

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Klavdija Jerebič

Ocenjevanje delovne uspešnosti na Zdravniški zbornici Slovenije

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Klavdija Jerebič

Mentorica: red. prof. dr. Aleksandra Kanjuc–Mrčela

Ocenjevanje delovne uspešnosti na Zdravniški zbornici Slovenije

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

Ocenjevanje delovne uspešnosti na Zdravniški zbornici Slovenije

Kadrovska funkcija je v sodobnih organizacijah vedno bolj v ospredju, saj se vodstva zavedajo, da je človeški kapital ključen za razvoj organizacije v uspešno, učinkovito in konkurenčno entiteto. Ena izmed pomembnejših kadrovskih funkcij je tudi ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih, pri čemer gre za občutljivo področje, zaradi česar je zelo pomembno, da je sistem ocenjevanja delovne uspešnosti tudi dobro zastavljen. V diplomskem delu bom najprej predstavila vse ključne predpostavke za uspešen in učinkovit sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, torej od predpogojev do metod in tehnik, nato pa bom predstavila še Zdravniško zbornico Slovenije in opisala, kakšen sistem se uporablja tam. Kot bomo videli, je slednji v nekih točkah zastavljen dobro, v praksi pa žal ne funkcionira optimalno, zato je bistvo diplomskega dela, da preko teorije podam možne rešitve oziroma lastne predloge za izboljšanje trenutnega sistema.

Ključne besede: delovna uspešnost, namen ocenjevanja, metode in tehnike ocenjevanja, Zdravniška zbornica Slovenije.

Performance appraisal at the Medical Chamber of Slovenia

Human resource management presents a key role in any modern organization. It is so due to the competent leadership that is aware that the so called human capital is one of the crucial components in the development of each organization in an efficient, effective and competitive entity. One of the most important human resource management functions is evaluation of employee performance or so called performance appraisal. This area is potentially very sensitive and it is very important that the system is well-conceived, professional and thoughtful. In this work I will first present all of the key prerequisites for effective and efficient performance evaluation, thereafter I will present the Medical Chamber of Slovenia and its system of performance appraisal. As we will see, the system, in general, is set appropriately, but in practice, unfortunately, does not function as optimal as it could. The essence of this work is to propose possible solutions and my own suggestions for improving the current system.

Key words: work performance, the purpose of the evaluation, methods and techniques, Medical Chamber of Slovenia.

KAZALO

1 UVOD	5
2 SPLOŠNO O UGOTAVLJANJU IN OCENJEVANJU DELOVNE USPEŠNOSTI	7
2.1 Namen ter cilji ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti	7
2.2 Predpogoji za učinkovit sistem ocenjevanja delovne uspešnosti	10
3 PROCES UGOTAVLJANJA IN OCENJEVANJA DELOVNE USPŠENOSTI	14
3.1 Ravni ugotavljanja uspešnosti	14
3.2 Metode spremljanja delovne uspešnosti	19
3.3 Tehnike zbiranja podatkov	21
3.4 Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti.....	26
3.5 Vir informacij o delovni uspešnosti	28
4 OCENJEVANJE DELOVNE USPŠENOSTI NA ZDRAVNIŠKI ZBORNICI SLOVENIJE	33
4.1 Splošno o Zdravniški zbornici Slovenije	33
4.2 Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti na Zdravniški zbornici Slovenije	34
4.3 Predlogi za izboljšanje sistema ocenjevanja delovne uspešnosti na Zdravniški zbornici Slovenije.....	37
5 SKLEP	44
6 LITERATURA	46

KAZALO SHEM

Shema 3.1: Programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika.....	16
Shema 3.2: Odločitve pri oblikovanju programa plačila po uspešnosti.....	18
Shema 3.3: Primer označevalnega seznama.....	22
Shema 3.4: Primer številčne ocenjevalne lestvice.....	23
Shema 3.5: Primer grafične ocenjevalne lestvice.....	23
Shema 3.6: Primer opisne ocenjevalne lestvice.....	24
Shema 3.7: Vloga vodje.....	29
Shema 3.8: Zaporedje osnovnih faz uvajanja letnih razgovorov.....	32

1 UVOD

Sodobni razvoj področja menedžmenta človeškega kapitala, kot ključnega dela menedžmenta intelektualnega kapitala, je povzročil doslej največjo revolucijo v zgodovini sodobnega menedžmenta. V času, ko družba temelji na znanju, se namreč konkurenca seli na trg delovne sile oziroma na področje človeških virov (Svetlik v Merkač Skok 2005, 22), pri čemer sta odličnost človeškega kapitala in odličnost upravljanja z njim, postali ključnega pomena za ohranjanje konkurenčne prednosti, zagotavljanja permanentne rasti in razvoja organizacij v ekonomiji znanja (Merkač Skok 2005, 22).

Vrednotenje človeškega kapitala tako postaja prva osrednja naloga kadrovske funkcije, saj so ravno zaposleni tisti, ki nesporno dodajajo vrednost podjetju in ki so hkrati edino aktivno premoženje podjetja. Ko torej obravnavamo kadre v organizaciji kot potencial, poslovni vir in kot naložbo, kmalu ugotovimo, da mora menedžment z njimi ravnati z enakim pristopom, premislekom in v skladu s poslovno strategijo, kot z vsemi drugimi poslovnimi področji v organizaciji (Merkač Skok 2005, 13–15). Vrednotenje dela torej obsega tisto dejavnost družbe, ki zadeva vrednotenje proizvodnega dejavnika – delo in znanje delavca. Obravnava razporejanje in delitev tako imenovane dodane vrednosti, ki je namenjena za osebno porabo delavcev, oziroma z drugimi besedami, obravnava tisti del procesa družbene reprodukcije, ko dohodek oziroma del dohodka, prehaja v obliki sredstev za zaposlene v osebno lastnino in ga delavci prisvajajo za pokrivanje svojih osebnih potreb (Uhan 1996, 2).

Med vrednotenje dela nedvomno spada tudi ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika, kar je glavna tema mojega diplomskega dela. Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti je odgovoren in zapleten kadrovski proces, ki po eni strani, če je zastavljen smiselno, strokovno in preiščeno, lahko zaposlenemu prinese koristne informacije o njegovem dosedanem delu in hkrati poda koristne napotke za nadaljnje delo, po drugi strani pa za zaposlenega lahko predstavlja tudi neko breme oziroma nezadovoljstvo, če ocena ni strokovna oziroma če zaposlenemu ne poda kredibilne informacije o njegovem delu. Z ocenjevanjem delovne uspešnosti naj bi delodajalci motivirali svoje zaposlene, skrbeli za njihov karierni in osebni razvoj, hkrati pa lahko ocena delovne uspešnosti predstavlja tudi instrument, s katerim se lahko poveča učinkovitost, uspešnost in storilnost zaposlenih,

kar posledično pomeni tudi boljše, uspešnejše, učinkovitejše in konkurenčnejše poslovanje podjetja.

Namen diplomskega dela je predstaviti nekaj osnovnih informacij in konceptov o ocenjevanju delovne uspešnosti ter s tem opredeliti optimalni sistem ocenjevanja le-te, nato pa predstaviti še konkretni primer ocenjevanja delovne uspešnosti v praksi, pri čemer sem za raziskovalno organizacijo izbrala Zdravniško zbornico Slovenije, kjer sem zaposlena.

Ocenjujem, da je sistem ocenjevanja delovne uspešnosti na Zdravniški zbornici Slovenije v teoriji zastavljen dobro, v praksi pa se žal ne izvaja optimalno. Naj že kar na začetku izpostavim pomembno dejstvo, in sicer da je Zdravniška zbornica Slovenije stanovska organizacija zdravnikov, katere glavno vodilo je »za dobrobit zdravnika in bolnika«. To pomeni, da je s svojim delovanjem usmerjena v svoje člane, torej v zdravnike. Strokovne službe, ki delujemo znotraj Zbornice, smo namreč operativno jedro, ki izvaja določene naloge (nekatero na podlagi javnega pooblastila), samo strokovno vodstvo (voljeni zdravniki) pa ni v prvi vrsti usmerjeno na delo zaposlenih v strokovnih službah, ampak predvsem na svoje člane, in sicer s ciljem, da se slednjim s strani strokovnih služb nudijo kvalitetne in kakovostne storitve. Nakazati želim, da je včasih težko izpostaviti vlogo kadrovske funkcije, saj je glavni poudarek na članih, zdravnikih in ne toliko na zaposlenih. Ravno zato nekateri tipični kadrovske prijemi oziroma rešitve in metode na Zbornici ne pridejo vedno do izraza.

Temeljni cilj diplomskega dela je raziskati in predstaviti trenutni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti na Zdravniški zbornici Slovenije, nato pa preko teorije (z analizo sekundarnih virov) sistematično podati možne rešitve oziroma lastne predloge za izboljšanje obstoječega sistema. Glede na to, da sem na Zdravniški zbornici Slovenije zaposlena, sem lahko preko lastnega opazovanja in izkušenj, osebnega poznavanja sistema, dostopa do internih aktov in hkrati preko pogovora z generalnim sekretarjem pridobila pomembne podatke in izhodišča za izdelavo diplomskega dela (analiza primarnih virov) oziroma za samo analizo sistema ocenjevanja delovne uspešnosti.

V splošnem teoretičnem delu bom v drugem poglavju opisala namen in cilje ocenjevanja delovne uspešnosti ter izpostavila glavne predpogoje za učinkovit sistem ocenjevanja le-te. V

tretjem poglavju nameravam podrobno definirati sam proces ocenjevanja delovne uspešnosti (metode, tehnike in podobno), v četrtem poglavju pa se bom osredotočila na konkretno organizacijo, Zdravniško zbornico Slovenije, ter predstavila trenutni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in sistematično podala svoje predloge za izboljšave.

2 SPLOŠNO O UGOTAVLJANJU IN OCENJEVANJU DELOVNE USPEŠNOSTI

Vsaka kadrovska funkcija v organizaciji bi morala biti zastavljena premišljeno, z nekim namenom ter hkrati s ciljem, ki ga želi z izvajanjem te funkcije doseči. Nesmiselno bi namreč bilo, da ima organizacija v svojih aktih opredeljeno delovanje oziroma izvajanje določene funkcije, ni pa jasno zastavljenega cilja, kaj pravzaprav želi doseči z izvajanjem te funkcije. Tudi ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti imata svoj namen ter cilj in zato je še kako pomembno, da ima organizacija opredeljeno, kaj želi s svojim sistemom doseči, pri tem pa ima jasno zastavljene cilje in kriterije za doseg želenega. V nadaljevanju bom predstavila, čemu je proces ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti namenjen in kakšni so njegovi osnovni cilji.

2.1 Namen ter cilji ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti

Z ugotavljanjem in ocenjevanjem uspešnosti delavca želi delodajalec ugotoviti posledice svojih ravnanj, ko je izbiral ljudi za svoj kader. Ugotoviti želi tudi, kako se ob tem počutijo delavci v organizaciji in ali so s samim načinom izvajanja dela zadovoljni. Ocenjevanje je namenjeno tudi temu, da se ugotovi, komu se lahko pripiše tisto, kar se ugotovi kot uspešnost – ali so to ljudje, organizacija, človeške zmožnosti, ali pa vse skupaj. Uspešnost lahko merimo na različne načine, vendar preden začnemo z neko aktivnostjo, si moramo postaviti cilje, oblikovati pričakovanja o tem, kaj želimo doseči, šele nato pa lahko ugotovimo, ali nas aktivnosti pripeljejo k cilju ali ne (Lipičnik v Možina in drugi 2002, 482–483). Sistemi za ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti so torej formalne metode načrtovanja in ocenjevanja dela posameznika, pri čemer je najpogosteje uporabljena metoda pridobivanja podatkov intervjuvanje delavca, ki načeloma poteka na letni ravni (Boxall in Purcell 2003, 144). Sistem tako predstavlja osnovo za načrtovanje dela za vsakega posameznika, osnovo za diskusijo glede glavnih faktorjev uspeha podjetja in še

pomembnejše, osnovno za povečanje plače, izobraževanje zaposlenih, napredovanje in podobno (Dowling in drugi v Boxall in Purcell 2003, 144–145).

