisanim delovnim postopkom, recepturam in internim aktom. Njegovo delo je opravljeno z veliko mero natančnosti. Nikoli ga ni potrebno opozarjati glede natančnosti, saj se ves čas zaveda, da natančno opravljeno delo pomeni tudi večjo kakovost izdelka. Pri delu je vedno pozoren na nepravilnosti in odstopanja, kakršnakoli toleranca do teh je zanj nesprejemljiva.
- **reševanje problemov:** Hitro prepozna vzrok problema in ga uspešno odpravi. Ko naleti na težavo se ne razburi, energijo raje usmeri v njeno reševanje. Pri skupinskem reševanju problemov mu ni pomembno kdo je rešitev predlagal, ampak vedno deluje le v smeri doseganja najboljših možnih rešitev. Dopušča mnenja drugih in izvaja nove ter izboljšane pristope.
- **prisotnost in točnost:** Na delo vedno prihaja točno. V službo prihaja spočit in pripravljen na delo. Z delom prične točno ob predvidenem času in oddide domov šele takrat, ko je delo končano. Z malice ne zamuja in si ne jemlje nepredpisanih odmorov. Število dni odsotnosti z dela je v primerjavi s celotnim oddelkom testenin pod povprečjem.

- **inoviranje in dajanje predlogov:** Pri svojem delu vedno išče in izvaja nove ter izboljšane načine dela. Verjame, da je obstoječe načine dela vedno mogoče izboljšati in vidi rešitve preko ustaljenih okvirjev delovanja. Poleg tega, da opazi težavo, vedno tudi predlaga rešitev ali predloge izboljšav. Zaveda se, da je dajanje predlogov ena izmed njegovih odgovornosti.

9.5.2. NOVI OCENJEVALNI LIST - PROIZVODNJA

OCENJEVALNI LIST ZAPOSLENEGA: oddelek proizvodnje

Ime in priimek ocenjevanca in ocenjevalca: _____

Začetek in konec ocenjevanja ciljev (2 tedna): _____

Datum ocenjevanja kompetenc (ob koncu 2 tednov): _____

Navodila ocenjevalcu:

V prvem delu (točke a - i) ocenjevalnega lista prosimo ocenite stopnjo strinjanja s posamezno izjavo, ki velja/ne velja za posameznega zaposlenega. Prosimo vpišite znak X v prazno polje znotraj 12 stopenjske lestvice po koncu vsakega izmed 2 dvotedenskih obdobj. V primeru, da bi posameznim trditvam iste kompetence želeli dodeliti različne vrednosti, prosimo izberite tisto vrednost, ki je enaka aritmetični sredini vrednosti različnih stavkov znotraj iste kompetence.

V drugem delu ocenjevalnega lista (točke 1 - 9) prosimo vsak dan, 2 tedna, vpisujte zahtevane enote (število ponovitev, ur, kilogramov) v za to predvideno polje. Merite in vpisujte samo tiste parametre, ki jih posamezna točka od vas zahteva. Prosimo ne vpisujte opomb, komentarjev ali razlag okoliščin. V primeru, da niste popolnoma prepričani, ali ste merili tisti parameter, ki ga vprašanje od vas pričakuje (npr. ali je zastoj posledica napake v strojni opremi ali napake zaposlenega; ali je določena sprememba načina dela tudi že izboljšava...), se prosim vedno odločite za tisto vrednost parametra, ki je za zaposlenega na ocenjevalnem listu ugodnejša.

a. kakovost dela: Pri svojem delu ves čas zagotavlja kvaliteto delovnega procesa in varnost vseh proizvodnih procesov. Ves čas deluje v skladu s HACCP in IFS standardi. Zaveda se povezave med kvaliteto opravljanja lastnega dela in uspešnostjo podjetja. Kupci še niso reklamirali izdelkov, ki jih je proizvedel delavec, ali pa je bila ta manj pomembna.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
standarda ne dosega				standard dosega delno			stand. dosega v celoti			standard presega	

b. odgovornost in zanesljivost: Dobro pozna in sprejema vse svoje odgovornosti. Hitro prepozna težave in nepravilnosti ter jih po potrebi javi nadrejenemu. Za napake ne išče izgovorov in ne krivi sodelavcev. Nadrejeni lahko vedno zaupa v njegov način dela in delovne rezultate. Deluje v skladu z dobro proizvodno prakso tudi takrat, ko se ga ne nadzoruje.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
standarda ne dosega				standard dosega delno			stand. dosega v celoti			standard presega	

c. usmerjenost k delovnim rezultatom: Dosega boljše delovne rezultate od sodelavcev in delo opravi hitreje. Zaveda se poslovnih ciljev oddelka in prepozna tiste delovne naloge, ki imajo prednost pred drugimi. Stalno izboljšuje lastne dosežke. Pri opravljanju svojega dela izkazuje visoko stopnjo motiviranosti, entuziazma ter pripadnosti podjetju. Pri delu se zavzema za to, da se delo čim prej opravi.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
standarda ne dosega				standard dosega delno			stand. dosega v celoti			standard presega	

d. osebna urejenost in higiena: Skrbi za osebno higieno in urejenost na najvišji možni ravni. Ves čas išče priložnosti za pospravljanje in čiščenje svojega delovnega mesta in prostora okoli sebe. Zaveda se pomembnosti vzdrževanja popolne osebne higiene in čistoče vseh delovnih strojev ter pripomočkov v procesu proizvodnje živil.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
standarda ne dosega				standard dosega delno			stand. dosega v celoti			standard presega	

e. tehnično znanje in veščine: Obvlada in pozna vse stroje, programsko opremo, delovne pripomočke, delovne postopke ter recepture, ki so potrebne za opravljanje njegovega dela. Ima dovolj znanja, da svoje delo opravlja varno in učinkovito. Na svojem področju je strokovnjak in sodelavci pri njemu pogosto poiščejo nasvet. Pri delu se rad uči novih stvari in pokaže velik interes za sprejemanje novosti.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
standarda ne dosega				standard dosega delno			stand. dosega v celoti			standard presega	

f. natančnost: Pri svojem delu natančno sledi vsem predpisanim delovnim postopkom in internim aktom. Njegovo delo je opravljeno z veliko mero natančnosti. Nikoli ga ni potrebno opozarjati glede natančnosti, saj se ves čas zaveda, da natančno opravljeno delo pomeni tudi večjo kakovost izdelka. Pri delu je vedno pozoren na nepravilnosti in odstopanja, kakršnakoli toleranca do teh je zanj nesprejemljiva.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
standarda ne dosega				standard dosega delno			stand. dosega v celoti			standard presega	

g. reševanje problemov: Hitro prepozna vzrok problema in ga uspešno odpravi. Ko naleti na težavo se ne razburi, energijo raje usmeri v njeno reševanje. Pri skupinskem reševanju problemov mu ni pomembno kdo je rešitev predlagal, ampak vedno deluje le v smeri doseganja najboljših možnih rešitev. Dopusča mnenja drugih in izvaja nove ter izboljšane pristope.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
standarda ne dosega				standard dosega delno			stand. dosega v celoti			standard presega	

h. prisotnost in točnost: Na delo vedno prihaja točno. V službo prihaja spočit in pripravljen na delo. Z delom prične točno ob predvidenem času in oddide domov šele takrat, ko je delo končano. Z malice ne zamuja in si ne jemlje nepredpisanih odmorov. Število dni odsotnosti z dela je v primerjavi s celotnim oddelkom testenin pod povprečjem.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
standarda ne dosega				standard dosega delno			stand. dosega v celoti			standard presega	

i. inovativnost in dajanje predlogov: Pri svojem delu vedno išče in izvaja nove ter izboljšane načine dela. Verjame, da je obstoječe načine dela vedno mogoče izboljšati in vidi rešitve preko ustaljenih okvirjev delovanja. Poleg tega, da opazi težavo, vedno tudi predlaga rešitev ali predloge izboljšav. Zaveda se, da je dajanje predlogov ena izmed njegovih odgovornosti.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
standarda ne dosega				standard dosega delno			stand. dosega v celoti			standard presega	

1. odgovornost: UPRAVLJANJE VHODNIH SUROVIN

cilj - **Število nepredvidenih ur čakanja zaradi izpada jajčnega melanža v 2 tednih zmanjšati za 20 %!**

A: rezultat – Koliko ur je zaposleni po nepotrebem čakal na nov jajčni melanž?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
število ur:													

2. odgovornost: UPRAVLJANJE TEHNOLOGIJE

cilj – **Čas zastojev na oddelku testenin v 2 tednih zmanjšati za 15%!**

A: rezultat – Za koliko časa je zaposleni povzročil zastoj na proizvodnji liniji?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
število ur:													

B: rezultat – Za koliko časa je zaposleni povzročil zastoj v sušilnih komorah?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
število ur:													

3. odgovornost: ZAGOTAVLJANJE SLEDLJIVOSTI

cilj - Število neustrezno označenih vozov v 2 tednih zmanjšati za 15%!													
A: rezultat - Na koliko vozovih je zaposleni izgubil oznako pred/po/med sušenjem?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
število vozov:													
B: rezultat - Na koliko vozovih so bile oznake vozov nepopolne (št. voza, št. naloga, datum, čas začetka in konca...)													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
število vozov:													

4. odgovornost: KAKOVOST IN VARNOST

cilj - Število napak povezanih s kršitvijo internih predpisov v 2 tednih zmanjšati za 15%!													
A: rezultat - Kolikokrat je vodja oddelka zaposlenega opozoril, da ne deluje v skladu z napisanimi predpisi in navodili, ki urejajo kakovost?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
št. opozoril:													
B: rezultat - Kolikokrat je zaposleni neposredno povzročil reklamacijo kupcev?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
št. reklamacij:													

5. odgovornost: SUŠENJE IZDELKOV

cilj- Število napak v procesu sušenja v 2 tednih zmanjšati za 15%!													
A: rezultat - Kolikokrat je zaposleni nastavil napačen program sušenja?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
št. ponovitev:													
B: rezultat - Kolikokrat je zaposleni prepozno ali prezgodaj končal sušenje estenin?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
št. ponovitev:													

6. odgovornost: INOVIRANJE IN PREDLAGANJE IZBOLJŠAV

cilj- Število predlogov izboljšav zaposlenih povečati v 2 tednih za 20 %!													
A: rezultat - Kolikokrat je zaposleni ustno predlagal kakršnokoli izboljšavo nadrejenemu?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
št. predlogov:													
B: rezultat - Kolikokrat je zaposleni samoiniciativno vpeljal izboljšavo?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
št. izboljšav:													

7. odgovornost: ZAGOTAVLJANJE DELA V PAKIRNICI

cilj- Število nepredvidenih ur, ki nastanejo v pakirnici zaradi nepravilnega izvajanja dela v 2 tednih zmanjšati za 15%!													
A: rezultat - Koliko ur je vsaj eden od zaposlenih v pakirnici čakal na delo (na konec sušenja, odprava zastoja v proizvodnji...)?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
število ur:													
B: rezultat – Za koliko ur je moral vsaj eden od zaposlenih v pakirnici prilagoditi (podaljšati ali skrajšati) svoj delovni čas, zaradi napak na oddelku proizvodnje?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
število ur:													

8. odgovornost: PROIZVAJANJE TESTENIN

cilj - Produktivnost na proizvodnem oddelku v 2 tednih povečati za 10%!													
A: rezultat - Koliko kilogramov izdelka je zaposleni uspešno proizvedel na liniji?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
kilogrami:													

9. odgovornost: NADZIRANJE

cilj–Količino izmeta na proizvodnem oddelku v 2 tednih zmanjšati za 15%													
A: rezultat - Koliko kilogramov izmeta je zaposleni povzročil med proizvodnjo?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
kilogrami:													
B: rezultat - Koliko kilogramov izmeta je zaposleni povzročil med sušenjem?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
kilogrami:													

9.5.3. NOVI OPIS DELOVNEGA MESTA - pakirnica

delovno mesto: **DELAVEC V PAKIRNICI**

oddelek: pakirnica

1. POGOJI ZA ZASEDBO DELOVNEGA MESTA:

- končana osnovna šola
- zdravstvena sposobnost in higieni minimum
- izpit iz varstva pri delu
- voziško dovoljenje B kategorije

2. ODGOVORNOSTI:

- upravljanje vhodnih surovin
- upravljanje tehnologije
- pakiranje testenin
- tehtanje
- zagotavljanje sledljivosti
- zagotavljanje kakovosti in varnosti
- inoviranje in predlaganje izboljšav
- nadziranje
- odpremljanje

3. DELOVNE NALOGE:

- priprava in namestitvev embalaže na pakirni stroj
- priprava in zagon pakirne linije
- vsipavanje suhega izdelka na pakirno linijo
- tehtanje suhega izdelka
- nadziranje poteka strojnega pakiranja
- varjenje embalaže
- lepljenje etiket na pakirane izdelke
- zlaganje pakiranih izdelkov v transportno embalažo
- opremljanje transportne embalaže z ustreznimi deklaracijami
- zlaganje transportne embalaže na palete
- prevoz pakiranih izdelkov do skladišča
- izvajanje in nadziranje sistema kakovosti v procesu pakiranja
- vodenje knjige delovnih nalogov
- pomoč delavcem v primeru težav
- zagotavljanje negativnih in pozitivnih povratih informacij vodji oddelka
- čiščenje in pospravljanje delovnega mesta, pakirne linije in delovne opreme
- izpolnjevanje obrazcev za kontrolo čiščenja
- opravljanje ostalih nalog po navodilih nadrejenega

4. PRIČAKOVANE KOMPETENCE:

- **kakovost dela:** Pri svojem delu ves čas zagotavlja kvaliteto delovnega procesa in varnost vseh proizvodnih procesov. Ves čas deluje v skladu s HACCP in IFS standardi. Zaveda se povezave med kvaliteto opravljanja lastnega dela in uspešnostjo podjetja. Kupci še niso reklamirali izdelkov, ki jih je spakiral delavec, ali pa je bila reklamacija manj pomembna.
- **odgovornost in zanesljivost:** Dobro pozna in sprejema vse svoje odgovornosti. Težave in nepravilnosti takoj javi nadrejenemu. Za napake ne išče izgovorov in ne

krivi sodelavcev. Nadrejeni lahko zaupa v njegov način dela in delovne rezultate. Deluje v skladu z dobro proizvodno prakso tudi takrat, ko se ga ne nadzoruje. Izredno dobro skrbi za opremo in surovine.

- **usmerjenost k delovnim rezultatom:** Dosega boljše delovne rezultate od sodelavcev in delo opravi hitreje. Zaveda se poslovnih ciljev oddelka in prepozna tiste delovne naloge, ki imajo prednost pred drugimi. Stalno izboljšuje lastne dosežke. Pri opravljanju svojega dela izkazuje visoko stopnjo motiviranosti, entuziazma ter pripadnosti podjetju. Po potrebi ostane v službi dlje z namenom, da se delo čim prej opravi.

- **osebna urejenost in higiena:** Skrbi za osebno higieno in urejenost na najvišji možni ravni. Ves čas išče priložnosti za pospravljanje in čiščenje svojega delovnega mesta in prostora okoli sebe. Zaveda se pomembnosti vzdrževanja popolne osebne higiene in čistoče vseh delovnih strojev ter pripomočkov v procesu pakiranja živil.

- **tehnično znanje in veščine:** Obvlada in pozna vse stroje, programsko opremo, delovne pripomočke ter delovne postopke, ki so potrebni za opravljanje njegovega dela. Ima dovolj znanja, da svoje delo opravlja varno in učinkovito. Na svojem področju je strokovnjak in sodelavci pri njemu pogosto poiščejo nasvet. Pri delu se rad uči novih stvari in pokaže velik interes za sprejemanje novosti.

- **natančnost:** Pri svojem delu natančno sledi vsem predpisanim delovnim postopkom in internim aktom. Njegovo delo je opravljeno z veliko mero natančnosti. Nikoli ga ni potrebno opozarjati glede natančnosti, saj se ves čas zaveda, da natančno opravljeno delo pomeni tudi večjo kakovost izdelka. Pri delu je vedno pozoren na nepravilnosti in odstopanja, kakršnakoli toleranca do teh je zanj nesprejemljiva.

- **reševanje problemov:** Hitro prepozna vzrok problema in ga uspešno odpravi. Ko naleti na težavo se ne razburi, energijo raje usmeri v njeno reševanje. Pri skupinskem reševanju problemov mu ni pomembno kdo je rešitev predlagal, ampak vedno deluje le v smeri doseganja najboljših možnih rešitev. Dopušča mnenja drugih in izvaja nove ter izboljšane pristope.

- **prisotnost in točnost:** Na delo vedno prihaja točno. V primeru zamude ali odsotnosti pravočasno pokliče vodjo oddelka, da uredi zamenjavo. V službo prihaja spočit in pripravljen na delo. Z delom prične točno ob predvidenem času in oddide domov šele takrat, ko je delo končano. Z malice ne zamuja in si ne vzame nepredpisanih odmorov. Število dni odsotnosti z dela je v primerjavi s celotnim oddelkom pod povprečjem.

- **inovativnost in dajanje predlogov:** Pri svojem delu vedno išče in izvaja nove ter izboljšane načine dela. Verjame, da je obstoječe načine dela vedno mogoče izboljšati in vidi rešitve preko ustaljenih okvirjev delovanja. Poleg tega, da opazi težavo, vedno tudi predlaga rešitev in predloge izboljšav. Zaveda se, da je dajanje predlogov ena izmed njegovih odgovornosti.

9.5.4. NOVI OCENJEVALNI LIST - pakirnica

OCENJEVALNI LIST ZAPOSLENEGA: oddelek pakirnice

Ime in priimek ocenjevanca in ocenjevalca: _____
 Začetek in konec ocenjevanja ciljev (2 tedna): _____
 Datum ocenjevanja kompetenc (ob koncu 2 tednov): _____

Navodila ocenjevalcu:

V prvem delu (točke a - i) ocenjevalnega lista prosimo ocenite stopnjo strinjanja s posamezno izjavo, ki velja/ne velja za posameznega zaposlenega. Prosimo vpišite znak X v prazno polje znotraj 12 stopenjske lestvice po koncu vsakega izmed 2 dvotedenskih obdobj. V primeru, da bi posameznim trditvam iste kompetence želeli dodeliti različne vrednosti, prosimo izberite tisto vrednost, ki je enaka aritmetični sredini vrednosti različnih stavkov znotraj iste kompetence.

V drugem delu ocenjevalnega lista (točke 1 - 9) prosimo vsak dan, 2 tedna, vpisujte zahtevane enote (število ponovitev, ur, kilogramov) v za to predvideno polje. Merite in vpisujte samo tiste parametre, ki jih posamezna točka od vas zahteva. Prosimo ne vpisujte opomb, komentarjev ali razlag okoliščin. V primeru, da niste popolnoma prepričani, ali ste merili tisti parameter, ki ga vprašanje od vas pričakuje (npr. ali je zastoj posledica napake v strojni opremi ali napake zaposlenega; ali je določena sprememba načina dela tudi že izboljšava...), se prosim vedno odločite za tisto vrednost parametra, ki je za zaposlenega na ocenjevalnem listu ugodnejša.

a. kakovost dela: Pri svojem delu ves čas zagotavlja kvaliteto delovnega procesa in varnost vseh proizvodnih procesov. Ves čas deluje v skladu s HACCP in IFS standardi. Zaveda se povezave med kvaliteto opravljanja lastnega dela in uspešnostjo podjetja. Kupci še niso reklamirali izdelkov, ki jih je spakiral delavec, ali pa je bila reklamacija manj pomembna.											
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
standarda ne dosega				standard dosega delno			stand. dosega v celoti			standard presega	

b. odgovornost in zanesljivost: Dobro pozna in sprejema vse svoje odgovornosti. Težave in nepravilnosti takoj javi nadrejenemu. Za napake ne išče izgovorov in ne krivi sodelavcev. Nadrejeni lahko zaupa v njegov način dela in delovne rezultate. Deluje v skladu z dobro proizvodno prakso tudi takrat, ko se ga ne nadzoruje. Izredno dobro skrbi za opremo in surovine.											
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
standarda ne dosega				standard dosega delno			stand. dosega v celoti			standard presega	

c. usmerjenost k delovnim rezultatom: Dosega boljše delovne rezultate od sodelavcev in delo opravi hitreje. Zaveda se poslovnih ciljev oddelka in prepozna tiste delovne naloge, ki imajo prednost pred drugimi. Stalno izboljšuje lastne dosežke. Pri opravljanju svojega dela izkazuje visoko stopnjo motiviranosti, entuziazma ter pripadnosti podjetju. Po potrebi ostane v službi dlje z namenom, da se delo čim prej opravi.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
standarda ne dosega				standard dosega delno			stand. dosega v celoti			standard presega	

d. osebna urejenost in higiena: Skrbi za osebno higieno in urejenost na najvišji možni ravni. Ves čas išče priložnosti za pospravljanje in čiščenje svojega delovnega mesta in prostora okoli sebe. Zaveda se pomembnosti vzdrževanja popolne osebne higiene in čistoče vseh delovnih strojev ter pripomočkov v procesu pakiranja živil.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
standarda ne dosega				standard dosega delno			stand. dosega v celoti			standard presega	

e. tehnično znanje: Obvlada in pozna vse stroje, programsko opremo, delovne pripomočke ter delovne postopke, ki so potrebni za opravljanje njegovega dela. Ima dovolj znanja, da svoje delo opravlja varno in učinkovito. Na svojem področju je strokovnjak in sodelavci pri njemu pogosto poiščejo nasvet. Pri delu se rad uči novih stvari in pokaže velik interes za sprejemanje novosti.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
standarda ne dosega				standard dosega delno			stand. dosega v celoti			standard presega	

f. natančnost: Pri svojem delu natančno sledi vsem predpisanim delovnim postopkom in internim aktom. Njegovo delo je opravljeno z veliko mero natančnosti. Nikoli ga ni potrebno opozarjati glede natančnosti, saj se ves čas zaveda, da natančno opravljeno delo pomeni tudi večjo kakovost izdelka. Pri delu je vedno pozoren na nepravilnosti in odstopanja, kakršnakoli toleranca do teh je zanj nesprejemljiva.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
standarda ne dosega				standard dosega delno			stand. dosega v celoti			standard presega	

g. reševanje problemov: Hitro prepozna vzrok problema in ga uspešno odpravi. Ko naleti na težavo se ne razburi, energijo raje usmeri v njeno reševanje. Pri skupinskem reševanju problemov mu ni pomembno kdo je rešitev predlagal, ampak vedno deluje le v smeri doseganja najboljših možnih rešitev. Dopušča mnenja drugih in izvaja nove ter izboljšane pristope.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
standarda ne dosega				standard dosega delno			stand. dosega v celoti			standard presega	

h. prisotnost in točnost: Na delo vedno prihaja točno. V primeru zamude ali odsotnosti pravočasno pokliče vodjo oddelka, da uredi zamenjavo. V službo prihaja spočit in pripravljen na delo. Z delom prične točno ob predvidenem času in oddide domov šele takrat, ko je delo končano. Z malice ne zamuja in si ne vzame nepredpisanih odmorov. Število dni odsotnosti z dela je v primerjavi s celotnim oddelkom pod povprečjem.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
standarda ne dosega				standard dosega delno			stand. dosega v celoti			standard presega	

i. inovativnost in dajanje predlogov: Pri svojem delu vedno išče in izvaja nove ter izboljšane načine dela. Verjame, da je obstoječe načine dela vedno mogoče izboljšati in vidi rešitve preko ustaljenih okvirjev delovanja. Poleg tega, da opazi težavo, vedno tudi predlaga rešitev ali predloge izboljšav. Zaveda se, da je dajanje predlogov ena izmed njegovih odgovornosti.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
standarda ne dosega				standard dosega delno			stand. dosega v celoti			standard presega	

1. odgovornost: UPRAVLJANJE VHODNIH SUROVIN

cilj – Čas zastojev zaradi nepravilno nameščenih vhodnih surovin in opreme v 2 tednih zmanjšati za 20 %!