Rezultate ugotovljene uspešnosti lahko uporabimo v različne namene: kdo se mora še česa naučiti, kdo lahko napreduje, koga je treba premestiti na drugo delovno mesto, kdo naj dobi višjo plačo in podobno. Ugotavljanje se tako ne nanaša samo na primerjavo cilj – rezultat, ampak gre za širši sistematični postopek evaluacije vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom (Lipičnik v Možina in drugi 2002, 483). Predvsem pa je pomembno, da se delovna uspešnost ugotavlja in obračuna za bistveno preseganje pričakovanih rezultatov in za nadpovprečno delovno obremenitev in angažiranje (Merkač Skok 2005, 207–208).

Glavni namen sistemov ocenjevanja delovne uspešnosti bi lahko strnili v tri točke (Dessler 2003, 241):

- 1) določitev delovnih standardov,
- 2) ocenjevanje dejanske vloge posameznega delavca pri dosegu teh standardov in
- 3) dati zaposlenemu povratno informacijo o njegovem delu z namenom, da se ga motivira, da odpravi morebitne napake ali da še naprej uspešno nadaljuje s svojim delom.

Sistem ugotavljanja uspešnosti lahko doseže splošne cilje po treh poteh (Hellriegel v Možina in drugi 2002, 483):

- Z jasnimi povratnimi informacijami o tem, kako dobro ljudje opravljajo svoje delo, saj lahko zaposleni na podlagi teh informacij sklepajo, katere njihove reakcije pri delu so zaželene in katere ne. Ravno zato je zelo pomembno, da menedžerji svoje ugotovitve o uspešnosti z zaposlenimi vedno prediskutirajo.
- S posredovanjem informacij zaposlenim o njihovem napredovanju in razvoju. Za učinkovitega menedžerja je namreč to možnost, da spozna, kako zaposleni in organizacija dosegata prednosti na podlagi delovne uspešnosti.
- S pomočjo menedžerjem, da lahko odločajo o napredovanju v plači in karieri ter premestitvah na podlagi uspešnosti.

Če zaposleni v podjetju pravilno razume, kaj želi vodstvo doseči s sistemom nagrajevanja, potem se lahko potruzi in opravlja svoje delo bolj učinkovito, zaradi česar se poveča tudi učinkovitost celotnega podjetja. Z vidika podjetja so poslovni cilji toliko bolj izpolnjeni, kolikor bolj so usklajene njihove zahteve in nagrade zaposlenih delavcev (Treven 1998, 219).

Podjetja želijo s svojimi sistemi nagrajevanja doseči predvsem naslednje cilje (Harris v Treven 1998, 219):

- izpolnjevati zahteve, ki izhajajo iz zakonov in predpisov,
- vzdrževati občutek pravičnosti in poštenosti med zaposlenimi,
- privlačiti nove, visoko usposobljene delavce,
- motivirati zaposlene in
- nadzirati stroške.

Avtorji, ki sem jih citirala in ki so se ukvarjali z vprašanjem, kakšen namen ima funkcija ocenjevanja delovne uspešnosti ter kakšni so njeni cilji, so prišli do podobnih zaključkov: motivirati zaposlene, nadzorovati stroške, povečati učinkovitost in uspešnost podjetja in podobno. Zato je zelo pomembno, da ima organizacija jasno in preiščljeno zastavljene cilje ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti, saj je plača oziroma nagrada za delo lahko zelo pomemben psihološki faktor za posameznega delavca. Po eni strani slednjemu omogoča normalno življenje, po drugi strani pa vpliva tudi na njegovo zavzetost pri delu.

Če želimo oblikovati smiselni in čim bolj učinkovit sistem nagrajevanja v organizaciji, ni dovolj, da poznamo njen namen, ampak moramo pred tem definirati oziroma izpolniti kar nekaj predpogojev, začevši s tem, kakšno vrsto organizacije želimo, analizirati kulturo, v kateri se organizacija nahaja, urediti delovnopravne okvirje ter jasno definirati cilje, ki jih želimo doseči. Šele, ko so vsi ti posamezni elementi povezani v celoto, lahko rečemo, da so predpogoji za uspešen sistem ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti izpolnjeni. Nadalje to pomeni, da se lahko ocenjevanja in ugotavljanja lotimo tudi v praksi. V nadaljevanju bom predstavila nekaj ključnih dejavnikov, ki jih mora organizacija analizirati in vzpostaviti, preden lahko začrta učinkovit sistem ocenjevanja delovne uspešnosti.

2.2 Predpogoji za učinkovit sistem ocenjevanja delovne uspešnosti

Analiza vrste organizacije

Preden se v organizacijo vpelje sistem nagrajevanja, je treba razmisliti, kakšna je trdnost organizacije v družbenem okolju (Lipičnik 1998, 201). Miles in Snow (v Lipičnik 1998, 201) sta vse organizacije razdelila na branilce, zlatosledce in analitike. Branilci so tiste organizacije, ki obstajajo v zgodovinsko stabilnem okolju, imajo močno kulturo in stabilne norme ter vrednote, močno hierarhično organizacijsko strukturo in hkrati močno administracijo, ki teži k birokraciji. Pri tem plače niso odvisne od uspešnosti, saj lahko najdemo le majhen odstotek spremenljivega dela, kar nadalje pomeni, da so plače malo podrejene tveganju. Po drugi strani so zlatosledci organizacije, ki so podrejene tržnemu prepihu, radikalnim in nepredvidljivim spremembam, ki stalno tekmujejo z inovativnostjo in prilagodljivostjo in katerih cilj je, da so na trgu vedno prve. V primerjavi z branilci je pri zlatosledcih plačilo močno povezano z uspešnostjo, zato tudi težijo k nagrajevanju posameznikov. Plačilni sistem je neformalen in fleksibilen. Na koncu so tu še analitiki, ki delujejo na raznovrstnih trgih, med katerimi so nekateri stabilni, spet drugi ne. Sistemi nagrajevanja pri analitikih se tako prilagajajo zdaj enim zdaj drugim, zato bi lahko rekli, da vključujejo elemente, ki veljajo tako za branilce kot za zlatosledce.

Analiza kulture

Slednja se nanaša na vrednote, ki izvirajo iz odnosa do ljudi in njihovega razumevanja podjetja, enakosti, razvoja, inovacij, uspešnosti, kakovosti, timskega dela in podobno. Analiza kulture zajema tudi norme, nenapisana pravila vedenja, ki zadevajo medsebojne odnose ljudi pri delu, delovno etiko, pomembnost statusa, lojalnost ter uporabo moči in politike. Nanaša se tudi na organizacijsko klimo, torej kako ljudje doživljajo organizacijo in njeno kulturo, kakšno je zaupanje, stališča, svoboda pri izražanju lastnih misli, kako zaposleni ocenjujejo lastno udeležbo v timskem delu in podobno in tudi na menedžerski stil: na presojo, kateri menedžer je nagnjen k avtorskemu vodenju, kateri k demokratskemu, kdo je nazadnjaški, kdo napreden, kdo razumevajoč in kdo čustven (Lipičnik 1998, 201).

Ustrezno zasnovana sistemizacija dela

Sistemizacija dela je predpisan organizacijski akt, s katerim se razčleni celoten delovni proces združbe na delne delovne procese. V aktu se opišejo vsi podatki, ki so pomembni za izvajanje dela ter podatki, ki omogočajo presojo o njihovi zahtevnosti (Uhan 1996, 42). Definirajo in ovrednotijo se delovna mesta, razvrsti se jih v tarifne skupine in plačilne razrede glede na zahtevnost dela in druge značilnosti. Na podlagi analize delovnega mesta so tako zbrani vsi podatki, ki so potrebni za razpisovanje in vrednotenje zahtevnosti dela (Merkač Skok 2005, 200).

Sistemizacija dela je uporabljena za vrsto različnih namenov: z zbranim gradivom in podatki sistemizacija omogoča smotrno ravnanje delovnega procesa, na podlagi nje je možno z gospodarskim načrtom določiti število potrebnih delavcev in njihovo sestavo po usposobljenosti, je osnova za sprejemanje in razporejanje delavcev na delo, hkrati pa je v njej tudi gradivo, ki omogoča kakovostno merjenje oziroma ugotavljanje zahtevnosti del in s tem tudi ugotavljanje količine enostavnega dela. Sistemizacija dela je tako akt, ki je podlaga za (Uhan 1996, 42–43):

- organiziranje delovnega procesa,
- organiziranje širših organizacijskih enot,
- oblikovanje delovnih področij in delovnih programov delavcev na podlagi organizacijske sestave in procesov ter celotnega delovnega programa družbe,
- ugotavljanje zahtevnosti opravi,
- ugotavljanje rezultatov dela,
- načrtovanje delavcev in dela,
- zaposlovanje delavcev,
- razporejanje delavcev,
- izobraževanje delavcev,
- napredovanje delavcev in njihov razvoj,
- varstvo delavcev in
- druge namene.

Sistemizacija torej služi za identifikacijo opravil in delovnih področij, organizacijo dela, ugotavljanje zahtevnosti in rezultatov dela ter za samo kadrovanje. Vrsta, število in obseg podatkov so odvisni od namenov uporabe sistemizacije v konkretni združbi, na splošno pa je mogoče reči, da čim podrobnejša metoda za ugotavljanje zahtevnosti del bo uporabljena v posamezni združbi, čim več podatkov mora vsebovati sistemizacija (Uhan 1996, 43).

Ustrezno oblikovana plačna struktura

Plačno strukturo in razmerja med najvišje in najnižje ovrednotenim delom v organizaciji določimo s pomočjo vrednotenja zahtevnosti delovnih mest. Pri tem obstajajo različne metode vrednotenja, ki se med seboj razlikujejo po številu elementov, ki jih vrednotijo pri delovnih mestih, po zapletenosti in po načinu obravnavanje delovnih mest. Prav je, da se vsa delovna mesta v organizaciji ovrednotijo z isto metodologijo ter strokovno in odgovorno, saj mora za razvoj in vzdrževanje sistema nekdo po strokovni plati tudi odgovarjati. Pomembno je, da sistem plač omogoča vrednotenje sistema delovnih mest in razlikovanje med posamezniki na istem delovnem mestu, glede na njihova znanja, spretnosti, sposobnosti in uspehe, kar posledično omogoči različno plačo na istem delovnem mestu. Splošna kolektivna pogodba določa, da se morajo delovna mesta razvrstiti v tarifne skupine, hkrati pa zanje določa tudi relativne vrednosti izhodiščnih plač. Tako obstajajo tarifne skupine, ki so opredeljene s stopnjami strokovne izobrazbe in plačilni razredi, ki so opredeljeni z zahtevnostjo dela znotraj tarifne skupine. V okviru posamezne tarifne skupine so delovna mesta praviloma razvrščena v plačilne razrede glede na zahtevana strokovna znanja, dodatna funkcionalna znanja, delovne izkušnje, odgovornost, umski napor, napor pri stikih z ljudmi in fizični napor. Zaradi prožnosti poslovanja in zahtev po novih znanjih se vse pogosteje vrednosti dela določajo na podlagi znanj in spretnosti posameznika, pri čemer je bistveno, da je vse skupaj opredeljeno v ustreznem aktu, navadno v pravilniku o plačah ali v kolektivni pogodbi (Merkač Skok 2005, 202–203).

Postavitev ciljev

Ko ima podjetje oblikovano in načrtano vizijo, strategijo poslovanja, definirano poslanstvo ter urejene delovnopravne akte, mora definirati še cilje, ki jih želi doseči z uvedbo sistema nagrajevanja. Samo na podlagi jasnih ciljev se lahko postavi kriterije za merjenje in

uporabljanje sistema nagrajevanja. Glavne cilje lahko opredelimo kot (Lipičnik 1998, 205–206):

- Razviti celovit in skladen sistem nagrajevanja, ki bo pomagal doseči organizacijske cilje in zadovoljil posameznikove želje po nagradi in prepoznavanju.
- Sistem mora podpirati strukturne procese in spremembe ter doseganje kakovosti, inovativnosti in timsko delo.
- Biti mora prilagodljiv, kar je mogoče doseči s prenosom pooblastil neposrednim vodjem.
- Statično strukturo sistema nagrajevanja, ki temelji izključno na internih razmerjih, je treba prilagoditi in zamenjati z razvojno, ki bo temeljila na procesih in ravneh pristojnosti.
- Nagrajevanje po uspešnosti mora biti zastavljeno tako, da jasno izraža nov pristop k nagrajevanju.
- Pozornost je treba posvetiti prožnemu sistemu ugodnosti in nagrajevanju po uspešnosti.
- Menedžerji, zaposleni in njihovi predstavniki morajo biti vključeni v oblikovanje sistema nagrajevanja.
- Sistem pa mora vsebovati tudi jasno definirane kontrolne točke, preko katerih je mogoče kontrolirati delovanje sistema in hkrati preverjati ali daje želene rezultate.

Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti mora biti tesno povezan s poslovno strategijo in kulturo podjetja, oblikovana mora biti jasna strategija povezovanja plač z uspešnostjo, podani razumljivi standardi uspešnosti, nagrajevanje mora biti povezano s ciljem vodenja, v merila nagrajevanja je treba vključiti zgolj tiste dejavnike, na katere zaposleni lahko vplivajo, treba je definirati jasna pravila, kdaj pride do izplačila uspešnosti, pri čemer mora biti vrednost izplačila dovolj velika, pomembno pa je tudi, da so menedžerji oziroma tisti, ki odločajo o višini in obliki izplačila, dobro usposobljeni (Milkovich in Bloom v Možina in drugi 2002, 314–316).

Ko so predpogoji ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti jasno definirani, se lahko organizacija posveti konkretnemu procesu njenega ugotavljanja in ocenjevanja. V

nadaljevanju diplomskega dela se bom osredotočila na sam proces ocenjevanja delovne uspešnosti in sistematično predstavila nekaj ključnih metod in tehnik ocenjevanja, možne ravni ugotavljanja in ocenjevanja, napake, do katerih lahko pride zaradi objektivnih ali subjektivnih razlogov, ter potencialne vire informacij o delovni uspešnosti posameznega delavca.

3 PROCES UGOTAVLJANJA IN OCENJEVANJA DELOVNE USPŠENOSTI

Za delovna mesta v proizvodnji je značilno postavljanje norm ali tako imenovano »delo na akord«, ko zaposlenim predpišemo zahtevano količino dela v določeni časovni enoti. Za ostala delovna mesta pa je bolj smiselno ocenjevanje delovne uspešnosti na podlagi v naprej določenih meril, na primer: količina, kakovost, gospodarnost, inovativnost, odnos do strank, odnos do dela in podobno. V slovenskih podjetjih so najpogosteje uporabljeni sistemi mesečnega ocenjevanja, ki naj bi omogočali zaznavanje nihanj v uspešnosti, pri čemer se ocene ugotavljajo na intervalu nekje med -30 odstotkov do +50 odstotkov osnovne plače, vendar se je v praksi izkazalo, da vodje večinoma uporabljajo precej izenačene ocene (od +10 odstotkov do +20 odstotkov), ki se le redko spreminjajo. Za podjetja v tujini pa je bolj značilno letno spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti, kar vključuje tudi letni ocenjevalni pogovor, v katerem se vodja in zaposleni pogovorita o doseženi uspešnosti ter o načinih, kako uspešnost izboljšati. Pri tem se tudi dogovorita o ciljih in pričakovanjih za naslednje leto (Zupan v Možina in drugi 2002, 309).

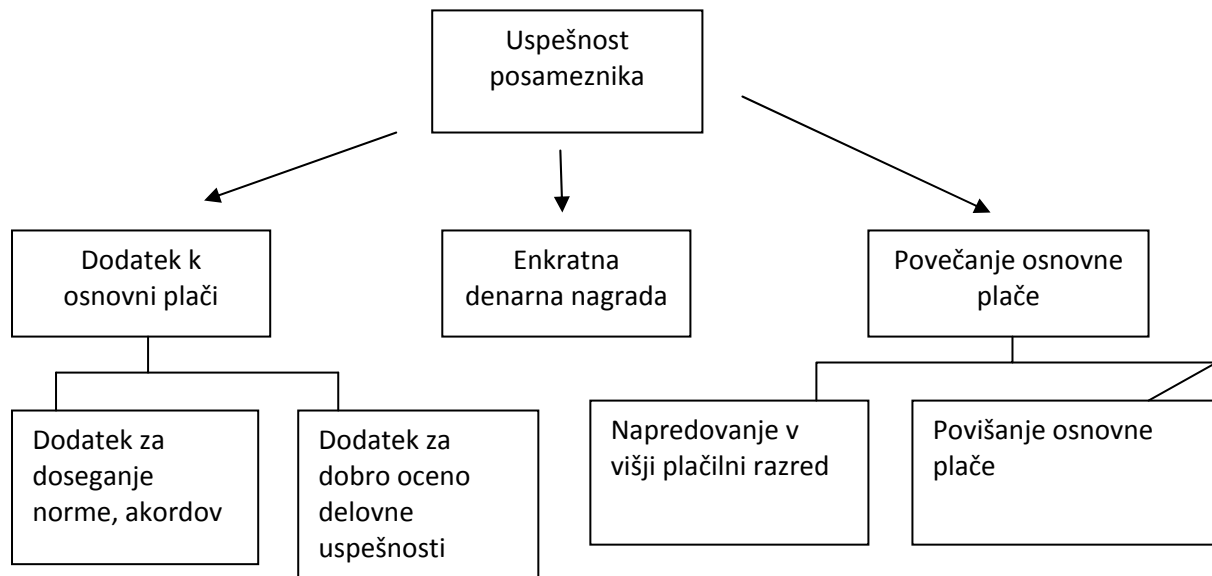
3.1 Ravni ugotavljanja uspešnosti

Uspešnost se ustvarja na več ravneh, zato je tudi ugotavljanje možno in smiselno tako, kot se ustvarja in izkazuje. Ugotavljamo jo lahko individualno za posameznega delavca, skupinsko za delovno povezano skupino delavcev ali kolektivno za vse delavce v organizaciji oziroma združbi, pri čemer je treba v konkretnem mehanizmu osnov in meril doseči primerno ravnovesje upoštevanja posamične, skupinske in kolektivne uspešnosti in tudi primerno medsebojno usklajenost teh meril (Uhan 2000, 65).

Posamezen delavec

Ugotavljanje delovne uspešnosti posameznika je najbolj neposredno in kot motivacijski dejavnik tudi najbolj učinkovito. Takoj, ko je plača delavca odvisna od njegove učinkovitosti, deluje kot motivacijski dejavnik za usmerjanje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem. Pri tem je treba poudariti, da je delovni proces družbeni proces in da individualne delovne uspešnosti posameznega delavca enostavno ni mogoče vselej obravnavati ločeno od obravnavanja uspešnosti in učinkovitosti skupine delavcev v posameznih delih delovnega procesa. Tehnološki razvoj bo namreč vse manj omogočal ugotavljati in meriti individualni delovni prispevek delavca, saj vse bolj mehaniziran delovni onemogoča posamično ugotavljanje delovne uspešnosti. A kljub vsemu, delovni proces delavca je temeljna sestavina izvajanja vsakega delovnega procesa in brez prispevka delavca noben proces ne poteka. Ugotavljanje delovne uspešnosti posameznega delavca je torej izhodišče obravnavanja uspešnosti v delovnem procesu, ki se mora potrditi v uspešnosti delovno povezane skupine in tudi ovrednotiti v dohodkovni uspešnosti kolektiva delavcev v združbi. Zaradi različne opremljenosti, tehnologije in organiziranosti delovnih procesov je značilno, da je ugotavljanje uspešnosti skoraj za vsak delovni proces v neki meri različno. Kljub merjenju in merljivosti posameznih sestavin in karakteristik delovne uspešnosti še vedno velja, da je vrsta sestavin ugotavljanja uspešnosti dogovorjenih in zaradi tega izpostavljenih vsem negativnim in pozitivnim lastnostim dogovarjanja. Zaradi vseh teh dejstev se obravnava ugotavljanja delovne uspešnosti delavcev ne sme prepustiti le tehničnim strokovnim službam, prav tako se temeljna izhodišča ter osnove in merila ne smejo določati mimo védenja delavcev in njihovih pooblaščenih predstavnikov. Čeprav težimo k objektivizaciji ugotavljanja delovnega prispevka delavcev, se vedno srečujemo z dejstvom, da so merila za ugotavljanje delovnega prispevka družbena konvencija, torej dogovor med ljudmi, ki temelji na doseženi stopnji tehnologije in organizacije delovnih procesov in tudi na doseženi stopnji družbenih odnosov (Uhan 2000, 65–66).

Shema 3.1: Programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika



Vir: Zupan v Možina in drugi (2002, 309).

Delovno povezana skupina delavcev

Temeljno izhodišče za ugotavljanje uspešnosti delovno povezanih skupin delavcev je v sistemu načrtovanja v okviru organizacij. Vsaka delovno povezana skupina delavcev mora imeti svoj delovni program, ki je del delovnega programa organizacije. S tem programom je v naprej določeno, katera dela in naloge bo izvajala skupina, kakšen je načrtovani obseg in kakovost del, kakšni naj bodo stroški uresničevanja delovnega načrta in koliko ter kakšne strukture po usposobljenosti morajo biti delavci, ki izvajajo ta delovni proces. V takem sistemu načrtovanja se mora uveljavljati sistem motiviranja, ki je poimenovan DAM-DAJ. Delodajalec DAM konkretno nalogo, v naprej ovrednoteno, vključno in predvsem z njeno oceno dela, delavec DAJ svoj delovni prispevek na podlagi svoje usposobljenosti in motiviranosti za izvedbo te naloge (Uhan 2000, 66–67). V Sloveniji se je take delovne skupine prijelo ime »samoupravne delovne skupine«, za katere velja, da so majhne skupine delavcev v okviru organizacije, ki so med seboj povezane v razmeroma zaokroženem delovnem procesu, zanje je mogoče meriti nekatere prvine delovne uspešnosti, predstavljajo skupino s sorazmerno podobnimi delovnimi opravili, podoben imajo socialni status, hkrati pa imajo s statusom organizacije določene pravice, obveznosti in odgovornosti (Mulej v Uhan 2000, 67).

Potreba za delitev na ravni delovno povezanih skupin delavcev se praviloma pojavlja v primerih, ko je naloga obsežnejša in po strokovnosti širša, kot so zmožnosti posameznega

delavca, ko so posamezne naloge ali dela medsebojno povezani zaradi enovitosti tehnološkega in delovnega procesa ter ko se posamezni rezultat delavca izkazuje v uspešnosti vseh delavcev delovno povezane skupine. Merila za oblikovanje zneska plač delavcev delovno povezane skupine morajo biti vnaprej določena, zagotavljati pa morajo smotrno, smiselno in učinkovito povezanost med doseženimi rezultati vsake skupine in višino plač (Uhan 2000, 69).

Prednosti nagrajevanja v okviru skupin delavcev so predvsem dobro sodelovanje, kontrola znotraj skupine, skrajšan čas preučevanja delavcev, vključevanje pomožnih delavcev v delo, poenostavljen nadzor delovnega časa, kakovost proizvodov, enostavnejše spremljanje uspešnosti dela posameznih delavcev in podobno. Pomanjkljivosti pa se kažejo predvsem v težnji k prevzemanju več nalog, kot jih skupina lahko opravi, nezaupanje med delavci, da bo vsak opravil svoj del naloge ter težnja k izenačevanju uspešnosti in zaslužkov vseh delavcev v skupini, kar lahko zavira iniciativo boljših delavcev in omogoča parazitizem slabših delavcev (Maynard v Uhan 2000, 69).

Tudi Lawler (v Thomson 2008, 49) vidi tak sistem kot destruktiven, saj lahko povzroči preveliko tekmovalnost med sodelavci, da bi dosegli nagrado oziroma cilj.

Thomson (2008, 49) zato pravi, da mora biti sistem zastavljen tako, da združuje oziroma se fokusira tako na posameznikov vložek kot tudi na skupinski vložek v delo, alternativo, kako preprečiti preveliko destruktivnost skupine pa vidi v tem, da ima podjetje preprosto dva sistema nagrajevanja. Pri tem en sistem zagotavlja bonus za izvedbo oziroma rezultat, ki ga je dosegla celotna delovna skupina, drug sistem pa se še vseeno fokusira na posameznika in na njegovo individualno vlogo pri rezultatih, torej na njegovo individualno uspešnost. Avtor še poudari, da mora podjetje, v primeru kombinacije obeh sistemov, za vsak sistem nameniti svoj proračun, da ne bi prišlo do prevelike tekmovalnosti.