A: rezultat – Koliko dodatnih ur je zaposleni porabil zaradi napačno nameščene folije ali napačno nastavljenega pakirnega stroja?

dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
število ur:													

B: rezultat - Koliko dodatnih ur je zaposleni porabil zaradi nepravilno vzdrževanega tiskalnika?

dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skupaj
število ur:													

2. odgovornost: ZAGOTAVLJANJE SLEDLJIVOSTI

cilj - Število napak na področju sledljivosti v 2 tednih zmanjšati za 15%!

A: rezultat – Koliko nalepk vozov, ki zagotavljajo sledljivost, je zaposleni izgubil?

dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
število nalepk:													

B: rezultat- Koliko paketov suhega izdelka je imelo napako na deklaraciji (tiskan datum, številka lota, etiketa)?

dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
št. paketov:													

3. odgovornost: KAKOVOST IN VARNOST

cilj - Število napak povezanih s kršitvijo internih predpisov v 2 tednih zmanjšati za 15%! 													
A: rezultat - Kolikokrat je vodja oddelka zaposlenega opozoril, da ne deluje v skladu z napisanimi predpisi in navodili, ki urejajo kakovost?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
število opozoril:													
B: rezultat - Kolikokrat je zaposleni neposredno povzročil reklamacijo kupcev?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
št. reklamacij:													

4. odgovornost: ODPREMLJANJE

cilj - Število napačno odpremljenih transportnih paketov v 2 tednih zmanjšati za 10%! 													
B: rezultat- Na koliko posameznih paketih transportne embalaže se deklaracija ni ujemala z deklaracijo na paketih suhega izdelka (tiskan datum, številka lota, etiketa)?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
št. paketov:													

5. odgovornost: INOVIRANJE IN PREDLAGANJE IZBOLJŠAV

cilj - Število predlogov izboljšav zaposlenih v 2 tednih povečati za 20 %! 													
A: rezultat - Kolikokrat je zaposleni ustno predlagal kakršnokoli izboljšavo nadrejenemu?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
št. predlogov:													
B: rezultat - Kolikokrat je zaposleni samoiniciativno vpeljal izboljšavo?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
št. izboljšav:													

6. odgovornost: TEHTANJE

cilj - Natančnost ročnega tehtanja zaposlenih v 2 tednih povečati za 15%! 													
A: rezultat - Na koliko paketih je dejanska teža paketa odstopala od predpisane?													
dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
št. paketov:													

7. odgovornost: PAKIRANJE IZDELKOV

cilj - Produktivnost na pakirni liniji v 2 tednih povečati za 10%!

A: rezultat - Koliko kg izdelka je zaposleni uspešno spakiral?

dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
Kilogrami:													

8. odgovornost: NADZIRANJE

cilj - Kilogramov izmeta na oddelku v 2 tednih zmanjšati za 15%!

A: rezultat - Koliko kg izmeta je zaposleni povzročil s tem, da mu je izdelek padel na tla?

dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
kilogrami:													

B: rezultat - Koliko kg izmeta je zaposleni povzročil z neustreznimi nastavitvami pakirnega stroja.

dan:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	skupaj
kilogrami:													

9.6. REZULTATI OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

9.6.1. KOMPETENCE

Po preteku prvega (2 tedna) in drugega (2 tedna) ocenjevalnega obdobja smo na oddelku proizvodnje in oddelku pakirnice dobili naslednje vrednosti ocenjevanih kompetenc, predstavljene v spodnjih tabelah:

Tabela 9.6.1.1: Vrednosti ocenjevanih kompetenc na oddelku proizvodnje in pakirnice pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU ter njihova statistična pomembnost razlik

	zap. osl.	a.		b.		c.		d.		e.		f.		g.		h.		i.	
		pred	po	pred	po	pred	po	pred	po	pred	po	pred	po	pred	po	pred	po	pred	po
P R O I Z V	1.	70	70	60	60	50	70	70	90	90	90	80	90	70	70	80	110	50	50
	2.	60	70	60	60	60	70	70	100	70	70	60	70	60	70	90	110	40	60
	3.	80	80	80	90	70	80	80	100	100	100	80	100	90	90	90	110	70	90
	4.	120	120	120	120	110	120	100	110	100	100	100	100	120	120	100	110	80	90
P A K I	1.	70	90	70	80	70	70	80	80	80	80	70	80	70	70	70	90	40	40
	2.	80	80	70	90	90	110	90	110	90	90	80	80	80	80	80	100	70	80
	3.	80	80	90	100	100	110	110	110	100	100	100	110	90	90	100	100	80	80

R N I C A	4.	80	90	80	80	80	100	90	100	80	80	80	80	80	80	100	60	80	
	5.	60	90	60	80	90	90	90	100	90	90	80	80	80	80	80	100	50	50
	6.	70	70	70	100	80	100	80	100	80	80	90	110	80	90	90	100	60	60

Povprečne vrednosti (N=10) in standardni odkloni

	a.		b.		c.		d.		e.		f.		g.		h.		i.	
	pred	po	pred	po	pred	po	pred	po	pred	po	pred	po	pred	po	pred	po	pred	po
Pov.v.	77	84	76	86	80	92	86	100	88	88	82	90	82	84	86	103	60	68
Std.od	17,0	15,1	18,4	18,4	18,3	18,7	12,6	9,4	10,3	10,3	12,3	14,1	16,2	15,1	9,7	6,7	14,9	18

Statistični test

	a: pred/po	b: pred/po	c: pred/po	d: pred/po	e: pred/po	f: pred/po	g: pred/po	h: pred/po	i: pred/po
Z	-1,841 ^a	-2,232 ^a	-2,585 ^a	-2,565 ^a	,000 ^b	-2,271 ^a	-1,414 ^a	-2,754 ^a	-2,070 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,066	,026	,010	,010	1,000	,023	,157	,006	,038

- a. Based on negative ranks
b. The sum of negative ranks equals the sum of positive ranks
c. Wilcoxon Signed Ranks Test

9.6.2 CILJI

a) Po preteku prvega in drugega ocenjevalnega obdobja smo na oddelku proizvodnje dobili naslednje vrednosti ocenjevanih ciljev, predstavljene v spodnjih tabelah:

Tabela 9.6.2.1: Vrednosti ocenjevanih ciljev v obdobju 05. – 17.03.07 na oddelku proizvodnje

CILJI	1. delavec	2. delavec	3. delavec	4. delavec	SKUPAJ
1. ure čakanja na jajčni melanž	0,5	1,5	0	0,5	2,5
2. ure zastojev	1,5	2	1	0	4,5
3. št. napak glede sledljivosti	0	0	1	2	3
4. št. opozoril/napak/reklamacij	2	3	0	2	7
5. št. napak pri sušenju	1	0	0	0	1
6. št. predlogov in izboljšav	0	0	0	0	0
7. št. ur čakanja ali podaljšanja	0	1	0	0	1
8. uspešno proizvedeno v kg.	7102	7032	7205	7269	28608
9. kilogrami izmeta	74	61	94	42	271

Tabela 9.6.2.2: Vrednosti ocenjevanih ciljev v obdobju 19. – 31.03.07 na oddelku proizvodnje

CILJI	1. delavec	2. delavec	3. delavec	4. delavec	SKUPAJ
1. ure čakanja na jajčni melanž	1	0	0	0	1
2. ure zastojev	1	1	0	1	3
3. št. napak glede sledljivosti	2	1	0	1	4
4. št. opozoril/napak/reklamacij	3	2	0	0	5
5. št. napak pri sušenju	0	0	0	0	0
6. št.predlogov in izboljšav	0	1	1	0	2
7. št. ur čakanja ali podaljšanja	0,5	0	0	0	0,5
8. uspešno proizvedeno v kg	7391	7364	7449	7413	29617
9. kilogrami izmeta	62	59	52	43	216

b) Po preteku prvega in drugega ocenjevalnega obdobja smo na oddelku pakirnice dobili naslednje vrednosti ocenjevanih ciljev, predstavljene v spodnjih tabelah:

Tabela 9.6.2.3: Vrednosti ocenjevanih ciljev v obdobju 6. – 19.03.07 na oddelku pakirnice

CILJI	1. dela.	2. dela.	3. dela.	4. dela.	5. dela.	6. dela.	SKUPAJ
1. ure zastojev	1	0	0	0	1	0	2
2. št. napak glede sledljivosti	1	1	0	0	2	0	4
3. št. opozoril/napak/reklamacij	5	0	0	2	0	2	9
4. št. napak pri odpremi	0	0	0	0	1	1	2
5. št.predlogov in izboljšav	0	0	0	0	0	0	0
6. št. po teži neustreznih paket.	5	3	2	0	8	1	19
7. uspešno spakirano v kg.	3611	3687	3861	3815	3652	3731	22357
8. kilogrami izmeta	16	36	21	19	27	43	162

Tabela 9.6.2.4: Vrednosti ocenjevanih ciljev v obdobju 20.03. - 02.04.07 na oddelku pakirnice

CILJI	1. dela.	2. dela.	3. dela.	4. dela.	5. dela.	6. dela.	SKUPAJ
1. ure zastojev	1	0	0	0	0	0	1
2. št. napak glede sledljivosti	1	1	0	0	1	0	3
3. št. opozoril/napak/reklamacij	2	0	0	1	2	0	5
4. št. napak pri odpremi	0	0	0	0	0	0	0
5. št.predlogov in izboljšav	0	0	0	0	0	0	0
6. št. po teži neustreznih paket.	2	3	1	4	5	0	15
7. uspešno spakirano v kg.	3811	4024	3983	4063	3902	3891	23674
8. kilogrami izmeta	24	17	21	11	19	13	105

9.7 INTERPRETACIJA REZULTATOV OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

9.7.1 KOMPETENCE

Po preteku prvega in drugega ocenjevalnega obdobja smo na oddelku proizvodnje in oddelku pakirnice dobili naslednje vrednosti ocenjevanih kompetenc, predstavljene v spodnjih tabelah:

a. Kakovost dela

Po koncu prvega ocenjevalnega obdobja je ocenjevalec ocenil, da 5 zaposlenih (od 10) vedenjske standarde in standarde delovanja, opredeljene v kompetenci kakovosti dela, dosega delno, da 4 zaposleni standarde dosega v celoti in da 1 zaposleni (4. zaposleni, oddelek proizvodnje) vedenjske standarde presega. Po koncu drugega ocenjevalnega obdobja je ocenjevalec ocenil, da iste vedenjske standarde delno dosega 3 zaposleni, za 6 zaposlenih je ocenil, da standarde dosega v celoti in za 1 zaposlenega je ocenil, da standarde presega. To pomeni, da sta 2 zaposlena, ki sta najprej standarde dosegala le delno, svoj način delovanja spremenila do te mere, da ju je ocenjevalec ocenil z oceno: standard dosegata v celoti.

b. Odgovornost in zanesljivost

Po koncu prvega ocenjevalnega obdobja je ocenjevalec ocenil, da 6 zaposlenih vedenjske standarde in standarde delovanja, opredeljene v kompetenci odgovornost in zanesljivost, dosega delno, da 3 zaposleni standarde dosega v celoti in da 1 zaposleni vedenjske standarde presega. Po koncu drugega ocenjevalnega obdobja je ocenjevalec ocenil, da iste vedenjske standarde delno dosega 2 zaposlena, za 7 zaposlenih je ocenil, da standarde dosega v celoti in za 1 zaposlenega je ocenil, da standarde presega. To pomeni, da so 4 zaposleni, ki so standarde najprej dosegali le

delno, svoj način delovanja spremenili do te mere, da jih je ocenjevalec ocenil z oceno: standard dosega v celoti.