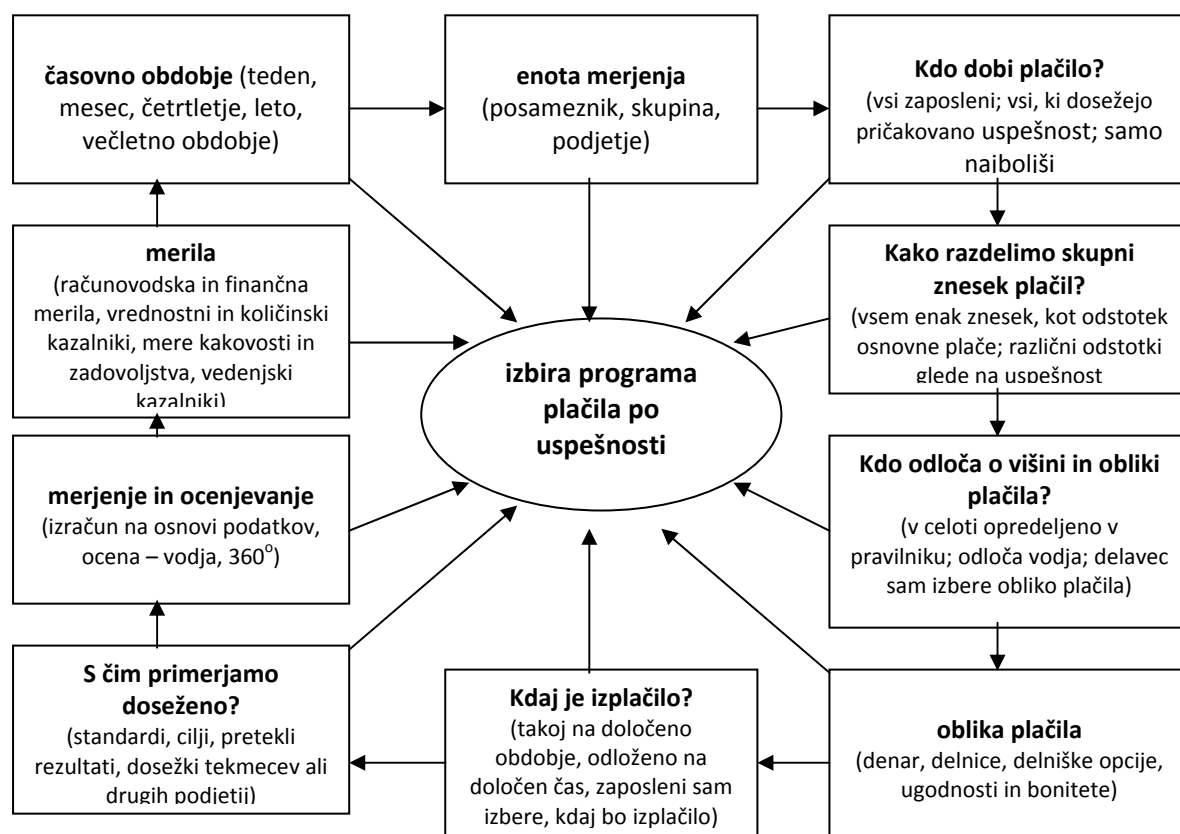
Kolektiv

V katerem koli sistemu gospodarjenja je nemogoče zagotoviti enak položaj doseganja dohodka in osebnih dohodkov delavcem vseh organizacij. Nekateri kolektivi dosegajo dohodek, ki je tudi rezultat izjemno ugodnih naravnih pogojev, izjemnih ugodnosti na trgu ali

drugih ugodnih pogojev. Po drugi strani pa lahko drugi kolektivi dosegajo izjemno nizek dohodek, kljub izjemno visoki proizvodnosti dela (Uhan 2000, 72). Kot kazalnike je Zakon o združenem delu (v Uhan 2000, 72) navajal: dohodek na delavca, dohodek v primerjavi s poprečno uporabljenimi sredstvi, čisti dohodek na delavca, akumulacija v primerjavi s čistim dohodkom, akumulacija v primerjavi s poprečno uporabljenimi sredstvi, plača in sredstva za skupno porabo na delavca in čista plača na delavca.

Ker je organizacija sistem posameznikov, združenih v sistem delovnih skupin in nadalje v sistem organizacijskih enot, je smiselno delovno uspešnost vrednotiti in nagrajevati na vsakem od naštetih nivojev. S tem se zaposlenim sporoča pomembnost njihovega prispevka za skupne uspehe. Najbolj neposredno pa se jim pokaže, kako je njihov individualni prispevek vplival na uspešnost celotne organizacije (Uhan v Merkač Skok 2005, 209).

Shema 3.2: Odločitve pri oblikovanju programa plačila po uspešnosti



Vir: Zupan (2001,160).

3.2 Metode spremljanja delovne uspešnosti

Delovno uspešnost lahko merimo ali ocenjujemo, pri čemer je glavna razlika v merilu, s katerim merimo oziroma ocenjujemo. Če je enota mere natančno določne in imamo orodje, s katerim merimo, govorimo o merjenju, če pa orodja nimamo, govorimo o ocenjevanju (Rejc v Svetlik in drugi 2009, 432). Ocenjevanje je vedno subjektivno, merjenje pa praviloma objektivno, čeprav je lahko tudi pri merjenju delovne uspešnosti veliko ovir. Za nekatera mesta namreč ni mogoče opredeliti merljivih kriterijev, po drugi strani pa tudi, če lahko delovne rezultate merimo, dodatno delo, čas in stroški izničijo koristi, ki bi jih pridobili z merjenjem. Glede na to, s čim primerjamo doseženo, poznamo tri glavne skupine metod spremljanja delovne uspešnosti: primerjava dosežkov s cilji, primerjava dosežkov s standardi oziroma pričakovanji in primerjava dosežkov med delavci (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 432).

Primerjava dosežkov s cilji

Pri uporabi te metode je treba na začetku obdobja postaviti merljive cilje, na koncu obdobja pa se nato ugotavlja dosežene rezultate ter naredi primerjava doseženega s postavljenimi cilji. Omenjena metoda je najbolj uporabna v hitro spreminjajočem se okolju, saj ne upošteva v naprej opredeljenih vedenj ali rezultatov, temveč jih v vsakem obdobju lahko prilagodi situaciji. Če so cilji postavljeni za daljše obdobje, potem je pogosto med letom nekaj vmesnih kontrolnih točk, da lahko napredek spremljata tako delavec kot njegov vodja. Metoda je primerna predvsem za delovna mesta, kjer je razmeroma enostavno postaviti merljive cilje in tudi spremljanje dosežkov ne zahteva veliko dodatnega dela (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 432).

Primerjava dosežkov s standardi oziroma pričakovanji

Pri uporabi te metode je treba opredeliti želeno oziroma pričakovano uspešnost in nato pri posamezniku oceniti, do kakšne mere je izpolnil pričakovanja. Pri tovrstni metodi se uporabljajo različne tehnike ocenjevanja, pri čemer so najpogostejše ocenjevalne lestvice. Prednost tega pristopa je, da lahko s pravilnim oblikovanjem meril in ocenjevalnih lestvic dobro povežemo vedenje zaposlenih z uspešnostjo, na ta način pa lahko delavec dobi

kakovostno povratno informacijo o tem, kaj lahko še izboljša pri svojem delu (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 432).

Primerjava dosežkov med delavci

Pri tej metodi gre za primerjavo med delavci na podlagi skupne ocene uspešnosti posameznikov. Ta ocena se lahko oblikuje na podlagi splošnega vtisa ali pa bolj analitično, tako da najprej posameznikovo uspešnost ocenimo glede na dosežene cilje, standarde in pričakovanja. Najbolj znan in največkrat uporabljen način je enostavno razvrščanje, pri katerem se zaposlene razvrsti po uspešnosti od najbolj do najmanj uspešnega, kar je seveda možno, če imamo majhno število delavcev. Tudi znotraj tega se lahko uporabijo različne metode, kot na primer primerjava v parih, metoda razvrstitve in prisilna razvrstitev (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 432–433).

Metoda primerjave med pari omogoča še bolj natančno razvrščanje, pri kateri je bistvo, da se vsakega delavca primerja z drugim delavcem (v vseh možnih parih), ob tem pa se ugotovi, kateri delavec v paru je boljši. Bistvo metode razvrstitve je, da se delavce razvrsti od najboljšega do najslabšega, pri čemer v naprej določimo kategorije uspešnosti, nato pa delavce razvrstimo v te kategorije. Ker je precej enostavno razlikovati med dobrimi in slabimi delavci, je ta metoda zelo pogosto uporabljena. Metoda prisilne razvrstitve pa je podobna razvrščanju na krivulji, pri čemer se v naprej določijo kvote, koliko delavcev lahko razvrstimo v katero skupino. Uporaba te metode je smiselna v večjih organizacijah oziroma pri ocenjevanju večjega števila zaposlenih (Dessler 2003, 245–247).

Omenjeni pristopi so učinkoviti, če želimo razlikovati uspešnost delavcev, ko se na primer odloča o povišanju plač in napredovanju, saj so enostavni, z njimi pa se lahko izognemo nekaterim napakam ocenjevanja. Po drugi strani pa je zaradi splošne narave ocene vprašljiva veljavnost in zanesljivost te ocene, saj posameznemu delavcu ne daje dobre povratne informacije o tem, kaj bi bilo treba izboljšati, poleg tega pa lahko v skupini ali oddelku, znotraj katerih primerjamo zaposlene, povzroči konflikte in poslabša medsebojne odnose (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 432–433).

3.3 Tehnike zbiranja podatkov

Ne glede na to, katero od metod spremljanja delovne uspešnosti bo podjetje izbralo, je treba predhodno pridobiti ustrezne informacije, na podlagi katerih se nato oblikuje končna ocena uspešnosti. Najpogosteje uporabljene tehnike zbiranja podatkov so: zbiranje objektivnih podatkov na podlagi merjenja, fizično opazovanje, označevalni seznam, ocenjevalne lestvice, metoda kritičnih dogodkov, dnevnik, opisno poročilo in ocenjevalni center (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 433–437).

Označevalni seznam

Označevalni seznam sestavimo tako, da zapišemo oblike vedenja: prihaja točno na delo, v timu posreduje svoje ideje in podobno; pridevnike: prijazen, lojalen in podobno; ali pa opise trditev: ima veliko strokovnega znanja in podobno, ki v kar največji meri opišejo pričakovano uspešnost. Nato sledi naloga ocenjevalca, da za vsakega posameznega delavca označi polje pri opisu, ki zanj velja. Končna ocena je tako preprosto seštevek vseh označenih polj (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 433–434).

Tovrstni sistem temelji na konkretnih načinih vedenja pri določenem delu, pri čemer je sistem za ocenjevalca razmeroma preprost, za sestavljalca pa nekoliko bolj zapleten, saj od ocenjevalca ne zahtevamo, da sam oceni uspešnost, temveč da presodi, katera napisana trditev ustreza kandidatu. V praksi sta nastali dve vrsti označevalnih list: označevalne liste svobodne izbire in označevalne liste prisilne izbire. Pri listah svobodne izbire so sezname različnih trditev, ocenjevalec pa mora samo označiti tisto trditev, ki ustreza lastnostim človeka, katerega uspešnost ocenjuje, pri čemer vsako označeno zaželeno vedenje, kandidatu prinese eno točko. Uspešnost posameznika je na koncu tolikšna, kolikor točk mu je ocenjevalec dodelil s svojo izbiro trditev. Tu je treba poudariti, da je za določanje teže posamezne trditve potrebna vrsta aktivnosti, zato je priprava takšnih list razmeroma zamudna in zapletena. Na drugi strani pa so še prisilne označevalne liste, katerih sestava je še težja. S preprostim sistemom ocenjevanja uspešnosti je najprej potrebno izločiti najboljše in najslabše predstavnike stroke, vodja pa mora nato obširneje opisati lastnosti teh ljudi. Te lastnosti nato razčlenimo v seznam elementov, ki zajemajo vse vidike nekega delovnega mesta, nato pa določimo, kako neki vidik razlikuje dobre delavce od slabih. Na podlagi tega

sestavimo stolpce s približno štirimi trditvami (dve pozitivni in dve negativni), od ocenjevalca pa zahtevamo, da brezpogojno (prisilna lista) označi dve trditvi, eno najbolj in eno najmanj značilno za osebo, katere uspešnost ocenjuje. Rezultati se nato točkujejo na podlagi v naprej pripravljenih točk, ki jih ocenjevalec še ne pozna. Ta sistem je nekoliko bolj zapleten (Lipičnik 1998, 110–111).

Shema 3.3: Primer označevalnega seznama

Označite, kaj od naštetega opisuje delovno uspešnost vodje enote:

1. Sooblikuje vizijo in strategijo družbe.
2. Se preudarno, vendar hitro odloča.
3. Cilje družbe prenaša na p0drejene in jih motivira za te cilje.
4. Jasno definira cilje in postopke dela.
5. Učinkovito organizira in koordinira delo.
6. Seznanja delavce z doseženimi rezultati.
7. Ima sposobnost vodenje itd.