c. Usmerjenost k delovnim rezultatom

Po koncu prvega ocenjevalnega obdobja je ocenjevalec ocenil, da 4 zaposleni vedenjske standarde in standarde delovanja, opredeljene v kompetenci usmerjenost k delovnim rezultatom, dosega delno, da 5 zaposlenih standarde dosega v celoti in da 1 zaposleni vedenjske standarde presega. Po koncu drugega ocenjevalnega obdobja je ocenjevalec ocenil, da iste vedenjske standarde delno dosega 3 zaposleni, za 4 zaposlene je ocenil, da standarde dosega v celoti in za 3 zaposlenega je ocenil, da standarde presegajo. To pomeni, da je 1 zaposleni, ki je standarde najprej dosegal le delno, svoj način delovanja spremenili do te mere, da ga je ocenjevalec ocenil z oceno: standard dosega v celoti ter da sta 2 zaposlena, ki sta standarde najprej dosegala v celoti, svoj način delovanja spremenila do te mere, da ju je ocenjevalec ocenil z oceno: standard presegata.

d. Osebna urejenost in higiena

Po koncu prvega ocenjevalnega obdobja je ocenjevalec ocenil, da 2 zaposlena vedenjske standarde in standarde delovanja, opredeljene v kompetenci osebna urejenost in higiena, dosejata delno, da 7 zaposlenih standarde dosega v celoti in da 1 zaposleni vedenjske standarde presega. Po koncu drugega ocenjevalnega obdobja je ocenjevalec ocenil, da istih vedenjskih standardov le delno ne dosega nihče od zaposlenih več temveč, da kar 7 zaposlenih standarde dosega v celoti in da 3 zaposleni standarde presegajo. To pomeni, da sta 2 zaposlena, ki sta standarde najprej dosegala le delno, svoj način delovanja spremenila do te mere, da ju je ocenjevalec ocenil z oceno: standard dosegata v celoti ter da sta 2 zaposlena, ki sta standarde najprej dosegala v celoti, svoj način delovanja spremenila do te mere, da ju je ocenjevalec ocenil z oceno: standard presegata.

e. Tehnično znanje

Po koncu prvega ocenjevalnega obdobja je ocenjevalec ocenil, da 1 zaposleni vedenjske standarde in standarde delovanja, opredeljene v kompetenci tehnično znanje, dosega delno ter da 9 zaposlenih standarde dosega v celoti. Po koncu

drugega ocenjevalnega obdobja je ocenjevalec ocenil, da iste vedenjske standarde zopet delno dosega 1 zaposleni ter da 7 zaposlenih standarde dosega v celoti. To pomeni, da so ocene doseženih vedenjskih standardov pri zaposlenih, pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU enake, torej ocenjevalec ni opazil znatnejših sprememb pri količini, vrstah in obvladovanju znanja zaposlenih.

f. Natančnost

Po koncu prvega ocenjevalnega obdobja je ocenjevalec ocenil, da 2 zaposlena vedenjske standarde in standarde delovanja, opredeljene v kompetenci natančnost, dosegata delno, in da 8 zaposlenih standarde dosega v celoti. Po koncu drugega ocenjevalnega obdobja je ocenjevalec ocenil, da iste vedenjske standarde delno dosegata le 1 od zaposlenih, za 7 zaposlenih je ocenil, da standarde dosegajo v celoti in za 2 zaposlena je ocenil, da standarde presegata. To pomeni, da je 1 zaposleni, ki je standarde najprej dosegal le delno, svoj način delovanja spremenili do te mere, da ga je ocenjevalec ocenil z oceno: standard dosega v celoti in da sta 2 zaposlena, ki jima je ocenjevalec najprej prisodil oceno: standard dosegata v celoti, nato bila ocenjena z oceno: standard presegata.

g. Reševanje problemov

Po koncu prvega ocenjevalnega obdobja je ocenjevalec ocenil, da 3 zaposleni vedenjske standarde in standarde delovanja, opredeljene v kompetenci reševanje problemov, dosegajo delno, da 6 zaposlenih standarde dosega v celoti in da 1 zaposleni vedenjske standarde presega. Po koncu drugega ocenjevalnega obdobja je ocenjevalec ocenil, da iste vedenjske standarde delno dosegajo 3 zaposleni, da 6 zaposlenih standarde dosega v celoti in da 1 zaposleni standarde presega. To pomeni, da so ocene doseženih vedenjskih standardov pri zaposlenih, pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU enake, torej ocenjevalec ni opazil znatnejših sprememb pri vedenju in delovanju zaposlenih na področju reševanja problemov.

h. Prisotnost in točnost

Po koncu prvega ocenjevalnega obdobja je ocenjevalec ocenil, da 1 zaposleni vedenjske standarde in standarde delovanja, opredeljene v kompetenci prisotnost in točnost, dosega delno, in da 9 zaposlenih standarde dosega v celoti. Po koncu

drugega ocenjevalnega obdobja je ocenjevalec ocenil, da iste vedenjske standarde delno ne dosega več nihče od zaposlenih, saj je kar za 6 zaposlenih ocenil, da standarde dosega v celoti in za 4 zaposlene, da standarde presegajo. To pomeni, da je 1 zaposleni, ki je standarde najprej dosegal le delno, svoj način delovanja spremenili do te mere, da ga je ocenjevalec ocenil z oceno: standard dosega v celoti in da so 4 zaposleni, ki jim je ocenjevalec najprej prisodil oceno: standard dosega v celoti, nato bili ocenjeni z oceno: standard presegajo.

i. inovativnost in dajanje predlogov

Po koncu prvega ocenjevalnega obdobja je ocenjevalec ocenil, da 2 zaposlena vedenjske standarde in standarde delovanja, opredeljene v kompetenci inovativnost in dajanje predlogov, ne dosejata (40%) in da 6 zaposlenih standarde dosega delno ter da 2 zaposlena standarde dosejata v celoti. Po koncu drugega ocenjevalnega obdobja je ocenjevalec ocenil, da istih vedenjskih standardov ne dosega 1 zaposleni, da jih 4 zaposleni dosega delno in da standarde v celoti dosega 5 zaposlenih. To pomeni, da je 1 zaposleni, ki najprej standardov ni dosegal, svoj način delovanja spremenili do te mere, da ga je ocenjevalec ocenil z oceno: standard dosega delno in da so 3 zaposleni, ki jim je ocenjevalec najprej prisodil oceno: standard dosega delno, nato bili ocenjeni z oceno: standard presegajo.

Za vse kompetence je ocenjevalec pred uvedbo sistema ocenjevanja DU v povprečju ocenil, da jih delavci dosega vsaj delno (povprečni odstotek se giblje med 60% in 88%). Vsak zaposleni je znatno (prehod na višjo stopnjo) izboljšal oceno pri vsaj 2 kompetencah, vendar v povprečju ne več kot 2,9 kompetence. Statistično pomembnost razlik med kompetencami pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU smo preverili z neparametričnim testom za odvisne vzorce (Wilcoxonov test ekvivalentnih parov oz. predznačenih rangov, glej tabelo 9.6.1.1). Iz tabele je razvidno, da so bile po uvedbi sistema ocenjevanja DU glede na stanje pred uvedbo, kot pomembno bolj (na 5% nivoju tveganja) prisotne, ocenjene naslednje kompetence: odgovornost in zanesljivost, usmerjenost k delovnim rezultatom, osebna urejenost in higiena, natančnost, prisotnost in točnost ter inovativnost in dajanje predlogov. Pri teh kompetetnostih je prišlo do izboljšanja za 8% do 17%.

V prvem ocenjevalnem obdobju je ocenjevalec pri zaposlenih skupaj najbolj ocenil tehnično znanje, a se je v drugem ocenjevalnem obdobju prav ocena tehničnega znanja zaposlenih najmanj izboljšala. Najverjetnejša razloga za to bi lahko bila, da je že tako dobro oceno težko izboljšati, ali da je nerealno pričakovati, da se bo v dveh tednih (kolikor je trajalo drugo ocenjevalno obdobje) tehnično znanje zaposlenih bistveno izboljšalo. V drugem ocenjevalnem obdobju je ocenjevalec najbolj ocenil prisotnost in točnost zaposlenih, ki je hkrati, v primerjavi s prvim ocenjevalnim obdobjem, tudi najbolj napredovalo. V prvem ocenjevalnem obdobju so skupaj zaposleni dobili najslabšo oceno iz inovativnost in predlaganja izboljšav, ki je prav tako najslabše skupno ocenjena kompetenca v drugem ocenjevalnem obdobju. Po mojem vprašanju ocenjevalcu, kako lahko razloži neskladja med nizko skupno oceno iz inovativnosti in predlaganja izboljšav v drugem ocenjevalnem obdobju ter med 2 novima predlogoma, ki so jih zaposleni predlagali v drugem ocenjevalnem obdobju (glej Graf 9.7.3.6.), je razložil, da ocenjuje ta predloga kot manj pomembna, saj še ne kažeta prave inovativnosti zaposlenih kot jo opisuje kompetenca. Za tako slabo skupno oceno inovativnosti in dajanja predlogov je tu na mestu dopustiti možnost, da so zaposleni opis kompetence razumeli drugače kot ocenjevalec, ali da delovno mesto, ki je v veliki meri odvisno od tehnologije, ne ustvarja pogojev za dejansko inovativnost. V prvem primeru, bi bilo potrebno dodatno izobraževanje, s katerim bi se uskladilo pričakovanja vodstva s pričakovanji zaposlenih medtem, ko bi bilo v drugem primeru potrebno standarde delovanja do zaposlenih znižati (opustiti inovativnost, ali jo zamenjati npr. z iniciativnostjo).

9.7.2 KOMENTAR K OCENJEVANJU KOMPETENC

Največji izziv, na katerega je ocenjevalec pri ocenjevanju kompetenc naletel, je bil nedvomno zagotavljanje zanesljivosti ocen. Zanesljivost ocen je vprašljiva pri ocenjevanju katerihkoli osebnostnih lastnosti ali karakternih značilnostih, kjer je ocenjevanje osredotočeno na zaposlene in ne na njegove dosežke, torej rezultate, ki so običajno kvantificirani in zato lažje merljivi. Precejšnjo težavo je pri tovrstnem ocenjevanju predstavljalo zbiranje podatkov na podlagi katerih bi lahko ocenjevalec

zaposlenega zanesljivo ocenil. Poleg tega ni zanemariti vpliva ocenjevalnih napak, katerim je bil ocenjevalec lahko podvržen (napaka halo efekta, logična napaka, napaka centralne tendence) (Možina in Jamšek 2002: 271).

V diplomski nalogi moram dopuščati možnost, da bi drug ocenjevalec zaposlene ocenil drugače, še več, obstaja tudi realna možnost, da bi isti ocenjevalec v ponovnem poizkusu dobil drugačne ocene kompetenc kot v prvem. Zanesljivost ocenjevalnih listov bi deloma lahko povečali s kreiranjem vedenjsko sidranih lestvic ali ocenjevalnih listov, kjer bi ocenjevalec navedel le frekvenco v naprej določenega vedenja, ki ga je pri ocenjevancu opazil. Za ta način ocenjevanja kompetenc se nismo odločili, ker z določanjem posameznih in izoliranih primerov vedenja ne bi mogli v celoti zajeti tistega vidika zaposlenčevega dela, ki predstavlja njegov način, odnos in pristop do dela. Prav tako smo zanesljivost merskega instrumenta skušali povečati s takim ocenjevalnim listom, kjer ocenjevalec izbira med manj možnostmi (standarda ne dosega/delno dosega/v celoti dosega/ presega). Procentualni deleži navedeni nad 4 stopenjsko lestvico so služili vodstvu, izključno za dodatno diferenciacijo med zaposlenimi in za ugotavljanje napredka posameznika znotraj istega ocenjevalnega razreda. Glavni način, s katerim smo skušali zagotoviti kar največjo stopnjo zanesljivosti ocen ocenjevanih kompetenc, je bil s pomočjo ocenjevalčevega dobrega poznavanja zaposlenih, njihovih potencialov, prednosti in slabosti. Kljub dobremu poznavanju zaposlenih je ocenjevanje nekaterih kompetenc ocenjevalcu povzročalo težave, saj je bilo ocenjevalno obdobje, ki je trajalo 2 tedna, prekratko, da bi ocenjevalec pri zaposlenemu opazil znatnejše spremembe v njegovem vedenju in delovanju.

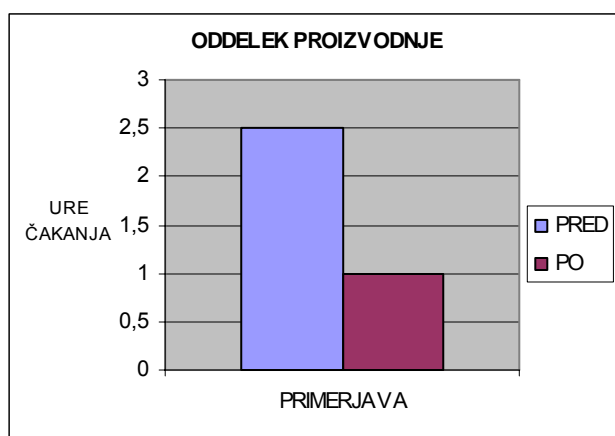
Kljub mnogim omejitvam s katerimi se je ocenjevalec soočil, to še ne pomeni, da rezultati tovrstnega ocenjevanja za zaposlene in vodstvo niso imeli nikakršne uporabne vrednosti. Nasprotno, natančno opisani primeri vedenja znotraj določene kompetence so dober pripomoček pri **razvoju** zaposlenih, saj za razliko od golih ocen o stopnjah doseženih kvantitativnih ciljev, nudijo boljše povratne informacije, ki zaposlenim natančno predpisujejo kaj morajo začeti ali prenehati delati, da bodo pri svojem delu bolj uspešni. Verjamem, da smo uspešno definirali splošnejše

preventivne oblike obnašanja, ki bi jih drugače težko opredelili s cilji (in se hkrati z njimi tudi niso smeli prekrivati) in katerih izvajanje zaposlenim šele na daljši rok omogočajo večjo stopnjo uspešnosti in učinkovitosti.

9.7.3 CILJI

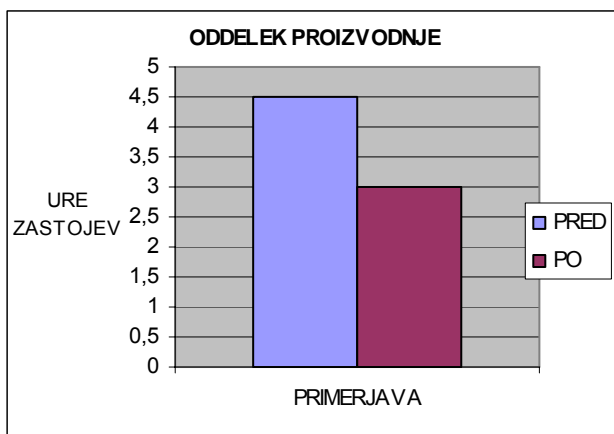
a) Iz primerjave skupnih doseženih vrednosti posameznih ciljev na ravni oddelka proizvodnje pred in po uvedbi sistema ocenjevanja delovne uspešnosti je razvidno:

Graf 9.7.3.1: Število ur čakanja zaradi izpada jajčnega melanža pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU



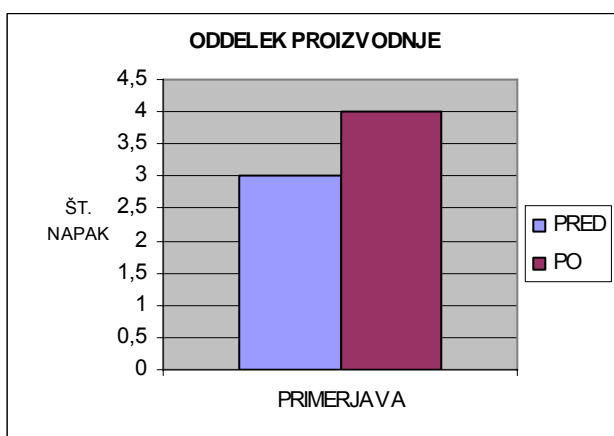
V ocenjevalnem obdobju pred uvedbo sistema ocenjevanja DU je bilo skupno število ur porabljenih za čakanje na prečrpavanje jajčnega melanža 2,5 medtem, ko je bilo število istih ur v enakem časovnem obdobju, po uvedbi sistema ocenjevanja DU, enako 1. V ure čakanja zaradi izpada jajčnega melanža je všteti tako čas, ki ga je vsaj eden izmed zaposlenih porabil za prečrpavanje melanža, kot tudi čas, ki ga je vsaj eden izmed zaposlenih porabil za odpravljanje posledic izpada melanža. Cilj, število ur čakanja zaradi izpada jajčnega melanža v 2 tednih zmanjšati za 20%, je bil dosežen, saj se je čas čakanja iz zgoraj omenjenih razlogov, zmanjšal za 60%.

Graf 9.7.3.2: Število ur zastojev pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU



V ocenjevalnem obdobju pred uvedbo sistema ocenjevanja DU je bilo skupno število ur zastojev 4,5 medtem, ko je bilo število teh ur v enakem časovnem obdobju po uvedbi sistema ocenjevanja DU, enako 3 ure. V skupni čas zastojev je ocenjevalec vštél tako zastoje na proizvodnih linijah, kot zastoje v sušilnih komorah (glej ocenjevalni list zaposlenega: oddelek proizvodnja), saj smo z ločenim ocenjevanjem želeli zaposlenim jasno sporočiti, da pomembno število zastojev nastaja tudi v sušilnici. Cilj, število ur zastojev na oddelku testenin v 2 tednih zmanjšati za 15% je bil dosežen, saj se je čas tovrstnih zastojev zmanjšal za 33%.

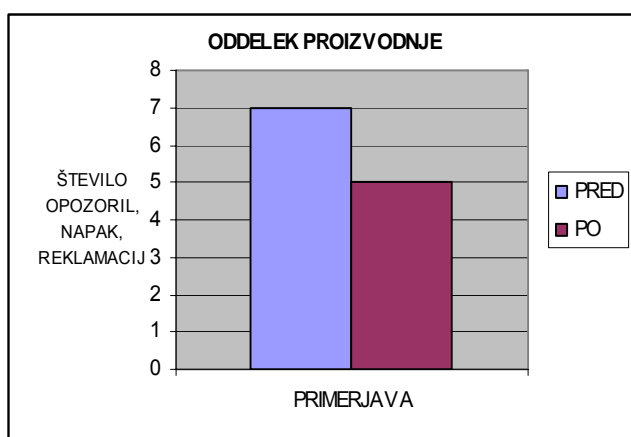
Graf 9.7.3.3: Število napak glede sledljivosti pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU



V ocenjevalnem obdobju pred uvedbo sistema ocenjevanja DU je bilo skupno število napak v zvezi z zagotavljanjem sledljivosti enako 3 medtem, ko je bilo število teh napak v enakem časovnem obdobju, po uvedbi sistema ocenjevanja DU, enako 4. Za napako glede sledljivosti se je štelo, če je bil vsaj minimalno naložen voz v katerikoli fazi delovnega procesa brez nalepke, ali je bila le-ta nepopolna (glej ocenjevalni list

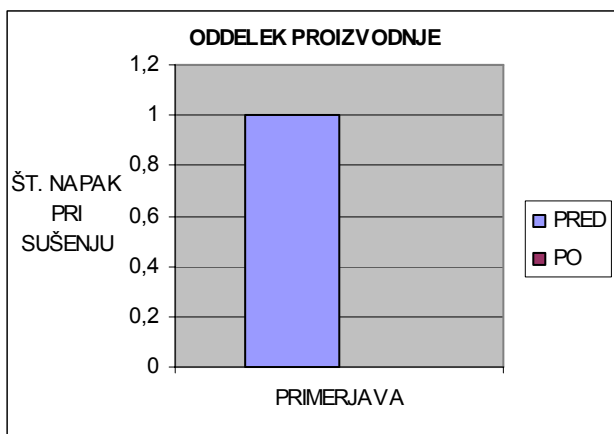
zaposlenega: oddelek proizvodnje). Cilj, število neustrezno označenih vozov v 2 tednih zmanjšati za 15% ni bil dosežen, saj se je število neustrezno označenih vozov v primerljivem obdobju povečalo za 33%.

Graf 9.7.3.4: Število opozoril, napak in reklamacij pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU



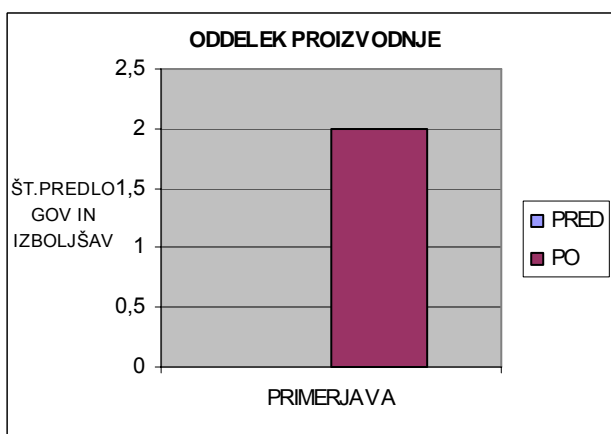
V ocenjevalnem obdobju pred uvedbo sistema ocenjevanja DU je bilo skupno število napak povezanih s kršitvijo internih predpisov enako 7 medtem, ko je bilo število teh napak v enakem časovnem obdobju, po uvedbi sistema ocenjevanja DU, enako 5. Med zgoraj omenjene napake so se štela vsa ustna opozorila, ki jih je ocenjevalec izrekel delavcem in so se vezala izključno na kršitve standardov kakovosti in ki so jih delavci poznali, kot tudi le tiste reklamacije, ki jih je zaposleni neposredno in zagotovo povzročil (glej ocenjevalni list zaposlenega: oddelek proizvodnje). Cilj, število napak povezanih s kršitvijo internih predpisov v 2 tednih zmanjšati za 15% je bil dosežen, saj se je število tovrstnih napak v primerljivem obdobju zmanjšalo za 28,6%.

Graf 9.7.3.5: Število napak v procesu sušenja pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU



V ocenjevalnem obdobju pred uvedbo sistema ocenjevanja DU je bilo skupno število napak v procesu sušenja enako 1 medtem, ko teh napak v enakem časovnem obdobju, po uvedbi sistema ocenjevanja DU ni bilo. Za napako v procesu sušenja se je štelo, če je ocenjevalec pri pregledu sušilnih komor opazil, da je izbrani program sušenja napačen ali da so testenine že suhe oz. bile te prezkodaj vzete iz sušilnih komor (glej ocenjevalni list zaposlenega: oddelek proizvodnje). Cilj, število napak v procesu sušenja v 2 tednih zmanjšati za 15% je bil dosežen, saj se je število tovrstnih napak v primerljivem obdobju zmanjšalo iz 1 na 0.