Vir: Zupan v Svetlik in drugi (2009, 434).

Ocenjevalne lestvice

Ocenjevalne lestvice so najstarejša in najpogosteje uporabljena metoda zbiranja podatkov za oceno uspešnosti. Lestvice ponujajo ocenjevalcu več možnih ocen, ki kažejo na stopnjevanje uspešnosti. Lahko so lihe ali sode, pri čemer so slednje boljše za namen ocenjevanja, ker onemogočajo preprosto označevanje srednjih vrednosti, ampak ocenjevalca prisilijo, da se opredeli glede uspešnosti ali neuspešnosti. Manj stopenj na lestvici olajša ocenjevanje, več stopenj pa poveča občutljivost metode oziroma možnost boljšega razlikovanja med ocenjevalci. Najpogosteje uporabljene lestvice v procesu spremljanja delovne uspešnost so: številčne ocenjevalne lestvice, grafične ocenjevalne lestvice in opisne ocenjevalne lestvice (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 434–435).

1) Številčne ocenjevalne lestvice

Pri številčnih ocenjevalnih lestvicah vsak element uspešnosti ocenimo s številkami, na primer od 1 (slabo) do 5 (zelo dobro) in na koncu seštejemo, koliko točk je posameznik zbral (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 435).

Shema 3.4: Primer številčne ocenjevalne lestvice

	ocene				
količina dela	1	2	3	4	5
kakovost	1	2	3	4	5
samostojnost	1	2	3	4	5

Vir: Zupan v Svetlik in drugi (2009, 435).

2) Grafične ocenjevalne lestvice

V grafičnih ocenjevalnih lestvicah označimo oceno delavca na daljici (med obema poloma uspešnosti) ali označimo okvirček pri tistem opisu, ki najbolj ustreza dosežkom delavca (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 435). Grafične ocenjevalne lestvice so tako najlažja in hkrati najpogosteje uporabljena metoda, ki ima na eni strani opredeljene lastnosti, na drugi strani pa rang vrednosti (od zelo pod pričakovanji do zelo nad pričakovanji) za vsako posamezno lastnost. Ocenjevalec nato smo označi vedenje, ki najbolj opiše posameznega delavca in tako dobi končno vrednost (Dessler 2003, 243–245).

Shema 3.5: Primer grafične ocenjevalne lestvice

	zelo pod pričakovanji	pod pričakovanji	skladno s pričakovanji	nad pričakovanji	zelo nad pričakovanji
količina dela			X		
kakovost				X	
samostojnost				X	

Vir: Zupan v Svetlik in drugi (2009, 435).

3) Opisne ocenjevalne lestvice

Pri opisnih ocenjevalnih lestvicah vsak element uspešnosti opišemo z različnimi opisi, ki odražajo stopnje uspešnosti. Ocenjevalec nato izbere opis, ki najbolj ustreza dosežkom posameznika. Znotraj opisnih lestvic ločimo še vedenjske opazovalne lestvice, pri katerih opišemo dejavniki uspešnosti z več opisi vedenja in potem za vsako vedenje spremljamo, kako pogosto se pojavi ter vedenjsko sidrane ocenjevalne lestvice, ki veljajo za najzanesljivejše in pri katerih na lestvici označimo vedenje, ki je značilno za delavca. (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 435–436).

Shema 3.6: Primer opisne ocenjevalne lestvice

4 - Poslana pisma so slogovno, slovnično in oblikovno brezhibna
3 - Poslana pisma so brez večjih jezikovnih napak in ustrezno oblikovana
2 - V poslanih pismih se pojavljajo manjše jezikovne in oblikovne napake
1 - V poslanih pismih je več večjih jezikovnih in oblikovanih napak

Vir: Zupan v Svetlik in drugi (2009, 435).

Metoda kritičnih dogodkov

Sistem kritičnih točk se uporablja redkeje. Njegovo bistvo je, da za vsakega delavca vedno napišemo, če stori kaj koristnega in dobrega, in hkrati, če stori kaj škodljivega in nekoristnega. Omenjeni sistem se največkrat uporablja takrat, ko gre za delavce na posebej nevarnih in odgovornih delovnih mestih (Lipičnik 1998, 112).

Bistvo sistema je, da iščemo dogodke, ki pokažejo razliko med uspešnim in neuspešnim delom, pri čemer pa morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji (Svetlik in Kohont v Svetlik in drugi 2009, 214–215):

- Delovni cilji morajo biti jasno opredeljeni.
- Ljudje, ki zapisujejo dogodke, morajo imeti oblikovana pričakovanja o vrsti kritičnih dogodkov, ki se lahko pojavijo. Podatke o dogodkih dajejo delavci, ki opravljajo neko delo in njihovi predpostavljeni.
- Informacije se zbirajo s pomočjo individualnega ali skupinskega intervjuja ter z vprašalniki, ki jih izpolnjujejo delavci.

Metode je torej primerna za analizo zelo raznovrstnih del, pri čemer je smiselno informacije pridobiti od več skupin, ki poznajo analizirano delo. Pridobljene informacije se nato zberejo v obliki kratkih zgodb, ki služijo za nadaljnjo obravnavo. Težava pri tovrstni metodi je edino, da za izčrpen opis dela rabimo več sto zgodb (Svetlik in Kohont v Svetlik in drugi 2009, 215–216). Hkrati pa metoda tudi ni najbolj primerna za primerjavo med zaposlenimi in za sprejemanje odločitev glede plače posameznika (povečanje plače na podlagi uspešnosti), saj ne razpolaga z nobenimi številčnimi podatki, ki bi bili bolj objektivni (Dessler 2003, 248).

Zbiranje objektivnih podatkov na podlagi merjenja

Tovrstna tehnika zbiranja podatkov je običajno informacijsko dobro podprta in temelji na dokumentih in evidencah, ki so sestavni del proizvodnega in računovodskega informacijskega sistema. Predvsem so tu mišljeni podatki o proizvedenih enotah, prodanih enotah, porabi materiala, ankete o zadovoljstvu kupcev in evidenca pohval in pritožb (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 433).

Metoda omogoča zbiranje konkretnih merljivih ciljev, ki se jih nato primerja z zaposlenimi (ali je zaposleni cilje dosegel ali ne), periodično pa se tudi spremlja napredek zaposlenega (Dessler 2003, 251).

Fizično opazovanje

V preteklosti so to tehniko uporabljali kontrolorji dela in je bila v rabi predvsem za ročno delo, kjer so lahko šteli kose. Današnja tehnologija omogoča avtomatsko opazovanje oziroma beleženje različnih podatkov, na primer koliko telefonskih klicev nekdo opravi, koliko časa porabi za »surfanje« po internetu in celo katere strani obiskuje (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 433).

Dnevnik

Pri tej tehniki ocenjevalec kronološko beleži dogodke in vedenja, ki vplivajo na delavčevo uspešnost, zapiše pa jih v obliki dnevnika (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 437).

Opisno poročilo

Slednje je ena najenostavnejših metod, s katero ocenjevalec opiše delavčeve prednosti in slabosti ter priporočene izboljšave, pri čemer so poročila nestrukturirana in se zato razlikujejo v podrobnostih in obsegu poročila. Dobro opravljena poročila tako dajo potrebno informacijo za izboljšanje lastne uspešnosti, primerjave med posamezniki ali skupinami pa so zaradi tega nemogoče (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 437).

Ocenjevalni center

Ocenjevalni center se kot taka metoda uporablja bolj v namene izbire sodelavcev ali načrtovanje njihovega razvoja, lahko pa z različnimi testi, igrami, vlogami, simulacijami in

podobno, ocenimo uspešnost posameznika na podlagi njegovega vedenja. Ta metoda se uporablja predvsem za ugotavljanje uspešnosti menedžerjev v tipičnih menedžerskih vlogah, kot so vodenje, odločanje, delovanje pod pritiskom ipd. (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 437).

Ob vsem tem se pojavi vprašanje, katero metodo naj podjetje uporabi. Nekatere metode zaposlenim nudijo dobre povratne informacije o tem, kako dobro delajo in kaj bi bilo treba izboljšati, saj prikažejo specifične rezultate ali (ne)zaželena vedenja, spet druge metode so zaradi možnih neposrednih primerjav med delavci dobra podlaga za sprejemanje kadrovskih odločitev, nekatere metode so dobre, saj so enostavne za razvoj in uporabo, spet pri drugih pa je lahko razvoj drag in dolgotrajen, njena uporaba pa je potem cenejša in enostavnejša. Podjetje se mora torej samo odločiti, katero metodo bo izbralo, ob tem pa upoštevati namen, ki ga želi doseči s spremljanjem uspešnosti in značilnosti oziroma kulturo organizacije. Na splošno za slovenska podjetja velja, da je v zadnjem času precej popularno ciljno vodenje, ki se večinoma kombinira še z ocenjevalnimi lestvicami, ki omogočajo primerjavo dosežkov, vedenja in značilnosti posameznika s pričakovanji organizacije (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 438).

Že Zupan (v Svetlik in drugi 2009) je ugotovil, da ni vsaka metoda in tehnika zbiranja podatkov za ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti primerna za vsako podjetje. Bistveno je, da organizacija svojo izvedbo funkcij prilagodi okolju, v katerem deluje, svoji kulturi, viziji in poslanstvu, ob tem pa dobro premisli, kaj želi s tovrstnim sistemom doseči. Na začetku tega poglavja smo spoznali, da se mora organizacija najprej odločiti, na kateri ravni bo delovno uspešnost sploh ocenjevala – ali je to na ravni posameznika, na ravni skupine ali na ravni kolektiva, nadalje pa je treba izbrati čim bolj primerno metodo in kasneje tehniko, s katero bo prišla do zelenih rezultatov. Zato je še kako pomembno, da ima organizacija jasno načrtane cilje, analizirano okolje in vrsto organizacije, urejene delovnopravne okvirje, saj lahko šele na podlagi tega izbere najprimernejši pristop za ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti.

3.4 Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti

Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti je ena izmed zahtevnejših nalog vodenja, saj od vodje zahteva, da se odloči o ocenah po posameznih merilih, pri čemer je vsako

ocenjevanje po svoji naravni podvrženo subjektivnosti (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 442). Na drugi strani pa so tudi zaposleni, skoraj da, preveč optimistični glede svoje uspešnosti in glede tega, kako visoko bodo ocenjeni (Dessler 2003, 253).

Napake pri vrednotenju nastanejo takrat, ko mora ocenjevalec podati odločitve na podlagi nepopolnih podatkov, kar pa se dogaja pri vseh metodah, kljub temu, da so nekateri prepričani, da se lahko napakam izognejo, če bodo za ocenjevalca postavili nekoga, ki delovno mesto najbolje pozna. Najbolj znane so naslednje napake (Lipičnik 1998, 235):

- a) **Napaka halo-efekta:** pri tej napaki je bistveno, da ocenjevalec presoja zahtevnost dela po posameznem kriteriju pod vplivom splošnega vtisa, ki ga ima o delovnem mestu ali pod vplivom splošnega vtisa, ki ga ima o posameznem delavcu. Tovrstni napaki se ocenjevalec težko izogne, lahko pa se jo vsaj omili tako, da se v najprej vrednotijo dela približno enake zahtevnosti (horizontalno vrednotenje namesto vertikalnega) in da ocenjevalca ustrezno podučimo, saj je posledično na to napako pozoren.
- b) **Napaka prilagajanja konkretnemu vzorcu:** ta napaka je precej manj poznana in tudi precej manjkrat opisana. Pri njej se ocene prilagajajo splošni ravni v podjetju, v katerem se dela vrednotijo. Delo čistilke se tako ocenjevalci vrednotili bolje v podjetju, kjer je šlo večinoma za zelo strokovna dela, v podjetju, kjer je bila splošna strokovna raven nižja, pa so bila tudi druga dela slabše vrednotena.
- c) **Napaka centralne tendence:** je napaka, ko ocenjevalec ocenjuje preblago ali prestrogo ali pa vsem določi neko srednjo vrednost, posledica je torej razvrščanje ocen okoli določene vrednosti. Tovrstno napako lahko ublažimo z večjim številom ocenjevalcev, natančnimi informacijami o delu in natančnimi navodili za presojanje.
- d) **Logična napaka:** do te napake pride, ko ocenjevalec eno značilnost dela presoja pod vplivom druge, ker misli, da sta logično povezani. Če na primer ocenjevalec visoko oceni potrebno usposobljenost za opravljanje dela in zato visoko oceni tudi odgovornost pri delu, ker misli, da zahteva po višji usposobljenosti izhaja iz večje odgovornosti, ki jo ima za delo, potem je napravil logično napako. Slednji se lahko izognemo z natančnimi navodili in treningi ocenjevalcev.