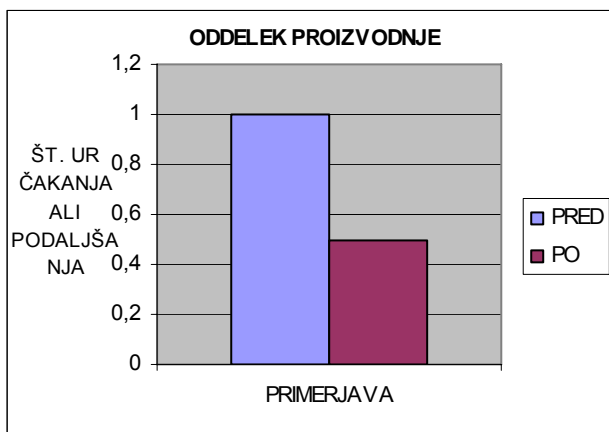
Graf 9.7.3.6: Število predlogov in realiziranih izboljšav pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU



V ocenjevalnem obdobju pred uvedbo sistema ocenjevanja DU je bilo skupno število predlogov in realiziranih izboljšav enako 0 medtem, ko je bilo to število v enakem časovnem obdobju, po uvedbi sistema ocenjevanja DU, enako 2. Ocenjevalec je kot predlog upošteval vsako ustno izraženo mnenje zaposlenih, ki je bilo zavestno izrečeno z namenom izboljšanja načinov, postopkov ali organiziranosti dela na

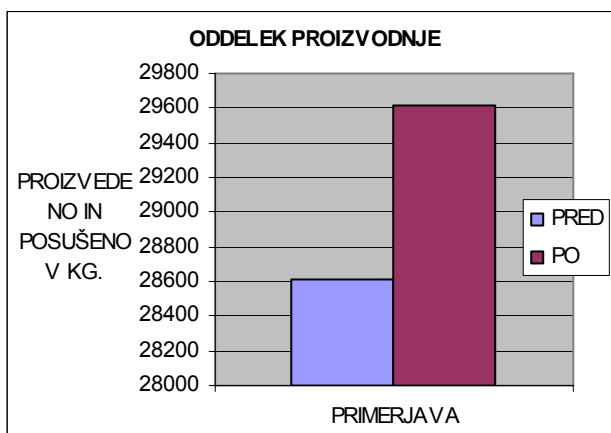
oddelku. Prav tako bi ocenjevalec upošteval vsakršno pomembnejšo realizirano izboljšavo ali prilagoditev načina dela, na katero zaposleni ne bi posebej opozoril, ampak bi jo samodejno vpeljal (glej ocenjevalni list zaposlenega: oddelek proizvodnje). Cilj, število predlogov izboljšav zaposlenih povečati v 2 tednih za 20 % je bil dosežen, saj se je število predlogov v primerljivem obdobju povečalo iz 0 na 2. Kot zanimivost naj tu izpostavimo, da sta bila oba predloga zaposlenih omejena na nakup dodatnih električnih pripomočkov (strojni čistilec za tla in avtomatski alarm, ki bi naznanil konec procesa sušenja) in noben predlog ni vključeval spremembe organiziranosti ali načina dela.

Graf 9.7.3.7: Število ur čakanja med delovnim časom ali podaljšanja delovnega časa kateregakoli zaposlenega na oddelku pakirnice pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU



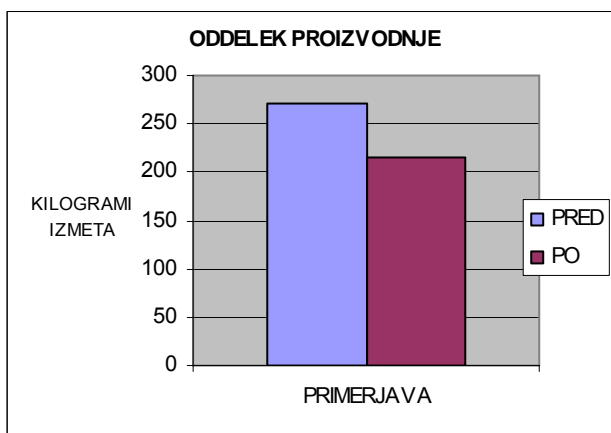
V ocenjevalnem obdobju pred uvedbo sistema ocenjevanja DU je bilo skupno število ur čakanja med delovnim časom ali podaljšanja delovnega časa kateregakoli zaposlenega na oddelku pakirnice enako 1 medtem, ko je bilo število istih ur v enakem časovnem obdobju, po uvedbi sistema ocenjevanja DU, enako 0,5. Med tovrstne ure so se upoštevale ure čakanja vsaj enega zaposlenega na oddelku pakirnice (če je bilo zaposlenih več, so se ure seštele) in ure podaljšanja delovnega časa vsaj enega zaposlenega na oddelku pakirnice (če je bilo teh zaposlenih več, so se ure seštele) (glej ocenjevalni list zaposlenega: oddelek proizvodnje). Cilj, število nepredvidenih ur, ki nastanejo v pakirnici zaradi nepravilnega zagotavljanja dela v 2 tednih zmanjšati za 15% je bil dosežen, saj se je število tovrstnih ur v primerljivem obdobju zmanjšalo za 50%.

Graf 9.7.3.8: Kilogrami uspešno proizvedenega in posušenega izdelka pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU



V ocenjevalnem obdobju pred uvedbo sistema ocenjevanja DU je bila skupna masa uspešno proizvedenega in posušenega izdelka 4 zaposlenih v določenem časovnem obdobju enaka 28608 kilogramov izdelka medtem, ko je bila skupna masa enakega števila zaposlenih v enakem časovnem obdobju, po uvedbi sistema ocenjevanja DU, enaka 29617 kilogramov. Ocenjevalec je s pomočjo delovnih nalogov med uspešno proizvedeno maso štel le maso od katere je izmet že odštet. Cilj, produktivnost na oddelku proizvodnje v 2 tednih povečati za 10% ni bil dosežen oz. je bil dosežen le delno, saj se je masa uspešno proizvedenega in posušenega izdelka v primerljivem obdobju povečala za 3,5% (iz 74,5 kg/uro na 77,1 kg/uro).

Graf 9.7.3.9: Kilogrami izmeta pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU

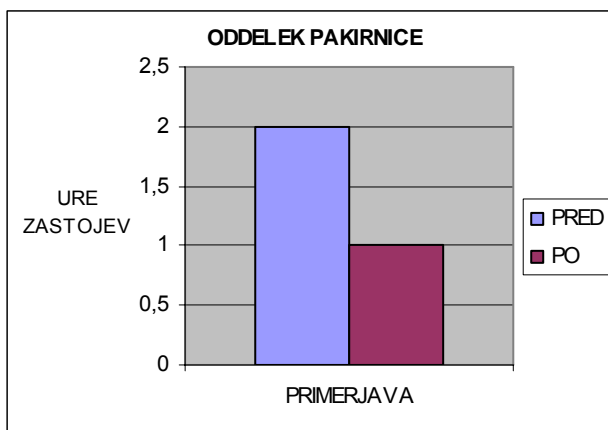


V ocenjevalnem obdobju pred uvedbo sistema ocenjevanja DU je bila skupna masa izmeta 4 zaposlenih v določenem časovnem obdobju enaka 271 kilogramov medtem,

ko je bila skupna masa izmeta enakega števila zaposlenih v enakem časovnem obdobju po uvedbi sistema ocenjevanja DU, enaka 216 kilogramov izdelka. Ves izmet, ki nastane, mora vsak zaposleni ob koncu delovnika pomesti, stehtati in ga pripisati na svoj delovni nalog. Ocenjevalec je v maso izmeta upošteval tako izmet, ki je nastajal med samo proizvodnjo (padec z linije, med nalaganjem na sita ali na vozove), kot izmet, ki je nastal v procesu sušenja (med zapiranjem v komore, med prevozom). Kljub temu, da v nalogi navajamo le vsoto teh dveh izmetov, smo z njunim ločenim beleženjem zaposlenim želeli jasneje predstaviti kritične točke v proizvodnem procesu, kjer je nevarnost nastajanja izmeta največja in kjer je z večjo pazljivostjo mogoče največ prihraniti. Cilj, količino izmeta na oddelku proizvodnje v 2 tednih zmanjšati za 15% je bil dosežen, saj se je skupna masa izmeta med proizvajanjem in sušenjem izdelka (ob večji stopnji produktivnosti) zmanjšala za 20,3%.

b) Iz primerjave skupnih doseženih vrednosti posameznih cijev na ravni oddelka pakirnice pred in po uvedbi sistema ocenjevanja delovne uspešnosti je razvidno:

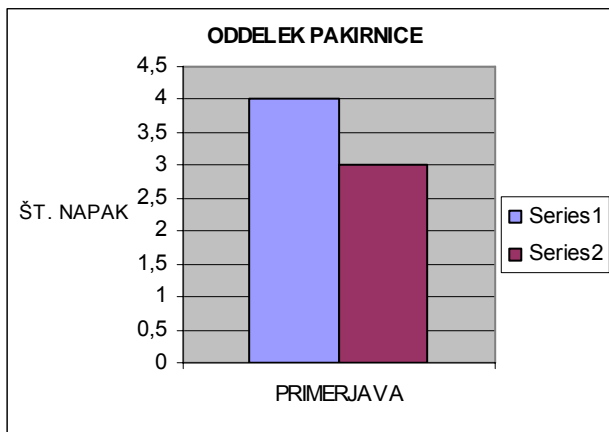
Graf 9.7.3.10: Število ur zastojev pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU



V ocenjevalnem obdobju pred uvedbo sistema ocenjevanja DU je bil skupni čas zastojev enako 2 uri medtem, ko je bilo število teh ur v enakem časovnem obdobju, po uvedbi sistema ocenjevanja DU, enako 1. Glede na to, da so se s pomočjo analize dela kot najpogostejše vrste zastojev v oddelku pakirnice pokazali prav zastoji zaradi napačno nastavljenih pakirnih strojev in tiskalnikov, sta bili ti dve vrsti zastojev hkrati tudi edina kriterija za ugotavljanje trajanja zastojev na oddelku pakirnice (glej

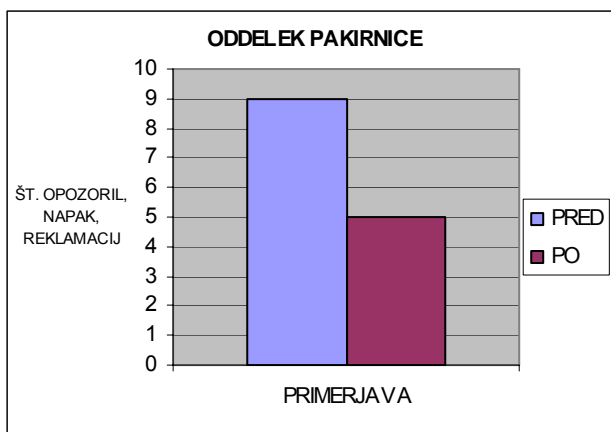
ocenjevalni list zaposlenega: oddelek pakirnice). Cilj trajanje zastojev zaradi nepravilno nameščenih vhodnih surovin in opreme v 2 tednih zmanjšati za 20 % je bil dosežen, saj se je čas tovrstnih zastojev zmanjšal za 50%.

Graf 9.7.3.11: Število napak glede sledljivosti pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU



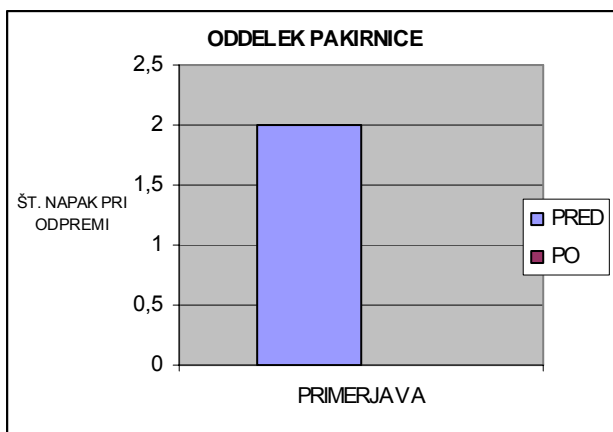
V ocenjevalnem obdobju pred uvedbo sistema ocenjevanja DU je bilo skupno število napak v zvezi z zagotavljanjem sledljivosti enako 4 medtem, ko je bilo število teh napak v enakem časovnem obdobju, po uvedbi sistema ocenjevanja DU, enako 3. Za napako glede sledljivosti se je, v nasprotju z oddelkom proizvodnje, štelo, če je v knjigi pasterizacije manjkal vsaj en obrazec vodenja pasterizacije ali če je bil na deklaraciji vsaj enega pakiranega izdelka napačno odtisnjen datum, številka lota ali etiketa (glej ocenjevalni list zaposlenega: oddelek pakirnice). Cilj, število napak na področju sledljivosti v 2 tednih zmanjšati za 15% je bil dosežen, saj se je število tovrstnih napak v primerljivem obdobju zmanjšalo za 25%.

Graf 9.7.3.12: Število opozoril, napak in reklamacij pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU



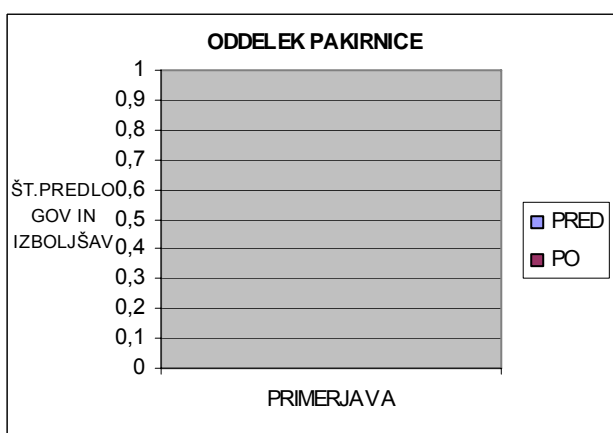
V ocenjevalnem obdobju pred uvedbo sistema ocenjevanja DU je bilo skupno število napak povezanih s kršitvijo internih predpisov enako 9 medtem, ko je bilo število teh napak v enakem časovnem obdobju, po uvedbi sistema ocenjevanja DU, enako 5. Med zgoraj omenjene napake so se štela vsa ustna opozorila, ki jih je ocenjevalec izrekel delavcem in so se vezala izključno na kršitve standardov kakovosti in ki so jih delavci poznali, kot tudi le tiste reklamacije, ki jih je zaposleni neposredno in zagotovo povzročil (glej ocenjevalni list zaposlenega: oddelek pakirnice). Cilj, število napak povezanih s kršitvijo internih predpisov v 2 tednih zmanjšati za 15% je bil dosežen, saj se je število tovrstnih napak v primerljivem obdobju zmanjšalo za 44,4%. Pri štetju hipotetičnih opozoril zaposlenim pred uvedbo sistema ocenjevanja DU smo predpostavljali, da bi zaposleni po prvem dejanskem opozorilu kršitev tudi odpravili in smo zato npr. umazano delovno haljo, ki jo je zaposleni nosil vseh 12 dni prvega ocenjevalnega obdobja, šteli kot samo eno opozorilo. V primeru, da je zaposleni imel umazanih več posameznih kosov delovne obleke, je ocenjevalec upošteval eno opozorilo za vsak kos delovne obleke.

Graf 9.7.3.13: Število napak pri odpremljanju pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU



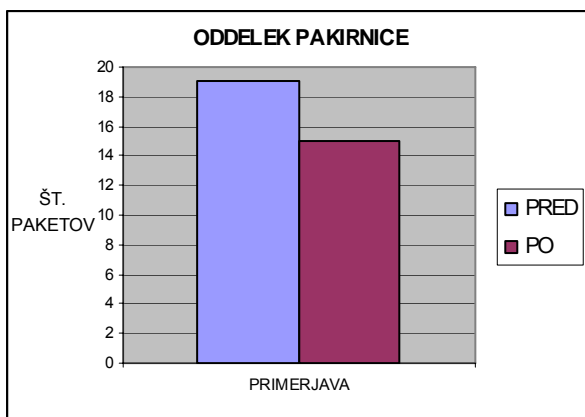
V ocenjevalnem obdobju pred uvedbo sistema ocenjevanja DU je bilo skupno število napak pri opremljanju paketov enako 2 medtem, ko je bilo število teh napak v enakem časovnem obdobju, po uvedbi sistema ocenjevanja DU, enako 0. Za napako pri opremljanju paketov se je štelo, če se deklaracija na transportni embalaži ni ujemala z deklaracijo vsaj enega pakiranega izdelka v transportni embalaži (glej ocenjevalni list zaposlenega: oddelek pakirnice). Ocenjevalec je število napak pri odpremljanju paketov enačil s številom napačno odpremljenih transportnih embalaž in ne s številom paketov pakiranega izdelka v posamezni transportni embalaži. Cilj, število napačno odpremljenih transportnih paketov v 2 tednih zmanjšati za 10% je bil dosežen, saj se je število neustrezno označenih transportnih embalaž v primerljivem obdobju zmanjšalo iz 2 na 0.

Graf 9.7.3.14: Število predlogov in realiziranih izboljšav pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU



V ocenjevalnem obdobju pred in v ocenjevalnem obdobju po uvedbi sistema ocenjevanja je bilo skupno število predlogov in realiziranih izboljšav enako 0. Ocenjevalec bi kot predlog upošteval vsako ustno izraženo mnenje zaposlenih, ki bi bilo zavestno izrečeno z namenom izboljšanja načinov, postopkov ali organiziranosti dela na oddelku proizvodnje. Prav tako bi ocenjevalec upošteval vsakršno pomembnejšo realizirano izboljšavo ali prilagoditev načina dela, na katero zaposleni ne bi posebej opozoril, ampak bi jo samodejno vpeljal (glej ocenjevalni list zaposlenega: oddelek pakirnice). Cilj, število predlogov izboljšav zaposlenih povečati v 2 tednih za 20 % ni bil dosežen, saj se je število predlogov v primerljivem obdobju ni povečalo.

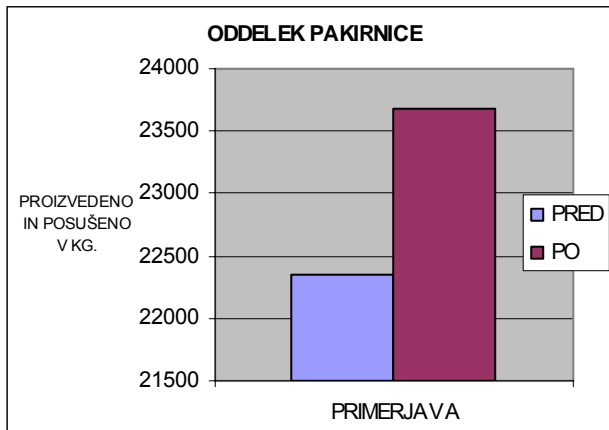
Graf 9.7.3.15: Število paketov katerih teža je odstopala od predpisane pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU



V ocenjevalnem obdobju pred uvedbo sistema ocenjevanja DU je bilo skupno število paketov katerih teža je odstopala od predpisane enako 19 medtem, ko je bilo število paketov v enakem časovnem obdobju, po uvedbi sistema ocenjevanja DU, enako 15. Za paket, katerih teža je odstopala od predpisane, je ocenjevalec upošteval vsak paket, ki je bil lažji od teže navedene na embalaži in vsakega katerega teža je presegala več kot 5% teže navedene na embalaži. Paketov, ki bi bili lažji od predpisane teže, ocenjevalec ni opazil. Pravilno smo predvidevali, da zaposleni dobro poznajo zahteve Zakona o meroslovju, ki predpisuje, da morajo biti dejanske teže izdelkov vsaj takšne, kot so navedene na embalaži izdelka (Uradni list RS 2005: 26), vendar se zaposleni premalo zavedajo interesov podjetja, saj so v kar 19 ocenjenih paketov (prvo ocenjevalno obdobje) spakirali preveč izdelka. Cilj, natančnost ročnega

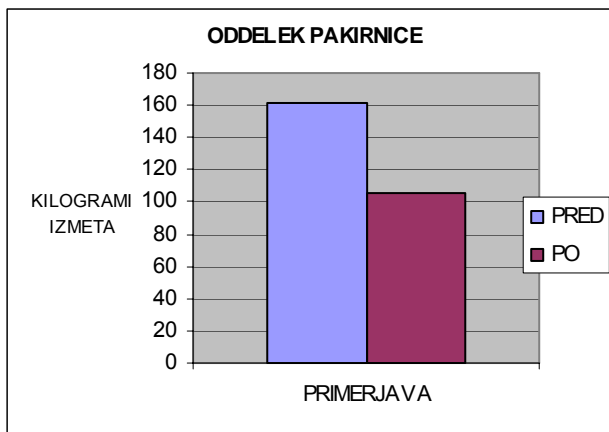
tehtanja zaposlenih v 2 tednih povečati za 15% je bil dosežen, saj se je število po teži neustreznih paketov v primerljivem obdobju zmanjšalo za 21,1%.

Graf 9.7.3.16: Kilogrami uspešno spakiranega izdelka pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU



Čeprav je za vodstvo pomembna predvsem informacija o stopnji produktivnosti njihovih zaposlenih na oddelku proizvodnje, je zaradi večjega števila zaposlenih v pakirnici kot v proizvodnji in zaradi dodatnega izmeta, ki v pakirnici nastaja, za vodstvo prav tako pomembna informacija o stopnji produktivnosti 1 delavca v 1 uri. V ocenjevalnem obdobju pred uvedbo sistema ocenjevanja DU je bila skupna masa uspešno spakiranega izdelka 6 zaposlenih v določenem časovnem obdobju enaka 22357 kilogramov suhega izdelka (ki naj bi bil v teoriji za 25% lažji od svežega) medtem, ko je bila skupna masa spakiranega izdelka, istega števila zaposlenih, v enakem časovnem obdobju, po uvedbi sistema ocenjevanja DU, enaka 23674 kilogramov. Nestandardno ročno pakiranje manjših serij je ocenjevalec, zaradi lažje primerjave med zaposlenimi, prepustil zaposlenim v popoldanski izmeni. Cilj, produktivnost na oddelku pakirnice v 2 tednih povečati za 10% ni bil dosežen oz. je bil dosežen delno, saj se je masa uspešno proizvedenega in posušenega izdelka v primerljivem obdobju povečala za 5,8% (iz 38,8 kg/uro na 41,1kg/uro).

Graf 9.7.3.17: Kilogrami izmeta pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU



V ocenjevalnem obdobju pred uvedbo sistema ocenjevanja DU je bila skupna masa izmeta 6 zaposlenih v določenem časovnem obdobju enaka 162 kilogramov medtem, ko je bila skupna masa izmeta enakega števila zaposlenih v enakem časovnem obdobju, po uvedbi sistema ocenjevanja DU, enaka 105 kilogramov. Ves izmet, ki nastane, mora vsak zaposleni ob koncu delovnika pomesti, stehtati in ga pripisati na svoj delovni nalog. Ocenjevalec je v maso izmeta upošteval izdelek, ki je zaposlenim pri delu padel na tla in izdelek, ki je nastal z napačnimi nastavitvami stroja (npr. ko se zaradi premajhne hitrosti folije paketi preveč napolnijo, zaradi česar se lahko zdrobijo) (glej ocenjevalni list zaposlenega: oddelek pakirnice). Z zagotovostjo lahko trdimo, da je določeno število kilogramov izmeta ostalo ocenjevalcu skritega, saj npr. ostal pod strojih, na opremi... Cilj, količino izmeta na oddelku proizvodnje v 2 tednih zmanjšati za 15% je bil dosežen, saj se je skupna masa izmeta (ob večji stopnji produktivnosti) zmanjšala za 35,2%.