Noe in drugi (v Svetlik in drugi 2009, 442) definira še nekaj najpogostejših napak:

- e) **Napaka podobnosti:** je napaka do katere pride, ko ocenjevalec bolje oceni posameznike, ki so mu podobni. Pri tem se podobnost pogosto ocenjuje na podlagi demografskih značilnosti, kot na primer spol, starost, narodnost. Tovrstna napaka lahko vodi k sistematični diskriminaciji, zato ji je treba nameniti posebno pozornost.
- f) **Napaka kontrasta:** do nje pride, ko ocenjevalec namesto primerjave s standardi naredi primerjavo med ocenjevalci, pri čemer se lahko zgodi, da je popolnoma uspešen delavec, ki dela v skupini izjemno uspešnih posameznikov, ocenjen kot neuspešen.
- g) **Napaka uporabe stereotipov:** lahko se zgodi, da ocenjevalcev določenemu posamezniku pripiše lastnost, ki je tipična za skupino, kateri ta posameznik pripada; ko na primer starejšemu delavcu pripiše, da je neprilagodljiv, ker je to stereotip, ki je povezan s starejšimi.

Napake, ki se pojavljajo pri ocenjevanju, so torej precej pogoste. Pojavijo se lahko nenamerno in so posledica psiholoških procesov, ki so povezani s procesiranjem informacij, lahko pa so tudi namerne, ko na primer ocenjevalec proces ocenjevanja ne jemlje kot pomemben del svojih nalog in ga opravi površno ter poenostavljeno. Še huje je, če želi ocenjevalec namenoma oškodovati ocenjevanega sodelavca zaradi osebnih zamer ali preprosto ker favorizira drugega delavca. Vse to je povezano s problemi etike in v zadnjem času vse pogostejšega tako imenovanega mobinga, ko lahko nekdo izvaja pritiske na sodelavce s formalnimi metodami menedžmenta človeških virov. Pomembno je torej, da se razmeji ukrepe za odpravljanje teh napak, pri čemer je najsplošnejši ukrep usposabljanje ocenjevalcev, ki mora biti ciljno in problemsko usmerjeno. Ocenjevanje je bolj korektno, če so odnosi med vodji in delavci dobri, če je med njimi zaupanje in spoštovanje, zato je pomembno, da se v podjetju ustvarja dobra organizacijska kultura in klima (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 442–443).

3.5 Vir informacij o delovni uspešnosti

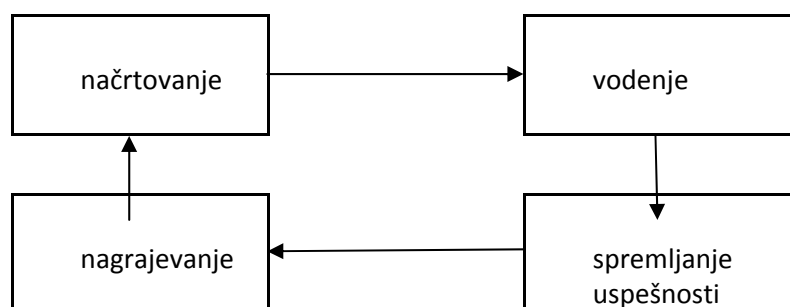
Od posamezne organizacije je odvisno, katere vire informacij bo uporabila, da bo prišla do zelenih podatkov o delavčevi uspešnosti. Najpogosteje uporabljeni vir so vsekakor neposredne vodje, saj se upravičeno predvideva, da slednji najbolje poznajo delo svojih

podrejenih. V nadaljevanju bom opisala nekaj najpogostejših virov pridobivanja informacij o delovni uspešnosti posameznika.

Neposredne vodje

Najbolj klasični sistemi spremljanja uspešnosti temeljijo na ocenjevanju, ki ga za svoje podrejene pripravijo neposredni vodje ob uporabi v naprej znane metode, saj se pri tem domneva, da vodja najbolje pozna delo in ve, kaj je treba narediti in doseči, hkrati pa lahko, s stiki z delavcem in drugim sodelujočim v delovnem procesu, pridobi dovolj neposrednih in posrednih informacij, da lahko oceni uspešnost posameznega delavca. Težava se lahko pojavi, če vodja nima dovolj možnosti, da bi opazoval in spremljal delo podrejenih (če na primer ni pogosto v stiku z delavci, če ima preveč podrejenih in podobno). Poleg tega se je treba zavedati, da v praksi tudi vodje niso idealni, temveč lahko z vsemi človeškimi napakami vplivajo na pristranskost ocen. A hkrati je vloga vodje pri zagotavljanju uspešnosti zaposlenih zelo velika. Odlično uspešnost je namreč mogoče doseči takrat, ko vodja ustvari delovno okolje, v katerem se zaposleni lahko razvijajo. Vodja mora podrejenim zagotavljati vsa potrebna sredstva in ustrezne pogoje za delo, pri čemer niso mišljena samo fizična sredstva, ampak tudi znanje, informacije, dobri sodelavci, dovolj časa in podobno. Hkrati mora znati načrtovati delo, voditi, spremljati uspešnost in nagraditi svoje sodelavce. Oblikovati mora standarde uspešnosti, pojasniti pričakovanja in obenem postaviti cilje, razdeliti delo, naloge, pozornost pa mora nameniti tudi načrtovanju usposabljanja in razvoja sodelavcev. Spremljanje uspešnosti je torej del nadzorne vloge, ko mora vodja sproti ugotavljati delovne dosežke in kar je še bolj pomembno, zaposlenim tudi nuditi povratne informacije in ukrepati ob odstopanjih (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 421–438).

Shema 3.7: Vloga vodje



Vir: Hartle v Svetlik in drugi (2009, 421).

Sodelavci

Drugi možni vir informacij so sodelavci, ki imajo prav tako veliko znanja o delu in hkrati veliko priložnosti, da opazujejo sodelavce pri izvajanju skupnih nalog ali pa že zgolj zato, ker delajo v skupnem prostoru. Žal se tu se ne moremo izogniti težavam, povezanim s človekovo naravo odnosov, ki lahko pripeljejo do pristranskosti (prijateljstvo, tekmovalnost), hkrati pa lahko prevladajo lastni interesi nad objektivnostjo (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 438–439).

Podrejeni

Slednji so lahko pomemben in dragocen vir informacij o uspešnosti menedžerjev oziroma neposrednih vodij na različnih ravneh, saj so prav oni tisti, ki najbolj neposredno doživljajo učinke (ne)uspešnega vodenja. Težava se tudi tu lahko pojavi s subjektivnostjo ocenjevanja in dejstvom, da ocenjevanje pri podrejenih posega v odnose moči med vodjo in podrejenim, kar bi tudi lahko vplivalo na nezaželeno vedenje vodij, s tem ko bi se izogibali neprijetnim ukrepom samo zato, da bi dosegli priljubljenost (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 439).

Samoocena

Slednja je lahko koristna z razvojnega vidika, saj posameznika spodbuja k razmišljanju o svojih dosežkih in k temu, kaj bi lahko še izboljšal. Ravno zaposleni imajo največ informacij o tem, kaj je vplivalo na njihovo uspešnost in zato lahko objektivizirajo dosežene rezultate. Lahko pa se zgodi, da so te ocene napihnjene in posledica psihološkega procesa pripisovanja vzrokov, ko na primer zaposleni razloge za dobre stvari pripišejo sebi, za vse, kar se zgodi slabega, pa krivijo okolje (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 439).

Stranke

Stranke so lahko dobri ocenjevalci uspešnosti, kadar zaposleni dela neposredno z njimi, saj tako lahko podjetje z njihovimi ocenami dobi koristne povratne informacije o tem, kakšne storitve jih zanimajo in hkrati, kakšno je njihovo zadovoljstvo. Težava pri pridobivanju informacij od strank so predvsem stroški, saj se za tovrstno metodo uporabljajo ankete, ki jih je potrebno razposlati in nato obdelati, kar lahko predstavlja strošek, hkrati pa stranke včasih tudi nimajo motivacije, da bi posredovale podatke, saj v tem ne vidijo koristi zase (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 439).

Metoda 360° ocenjevanja

Vedno bolj priljubljena je metoda 360° ocenjevanja, saj temelji na več virih informacij – samoocena, ocena nadrejenih, podrejenih, kolegov in kupcev oziroma strank ali poslovnih partnerjev. Metoda je najučinkovitejša, ko je za vsakega ocenjevalca pripravljeno posebno ocenjevalno orodje, saj tako lahko ocenjuje različne vidike uspešnosti. Sistem sicer lahko izboljša kakovost ocenjevanja, a je hkrati tudi zapleten in drag proces, ki od sodelujočih zahteva veliko časa, poleg tega je metodo mogoče izvajati le v organizacijah, za katere je značilna zrelost, odgovornost in zaupanje v medosebnih odnosih (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 439–440).

Letni razgovor

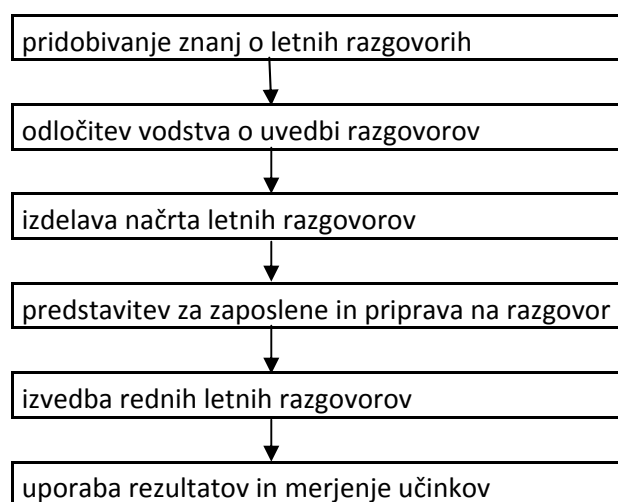
Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, ki je namenjen pogovoru o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca. Pregleda se tako preteklost, sedanost in prihodnost načrtov, izvaja pa se redno v enakih časovnih obdobjih, toda najmanj enkrat letno. Gre za v naprej dogovorjeno in planirano srečanje, na katerem se vodja in sodelavec v miru pogovorita, predstavita svoja razmišljanja o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, načrtih in željah, o možnem napredovanju in osebnem razvoju, predvidenih ali želenih spremembah in drugih stvareh, ki so pomembne za oba in vplivajo na sodelavčevo uspešnost (Majcen 2001, 51–52).

Temeljni elementi diskusije pri rednem letnem razgovoru med vodjo in sodelavcem so: strategija in politika, predlogi in zamisli, vizija in razvoj, ukrepi in aktivnosti, rezultati in potencial, izkušnje in občutki, želje in ambicije, cilji in načrti (Mihalič 2010, 30).

Namen letnega razgovora je večstranski: z njegovo izvedbo naj bi se vsem zaposlenim omogočilo, da še izboljšajo delovno uspešnost; vodje dobijo priložnost, da bolje spoznajo svoje sodelavce, zaradi česar jih posledično tudi lažje vodijo in usmerjajo; strokovnim službam omogoča, da lažje izvajajo kadrovske politike, saj so letni razgovori osnova za pridobivanje dodatnih podatkov o interesnih področjih zaposlenega, njegovih željah in pripravljenosti za osebni razvoj, organizacijske spremembe in napredovanje; obeta pa se tudi korist organizaciji, saj z njim pridobi podatke o potencialu znanj, interesnih področjih, podatke o pripravljenosti zaposlenih za napredovanje ali spremembo področja dela in

sodelovanje pri razvojnih projektih ter mnenja zaposlenih o primernosti organizacije dela in predloge glede organizacijskih sprememb. Če se letni razgovori opravijo profesionalno, sistematično in skladno z izbrano metodologijo, ima organizacija lahko od njih veliko koristi. Delavec se na eni strani čuti priznanega, bolje spozna svojo vlogo, ve, kaj se od njega pričakuje in ve, kaj lahko v tem delovnem okolju v prihodnje pričakuje sam. Za vodjo je letni razgovor orodje vodenja, pri čemer svoje sodelavce bolje spozna, ker ugotovi njihova pričakovanja, želje in poglede. Organizacijska enota pa posledično pridobi bolj samostojne sodelavce, ki imajo več idej, so bolj motivirani, kar poznajo svojo vlogo in vedo, kaj se od njih pričakuje, pri tem pa pridobijo tudi pregled nad rezultati svoje skupine in bolje spoznajo njene cilje in smernice razvoja, kar poveča tudi njihovo prizadevanje za doseganje skupnih ciljev (Majcen 2001, 52–58).

Shema 3.8: Zaporedje osnovnih faz uvajanja letnih razgovorov



Vir: Mihalič (2010, 16).

Po katerem viru informacij bo organizacija posegla, je odvisno od več dejavnikov. Za podjetje, ki v osnovi nima konkretnjših stikov s strankami, je nesmiselno, da bi za svoj vir informacij uporabili stranke, in po drugi strani, za podjetje, ki zaposluje manjše število delavcev in katerega dejavnost ni tako kompleksa, je nesmiselno, da bi uporabilo metodo 360° ocenjevanja, saj je slednja draga, zapletena in zelo odgovorna. Organizacija mora dobro premisliti, katere vire informacij ima na voljo, kateri od teh ji bodo prinesli želene rezultate in hkrati, katere je najbolj racionalno, ekonomično in smiselno uporabiti. Ko ima načrtane tako metode kot tehnike ocenjevanja in hkrati definiran vir informacij, lahko prične z izvajanjem

sistema tudi v praksi. Od doslednosti pa je seveda odvisno, ali bo sistem tudi uspešen in učinkovit, saj zgolj dober zapis še ne pomeni tudi dobre prakse.

V drugem in tretjem poglavju diplomskega dela sem preko različnih avtorjev predstavila, kakšen naj bi bil optimalni sistem ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti, v nadaljevanju pa bom predstavila še konkretni primer ocenjevanja delovne uspešnosti v praksi, in sicer na primeru Zdravniške zbornice Slovenije.

4 OCENJEVANJE DELOVNE USPŠENOSTI NA ZDRAVNIŠKI ZBORNICI SLOVENIJE

4.1 Splošno o Zdravniški zbornici Slovenije

Zdravniška zbornica Slovenije (v nadaljevanju: Zbornica) je samostojna poklicna organizacija zdravnic, zdravnikov, zobozdravnic in zobozdravnikov, ki opravljajo svoj poklic na območju Republike Slovenije in ki s svojim delovanjem ščiti in zastopa poklicne, socialne in ekonomske interese članov, skrbi za ugled in čast zdravniškega poklica ter izpolnjevanje zdravniških dolžnosti. Zbornica je pravna oseba zasebnega prava, ki trenutno šteje 9.586 članov, pri čemer je članstvo obveza in čast za vse, ki na območju Republike Slovenije opravljajo zdravniško službo oziroma so v postopku pridobitve licence na podlagi prijave (Zdravniška zbornica Slovenije).

Zbornico vodi predsednik, ki ga vsake štiri leta izvolijo člani na neposrednih in tajnih volitvah, operativno pomoč pa mu nudi izvršilni odbor. Najvišje zakonodajno telo je skupščina Zbornice, v okviru katere delujejo še skupščinski svet, regijski odbori, nadzorni odbor in volilna komisija. Med organe spadajo še tožilec, rabsodišče I. stopnje in rabsodišče II. stopnje.

Operativno jedro zbornice so strokovne službe, katere vodi generalni sekretar, ki predstavlja poslovni organ Zbornice, odgovoren pa je za strokovnost dela strokovnih služb in zakonitost poslovanja Zbornice. Poleg generalnega sekretarja v okviru Zbornice delujejo še projektne skupine kot začasne organizacijske enote ter pet služb oziroma oddelkov: oddelek za pravne in splošne zadeve, oddelek za zdravstveno ekonomiko, plan in analize, oddelek za finance in računovodstvo, oddelek za podiplomsko usposabljanje, licence in register zdravnikov ter oddelek za odnose z javnostmi. Znotraj strokovnih služb je zaposlenih 39 oseb, od tega 6 moških, povprečna starost zaposlenih je 42,2 let, povprečna izobrazba pa univerzitetna.

4.2 Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti na Zdravniški zbornici Slovenije

Zbornica kadrovske službe nima. Za kadrovske zadeve so zadolženi generalni sekretar, v operativno pomoč mu je tajnik, v nekaterih primerih pa tudi posamezni vodje oddelka.

Kriterije za napredovanje določa Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest in napredovanju delavcev (1999), pri čemer se z napredovanjem zasleduje naslednje cilje:

- razlikovati plačilo različno sposobnih in uspešnih delavcev na enakih delovnih mestih;
- spodbuditi zaposlene za izobraževanje, usposabljanje in pridobivanje tistih znanj in izkušenj, s pomočjo katerih se dosega optimalne rezultate dela zbornice;
- zagotoviti fleksibilnost delavcev;
- zagotoviti spremljanje dela delavcev z namenom spoznavanja njihovih sposobnosti;
- zagotoviti možnost vpliva na rezultate dela organizacijske enote;
- doseči čim boljšo kakovost storitev zbornice.

Napredovanje je lahko horizontalno ali pa vertikalno. Horizontalno lahko napreduje delavec, ki ostane razporejen na istem delovnem mestu ali ki se ga razporedi na zahtevnejše delovno mesto v okviru tarifne skupine, vertikalno pa lahko napreduje delavec, ki se ga razporedi na drugo delovno mesto, na katerem se zahteva višja stopnja strokovne izobrazbe in ki jo je delavec dosegel z dodatnim izobraževanjem ob delu. Napreduje lahko torej delavec, ki dosega nadpovprečno delovno uspešnost, pri čemer se napredovanje izvede dvakrat letno (Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest in napredovanju delavcev 1999, 2).

Zbornica ima še Pravilnik o delovnih razmerjih delavcev Zdravniške zbornice Slovenije (1999), ki opredeljuje ugotavljanje delovne uspešnosti ter obračunavanje gibljivega dela plače.

Kriteriji, s pomočjo katerih se ocenjuje delovna uspešnost delavcev, ki bistveno odstopajo od planiranih rezultatov, so:

- vpliv količine in kvalitete dela na rezultate organizacijske enote in poslovanja Zbornice;
- učinkovitost pri delu, izražena s porabo časa za posamezno nalogo in sposobnostjo organiziranja lastnega dela ali/in dela drugih;

- pripravljenost opravljanja dodatnih nalog ob vsakem času, ki ima vpliv na rezultate organizacijske enote ali poslovanja;
- strokovni predlogi in pobude za racionalizacijo postopkov in poslovanja;
- uspešno uvajanje organizacijskih rešitev v prakso;
- vpliv odnosa do sodelavcev na rezultate dela.

Oceno delovne uspešnosti za posameznike, ki bistveno odstopajo od povprečja na osnovi zgornjih meril, s pisno obrazložitvijo poda vodja oddelka generalnemu sekretarju, pri čemer morajo biti ocene skladne z rezultati organizacijske enote. Ocena delovne uspešnosti se nato izkazuje z odstotki, ki se gibljejo v razponu od +/- 20 odstotkov na osnovno plačo delavca (Pravilnik o delovnih razmerjih delavcev Zdravniške zbornice Slovenije 1999, 22–23).

Praksa

V praksi ocenjevanje delovne uspešnosti poteka na mesečni ravni, pri čemer generalni sekretar vsak mesec vsakemu zaposlenemu določi procent v razponu, ki je opredeljen v pravilniku. Glavni kriterij za določitev posameznikove uspešnosti je prisotnost zaposlenega na delovnem mestu (v času, ko je zaposleni na dopustu, je torej uspešnost manjša), hkrati pa ocena delovne uspešnosti služi še za uravnavanje osnovne plače. Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest in napredovanju delavcev ter Pravilnik o delovnih razmerjih delavcev Zdravniške zbornice Slovenije sta še iz leta 1999 in izkazalo se je, da zaposlovanje oziroma uvrščanje zaposlenih v plačilne razrede ni vedno potekalo v skladu z omenjenima aktoma, zato se z oceno delovne uspešnosti uravnava tudi anomalije, ki so nastale zaradi slabe sistemizacije. Če poenostavim: tisti, ki je razporejen v nižji plačilni razred, kot bi moral biti, dobi višjo oceno delovne uspešnosti, in obratno; tisti, ki je razporejen v previsok plačilni razred, kot bi moral biti, dobi nižjo oceno delovne uspešnosti.

V teoretičnem delu smo spoznali, da mora organizacija za vzpostavitev učinkovitega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti izpolniti nekaj predpogojev, med drugim jasno definirati cilje, urediti delovnopravne okvirje, začrtati kriterije ter določiti metode in tehnike ugotavljanja delovne uspešnosti, hkrati pa jasno opredeliti tudi vir informacij, preko katerega bo prišla do kompetentnih podatkov o delavčevi uspešnosti. Nadalje lahko na primeru Zbornice vidimo, da ima ta sicer dobro začrtane kriterije, na podlagi katerih se delovna

uspešnost ocenjuje, ki pa zaradi pomanjkanja metod in tehnik ugotavljanja uspešnosti niso ustrezno preneseni v prakso. Ob tem bi kot glavne pomanjkljivosti trenutnega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti na Zbornici izpostavila naslednje:

- ocenjevanje delovne uspešnosti v rokah ene osebe;
- dobro zastavljeni kriteriji, vendar slabo preneseni v prakso;
- slabo zastavljeni predpogoji za ocenjevanje delovne uspešnosti;
- nedefinirane metode in tehnike ocenjevanja in
- pomanjkanje kredibilne povratne informacije zaposlenemu o njegovem delu.

Na podlagi pogovora z generalnim sekretarjem moram v tem delu poudariti, da se slednji zelo dobro zaveda slabosti trenutnega sistema in da se ravno v teh trenutkih pripravlja nova sistemizacija dela ter hkrati preureditev celotnega področja ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti. Generalni sekretar se zaveda in priznava, da zaradi trenutnega sistema marsikdaj marsikomu nenamerno povzroči krivico pri oceni, ki se jo nato trudi v naslednjem plačilnem obdobju popraviti, predvsem pa se trudi, da bi z uvedbo novega načina ocenjevanja delovne uspešnosti slednjo bolj približal zaposlenim v smislu, da bo ocena bolj objektivna ter da bomo zaposleni na podlagi te ocene dejansko lahko sklepali o svojih dosežkih in uspehih ter hkrati vedeli, kaj moramo izboljšati.

Cilji in vizija generalnega sekretarja na tem področju so: krepitev vloge vodje pri ocenjevanju uspešnosti, spremeniti pogostost ocenjevanja (ne več mesečno, ampak letno, pri čemer bi se uvedlo opazovalno obdobje, v katerem bi se spremljalo delo zaposlenega) ter uvedba letnega razgovora.

V nadaljevanju diplomskega dela bom sistematično podala svoje predloge za izboljšanje trenutnega sistema ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti, z namenom, da bi se ta čim bolj približal optimumu, ki sem ga predstavila v teoretičnem delu.

4.3 Predlogi za izboljšanje sistema ocenjevanja delovne uspešnosti na Zdravniški zbornici Slovenije

V uvodnem delu sem že omenila, da je Zbornica stanovska organizacija, ki med drugim nima kadrovske službe, zato včasih tipični kadrovske prijemi oziroma metode ne pridejo vedno do izraza, a to še ne pomeni, da določenih stvari ni mogoče izboljšati. V okviru lastnega poznavanja delovanja Zbornice bom skušala, upoštevajoč vrsto organizacije, njeno kulturo in poslanstvo, podati take predloge za izboljšanje sistema ocenjevanja delovne uspešnosti, ki bi v naši organizaciji lahko zaživel tudi v praksi.

1) Dobro zastavljeni kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti, vendar slabo preneseni v prakso ter slabo zastavljeni predpogoji za ocenjevanje

Na podlagi sistema razdelitve organizacij, ki sta ga postavila Miles in Snow (v Lipičnik 1998, 201), bi Zbornico lahko primerjala z branilci. Vsekakor je organizacija, ki obstaja v zgodovinsko stabilnem okolju, ima močno kulturo, stabilne norme in vrednote, močno hierarhično organizacijsko strukturo ter hkrati močno administracijo, ki teži k birokraciji. Plače niso odvisne od uspešnosti, saj obstaja relativno majhen odstotek spremenljivega dela, kar hkrati pomeni, da so tudi plače malo podrejene tveganju. A če že imamo v svojih aktih opredeljeno, da se delovna uspešnost ocenjuje in nagrajuje, potem je prav, da so kriteriji in metode za to postavljeni v skladu z njenim namenom, upoštevajoč okolje in kulturo organizacije.