Od 9 skupnih ciljev so zaposleni na oddelku proizvodnje dosegli oz. presegli kar 7 ciljev. Neuspešni so bili pri zagotavljanju sledljivosti in delno uspešni pri povečanju stopnje produktivnosti. Na oddelku pakirnice so od skupnih 8 ciljev zaposleni dosegli oz. presegli 6 ciljev medtem, ko 2 ciljev niso uspeli doseči. Kljub temu delnega uspeha pri povečanju stopnje produktivnosti, ne smemo zanemariti. Ugotavljanje statistične pomembnosti razlik med doseženimi cilji pred in po uvedbi sistema ocenjevanja DU z neparametričnim testom za odvisne vzorce se ni zdelo smiselno, saj sem želene spremembe v ciljih, ki sem jih želel z uvedbo ocenjevanja DU doseči, opredelil v % (npr. čas zastojev zmanjšati za 20% itd.) in me razlike, v smislu

statistično pomembnih razlik, prvenstveno niso zanimale. Po besedah tehnologa je bila vpeljava sistema ocenjevanja DU uspešna. »Najbolj me je presenetil spremenjen odnos zaposlenih do nekaterih praks, za katere sem v preteklosti porabil veliko časa, da bi jih pri delavcih spremenil. Kot da so nekatera moja opozorila šele z ocenjevanjem postala vredna upoštevanja« Sebastijan Filip - tehnolog.

Na primeru Pekarne Pečjak smo se lahko prepričali kako spremljanje dosežkov zaposlenih ter njihovega načina delovanja znatno vpliva na uspešnost in način dela zaposlenih. Hipotezo: vpeljava delovnih ciljev, delovnih standardov ter sistematičnega ocenjevanja delovnih dosežkov vpliva na večjo uspešnost in produktivnost zaposlenih lahko potrdimo ter hkrati dodamo, da bi moralo vsako podjetje, ki se ukvarja z iskanjem novih virov dodane vrednosti ter konkurenčne prednosti podjetja, sistematično ocenjevanje delovnih dosežkov, kot način vodenja, čim prej vpeljati. Kljub potrjeni raziskovalni hipotezi, je na tem mestu vredno omeniti, da se dosežkov zaposlenih verjetno ne bi dalo izboljšati v tolikšni meri, če bi vodstvo v preteklosti namenilo več časa in sredstev za spremljanje dosežkov svojih zaposlenih. Pri ocenjevanju DU s kakršnim smo se ukvarjali v podjetju, je šlo za prvi tovrstni poizkus v Pekarni Pečjak in prvi resnejši (čeprav kratki) poizkus upravljanja človeški virov v podjetju nasploh, zato tudi rezultat ni mogel izostati. Poleg tega je realno pričakovati, da bi z daljšim ocenjevalnim obdobjem motivacija zaposlenih za izboljšanje lastnih dosežkov začela upadati.

9.7.4 KOMENTAR K OCENJEVANJU CILJEV

Pri ugotavljanju in določanju ciljev, ki bi jih bilo vredno sistematično zasledovati v Pekarni Pečjak se je na podlagi intervjuja s tehnologom in direktorjem ponudil nedvoumen odgovor – poslovni problemi s katerimi se vodstvo na oddelku proizvodnje in pakirnice trenutno ukvarja. Kot prava usmeritev se je to pokazalo v trenutku, ko smo te probleme po podobnosti združili v skupine ter jih nato primerjali s posameznimi področji dela oz. odgovornostmi, ki so bile navedene na opisu delovnih mest zaposlenih. Ugotovili smo, da se večina poslovnih problemov pojavlja zaradi slabega poznavanja in zavedanja zaposlenih svojih odgovornosti. To smo skušali spremeniti s kreiranjem takšnega ocenjevalnega lista, ki na eni strani

povzema posamezne odgovornosti zaposlenih ter na drugi strani odraža poslovne probleme, ki jih želi vodstvo odpraviti. Na ta način smo dobili ocenjevalni list, ki je v celoti prilagojen specifičnim potrebam podjetja.

Nekateri cilji v ocenjevalnem listu se na videz podvajajo ali vsaj do določene mere prekrivajo. Npr. število napak glede sledljivosti, število napak na področju sušenja in število kršitev internih predpisov. V resnici gre za preišljene cilje, ki se razlikujejo v tem, da med na videz podobnimi poslovnimi problemi razlikujejo med tistimi, ki imajo različne vzroke in različne posledice za Pekarno Pečjak.

10. ZAKLJUČEK

Kreiranje sistema ocenjevanja DU in njegova implementacija je ena izmed zahtevnejših nalog, ki si jih vodstvo v podjetju lahko zada. Noben drug proces v podjetju ne zajema tolikšnega števila zaposlenih in na tako pomemben način, kot prav uvedba sistema ocenjevanja DU. Tak pristop k razumevanju ocenjevanja DU je ključen za njegovo uspešno implementacijo in maksimiziranje koristi, saj se le tako lahko zadosti nujnim pogojem, ki jih uvedba ocenjevanja DU postavlja, to so 100% podpora vodstva, sistematično načrtovanje, zagotovitev potrebnih resursov in jasno izoblikovana vizija, čemu bo novi sistem služil. V nasprotnem primeru se vpeljave ocenjevanja DU zaposlenih ne priporoča, saj lahko ocenjevanje DU v podjetju postane vir nezadovoljstva, frustracij ter cinizma zaposlenih.

V družbi Pekarni Pečjak smo imeli pri kreiranju sistema ocenjevanja DU pred seboj jasen cilj, da s pomočjo odprave poslovnih problemov povečamo uspešnost zaposlenih. Nesmiselno bi bilo trditi, da je bil izbrani ocenjevalni list edini možni ali najboljši pristop k ocenjevanju DU zaposlenih. Prav verjetno je, da bi lahko z enostavnejšim ocenjevalnim listom prišli do enakih rezultatov, še posebej, če so bili ti v večini posledica večje motiviranosti zaposlenih zaradi ocenjevanja samega. Kljub začetnim dilemam, da bi ta cilj lahko dosegli po krajši poti (brez poglobljene analize dela, brez določanja najprimernejših načinov vedenja, s krajšim ocenjevalnim listom...), smo prav s sistematičnim pristopom in načrtovano izvedbo obelodanili mnoge do tedaj skrite pomanjkljivosti. Vpeljava pilotskega sistema ocenjevanja DU je imela poleg neposredne koristi za 2 oddelka v podjetju, to je večja uspešnost

zaposlenih v teh 2 oddelkih, še eno omembe vredno posledico. Vodstvo je prav skozi proces analize dela, določanja odgovornosti, delovnih ciljev in opisovanja idealnega zaposlenega spoznalo, da ni dovolj o tem samo imeti približne predstave ampak, da šele na papir zapisana zgoraj omenjena področja lahko služijo kot trdna podlaga za uvedbo različnih kadrovskega orodij. Podobno kot je za uspešno upravljanje drugih poslovnih virov, pomembno zbiranje in analiziranje podatkov, je tudi za uspešno upravljanje človeških virov potrebno o zaposlenih in njihovih dosežkih zbirati informacije ter se na njih primerno odzivati.

SEZNAM LITERATURE IN DRUGIH VIROV

Literatura:

1. Bajt, Aleksander (1960): *Produktivnost rada*. Beograd: Ekonomska biblioteka.
1. Cencič, Majda (2002): *Pisanje in predstavljanje rezultatov raziskovalnega dela*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.
2. Dessler, Gary (1997): *Human resource management, Seventh Edition*. New York: Prentice Hall.
3. Grote, Dick (1996): *The Complete Guide to Performance Appraisal*. New York: American Management Association.
4. Grote, Dick (2002): *The Performance Appraisal, Question and Answer Book*. New York: American Management Association.
5. Gruban, Brane (2004): Kako definirati ključne kompetence. *Finance* 12.10, 19.
6. Latham, Gary P. in Kenneth N. Wexley (1994): *Increasing Productivity Through Performance Appraisal, Second edition*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company.
7. Mihalič, Renata (2006): *Management človeškega kapitala, priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
8. Možina, Stane, ur. (2002): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Pezdirc, Marija Sonja, ur. (2005): *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV izobraževanje.
10. Svetlik, Ivan (1991): *Ocenjevanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Turk, Ivan (1987): *Pojmovnik poslovne informatike*. Ljubljana: Društvo ekonomistov.
12. Uhan, Stane (1989): *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija v okviru VŠOD Kranj.
13. Državni zbor Republike Slovenije (2005): *Zakon o meroslovju*. Ljubljana: Uradni List Republike Slovenije 26/2005. Dostopno na <http://www.uradnilist.si/1/ulonline.js?p?urlid=200526&dhid=74831> (15. april 2007).

Drugi viri:

Pekarna Pečjak d.o.o. (2004): *Sistemizacija delovnih mest z opisi delovnih mest v družbi Pekarne Pečjak d.o.o.*

Pekarna Pečjak d.o.o. (2004): *Opisi delovnih mest v družbi Pekarne Pečjak d.o.o.*

Pekarna Pečjak d.o.o. (2004): *Etični kodeks obnašanja zaposlenih v družbi Pekarne Pečjak d.o.o.*

Pekarna Pečjak d.o.o. (2004): *Politika in cilji kakovosti družbe Pekarne Pečjak d.o.o.*

Priloga:

Opis delovnega mesta: delavec v proizvodnji testenin

PEKARNA PEČJAK D.O.O., Dolenjska c. 442, Škofljica	šifra DM: 10
Delovno mesto: DELAVEC V PROIZVODNJI TESTENIN	grupa: PROIZVODNJA
<u>POSEBNI POGOJI ZA SKLENITEV DELOVNEGA RAZMERJA:</u>	
MOŽNI POKLICI:	DELOVNE IZKUŠNJE:
40500 živilec	2 leti
40513 testeninar	2 leti
50501 živilski tehnik	2 leti
19900 delavec brez poklica	2 leti
POSKUSNO DELO:	DA NE
PREIZKUS ZNANJA:	DA NE
STROKOVNI IZPIT:	DA NE
RAČUNALNIŠKA ZNANJA:	DA NE
VOZNIŠKO DOVOLJENJE:	DA NE
ZDRAVNIŠKI PREGLED:	DA NE
IZPIT IZ VARSTVA PRI DELU:	DA NE
HIGIENSKI MINIMUM:	DA NE
UPORABA OSEBNE VAROVALNE OPREME:	DA NE
SENZORNE ZAHTEVE: vid na blizu, razločevanje barv, sluh, vonj, okus	
PSIHOMOTORNE ZAHTEVE: spretnost rok, usklajenost gibov,	
UMSKE ZAHTEVE: splošna intelingentnost, spomin	
OSEBNOSTNE ZAHTEVE: vestnost, zbranost, poštenost, prijaznost, samozavest, resnost	
DELOVNE LASTNOSTI: delovna morala, spretnost pri delu, gospodarnost, samostojnost, razumevanje nalog, odnos do sodelavcev	
ZDRAVJE: telesno, duševno, skrb za higieno, osebna negovanost, sposobnost za delo v pogojih manj ugodne mikroklimi	
<u>IZHODIŠČNI RAZRED:</u> 2	
<u>OPIS DELOVNEGA MESTA:</u>	
- izbira moke po kakovosti, kemični in fizikalni sestavi, barvi in tipu	
- sejanje moke (prezračevanje, mešanje...)	
- shranjevanje surovin (rok trajanja, zračnost, čistoča shrambe)	
- določitev količine jajc	
- trenje jajc	
-priprava in zamesitev testa za testenine	
- pakiranje izdelkov	
- skrb za uporabo pravih deklaracij (zelo pomembno pravilno označevanje uporabnosti izdelkov)	
- stalno preverjanje pravih temperatur v hladilnikih in jajčarni	
- spremljanje kakovosti izdelave v proizvodnem procesu	
- strokovno izpopolnjevanje	
- ocenjevanje izdelkov glede na volumen, obliko in barvo	
- sodelovanje v sistemu zagotavljanja kakovosti	
- skrb za stalno urejenost delovnega okolja	
- dosledna uporaba osebne varovalne opreme	
- ostala dela po nalogu nadrejenih delavcev ali direktorja	

Vir: Pekarna Pečjak d.o.o.