Glavni namen sistemov ocenjevanja delovne uspešnosti je določitev delovnih standardov, ocenjevanje dejanske vloge posameznega delavca pri doseganju teh standardov in dati zaposlenemu povratno informacijo o njegovem delu, z namenom, da se ga na eni strani motivira, da odpravi morebitne napake, ali na drugi strani, da še naprej uspešno nadaljuje s svojim delom (Dessler 2003, 241). Pomembno je, da se delovna uspešnost ugotavlja in obračuna predvsem za bistveno preseganje pričakovanih rezultatov in za nadpovprečno delovno obremenitev in angažiranje (Merkač Skok 2005, 207–208).

Zbornica ima v svojih aktih sicer smiselno in sistematično določene kriterije za ocenjevanje delovne uspešnosti, žal pa ti kriteriji v praksi niso dobro zastopani oziroma ocenjevanje ne temelji na njih s takšno težo, kot bi moralo. Ocenjevanje delovne uspešnosti med drugim temelji na uravnavanju anomalij pri osnovni plači, ki so nastale zaradi takšnih ali drugačnih razlogov. Kratkoročno je ta rešitev sicer smiselna, dolgoročno pa nikakor ne. Bistvo delovne uspešnosti ni odpravljanje napak, ki so nastale na drugi ravni poslovanja, niti ne da zaposlenemu nobene kredibilne informacije o tem, kako dobro je opravil svoje delo, zato je v prvi vrsti nujno, da Zbornica uredi osnovne predpogoje za uspešen in učinkovit sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, začenši s samo sistemizacijo delovnih mest. S tem, ko se bo uredila sistemizacija delovnih mest in bodo posledično odpravljena odstopanja pri osnovni plači, bo delovna uspešnost lahko začela služiti svojemu pravemu namenu.

Po drugi strani tudi prisotnost na delovnem mestu ni najboljši oziroma najbolj verodostojen podatek o uspešnosti delavca in posledično se mi, kot kriterij, ne zdi bistven. Po eni strani je sicer smiselno, da bo zaposleni za tisto obdobje, ko ga ni v službi, dobil nižjo uspešnost in s tem nižjo končno plačo, a po drugi strani je v tistem obdobju že tako in tako njegova plača nižja, saj ni izplačan dodatek za prevoz, dodatek za malico in podobno. In hkrati ne moremo trditi, da je tisti, ki je v službi več ur, kot ima sicer določeno (nadurno delo), ali pa je v 24-urni pripravljenosti, bolj uspešen pri delu. Prisotnost, po mojem mnenju, torej ni verodostojen oziroma ključen podatek za ocenjevanje delovne uspešnosti.

V tem delu bi torej Zbornici kot rešitev predlagala, da uredi sistemizacijo delovnih mest, kar je že v teku, hkrati pa, da sledi kriterijem, ki jih je postavila v Pravilniku o delovnih razmerjih delavcev Zdravniške zbornice Slovenije, saj so ti zastavljeni dobro in zajemajo vse tisto, kar je bistvo ocenjevanja delovne uspešnosti.

2) Nedefinirane metode in tehnike ocenjevanja

Drugi problem pri ocenjevanju delovne uspešnosti na Zbornici vidim v tem, da metode in tehnike ocenjevanja niso definirane. Delovna uspešnost se lahko ocenjuje na več ravneh: na ravni posameznika (tako poteka trenutno), na ravni delovno povezane skupine ali na ravni kolektiva. V preteklosti se je že razmišljalo, da bi ocenjevanje potekalo na ravni delovno

povezane skupine, torej na ravni posameznega oddelka, vendar se to ni izkazalo kot smiselno, saj so oddelki znotraj strokovne službe številčno preveč različni (nekje vodja vodi deset zaposlenih, drugje samo tri), zato bi bilo težko določiti denarno maso, ki bi se namenila posameznemu oddelku, hkrati pa so naloge znotraj posameznih oddelkov preveč različne in bi jih bilo nesmiselno primerjati.

V tem delu ocenjujem, da je smiselno, da ocenjevanje uspešnosti ostane na ravni posameznika, saj je slednje, kot smo videli v teoriji, še najbolj neposredno in kot motivacijski dejavnik najbolj učinkovito.

Nadalje se mora organizacija odločiti, katero metodo ocenjevanja delovne uspešnosti bo uporabila, pri čemer so najpogostejše primerjava dosežkov z rezultati, primerjava dosežkov s standardi oziroma pričakovanji ter primerjava dosežkov med delavci. Prva metoda se uporablja v hitro spreminjajočem se okolju, pri čemer se ne upošteva vnaprej opredeljenih vedenj in rezultatov, ampak se jih sproti prilagodi dani situaciji, pred tem pa je pomembno še, da se na začetku obdobja postavi merljive cilje, ki se jih nato primerja z rezultati. Uporaba te metode na Zbornici ne bi bila smiselna. Po eni strani je zaradi narave dela težko postaviti merljive cilje, saj je naše delo usmerjeno v sodelovanje s svojimi člani – zdravniki, pri čemer se moramo dnevno prilagajati novim zahtevam, novim planom, hkrati novim ciljem, vsak dan lahko pride nek nov projekt in podobno. Že res, da se okolje hitro spreminja, a hkrati imamo vnaprej načrtana vedenja in opredeljeno, kaj se od nas pričakuje. Primernejša metoda za uporabo je, po mojem mnenju, primerjava dosežkov s standardi oziroma pričakovanji, saj se lahko s slednjo dobro poveže vedenje zaposlenega z uspešnostjo, pri čemer lahko delavec dobi koristno povratno informacijo o svojem dosedanem delu. Tudi standardov in pričakovanj ne bi bilo težko definirati, saj zaposleni že sedaj dobro vemo, kaj se od nas pričakuje, in tudi vodjam ne bi bilo težko slednjih še natančneje definirati. Do neke mere bi bila smiselna tudi uporaba metode primerjave med delavci. Način pri tej metodi je namreč preprost, kar Zbornica tudi potrebuje. Gre za preprosto primerjavo med zaposlenimi, kjer se zaposlene razvršča od najbolj uspešnega do najmanj uspešnega. A zaradi posledice, ki jo lahko ima tovrstna metoda, bi svetovala, da ta primerjava ni ključna metoda niti ključen podatek, ampak se uporabi zgolj kot neka dopolnitev osnovni metodi. Zaposlenih na Zbornici je relativno malo in namen našega delovanja je, da smo povezani, delujemo kot ekipa, si med

seboj pomagamo, saj le tako lahko dobro opravljamo svoje delo tudi navzven. Nesmiselno bi zato bilo, da se zaradi uporabe te metode med sabo spremo ali pa postanemo tekmovalni, ker, kot smo videli pri teoriji, lahko metoda primerjave med delavci pripelje ravno do sporov in tekmovalnosti.

Ko se torej organizacija odloči, katero metodo ocenjevanja delovne uspešnosti bo uporabila, mora definirati še tehnike, s katerimi bo prišla do zelenih podatkov. Zupanova (v Svetlik in drugi 2009, 433–437) je kot najpogosteje uporabljene tehnike označila: zbiranje objektivnih podatkov na podlagi merjenja, fizično opazovanje, označevalni seznam, ocenjevalne lestvice, metoda kritičnih dogodkov, dnevnik, opisno poročilo in ocenjevalni center. Vsaka tehnika ima svoje prednosti in slabosti – nekatere nudijo dobre povratne informacije zaposlenim o njihovem delu, spet druge so boljše za sprejemanje kadrovske odločitve, nekatere so preproste, spet druge pa drage in tudi priprava je dolgotrajnejša. Organizacija se mora torej sama odločiti, katero tehniko bo uporabila, pri tem pa upoštevati namen, ki ga želi doseči s spremljanjem delovne uspešnosti in seveda samo kulturo organizacije.

Zbornica rabi za svoje potrebe preprost sistem ocenjevanja in posledično tudi preproste tehnike, ki ji ne bi vzele preveč časa in denarja, zato se mi zdi primerno, da uporabi kombinacijo naslednjih tehnik: označevalni seznam, ocenjevalne lestvice in dnevnik.

Tehnika označevalnega seznama je za ocenjevalca razmeroma preprosta, njen sistem pa temelji na konkretnih načinih vedenja pri določenem delu. Bistvo tehnike je, da ima ocenjevalec na eni strani zapisane oblike vedenja ali pa opise trditev, nato pa za vsakega posameznika označi polja, ki zanj veljajo. Končni rezultat je preprosto seštevek vseh označenih polj (glej Shemo 3.3). Omenjena tehnika je za ocenjevalca preprosta, saj ne rabi sam oceniti uspešnosti, temveč samo presodi, katera trditev za posameznega zaposlenega velja, morda je malo težja le za sestavljalca.

Smiselno bi bilo, da bi se, v primeru uporabe te metode, vsak vodja organizacijske enote sestal z generalnim sekretarjem, ki bi nato skupaj za posamezni oddelek pripravil oziroma opisal oblike vedenja, ki se pričakujejo od zaposlenega, in opise trditev. To bi bilo treba narediti za vsak oddelek posebej, saj so oddelki zelo različni in posledično so tudi

pričakovanja in oblike vedenja različne – en oddelek ima na primer več stika s strankami, drugi manj, v računovodstvu so drugačna pričakovanja kot pri pravni službi in podobno, zato bi bilo smiselno merila prilagoditi po oddelkih.

Druga tehnika so ocenjevalne lestvice, ki veljajo za eno najstarejših in najpogosteje uporabljenih metod za zbiranje podatkov, pri čemer ocenjevalcu ponujajo več možnih ocen, ki kažejo na stopnjevanje uspešnosti, ocenjevalec pa zopet samo označi tisto oceno, ki velja za ocenjevalca, na koncu pa samo sešteje točke in dobi rezultat. Na primeru Zbornice bi v pošteev prišle vse tri oblike ocenjevalnih lestvic: številčne, grafične ali opisne, zopet pa bi bilo treba, da se vsak vodja zase odloči, katera oblika mu najbolj ustreza (glej Shemo 3.4, 3.5 in 3.6).

Zadnja tehnika, za katero ocenjujem, da bi bila primerna za Zbornico, je dnevnik. Že samo ime pove, da si ocenjevalec vodi dnevnik oziroma si kronološko zapisuje opažanja, dogodke in vedenja posameznika, ki znajo vplivati na njegovo uspešnost. Tehnika je preprosta, ne vzame veliko časa, pomembno je zgolj samo opazovanje in beleženje opaženega. In glede na to, da smo majhna organizacija, kjer smo vsi zaposleni vsakodnevno v interakciji tako med sabo kot z vodjami, ne bi bilo težko beležiti sprotih opažanj.

Zbornici bi v tem delu predlagala, da se najprej po posameznih oddelkih opredelijo pričakovanja in oblike vedenja (sodelovanje vodje in generalnega sekretarja), nato pa naj si vsak vodja za vsakega delavca pripravi svoj obrazec, ki ga nato izpolnjuje.

3) Ocenjevanje uspešnosti v rokah ene osebe

Pravilnik o delovnih razmerjih delavcev Zdravniške zbornice Slovenije (1999) opredeljuje, da oceno delovne uspešnosti za posameznike, ki bistveno odstopajo od povprečja na osnovi podanih kriterijev, s pisno obrazložitvijo poda vodja oddelka generalnemu sekretarju. Žal se v praksi to še ne izvaja in je tako ocenjevanje delovne uspešnosti samo v rokah generalnega sekretarja. Slednji se je v preteklosti že trudil, da bi se vodje vpeljalo v samo ocenjevanje, vendar je pri tem naletel na dve oviri. Prva je bila, da nekateri vodje niso bili pripravljeni sprejeti odgovornosti, ki jo prinese ocenjevanje, druga ovira pa se je kaj hitro pokazala v

napaki centralne tendence in napaki blagega ocenjevanja. Vsi zaposleni pod enim vodjem so tako dobili enako oceno, ki je bila povečini neke srednje vrednosti, še pogosteje pa se je zgodilo, da so vsi zaposleni dobili najvišjo možno oceno. Ti podatki seveda niso bili kredibilni in iz njih se pravzaprav ni dalo sklepati o dejanski uspešnosti posameznika, zato se je tovrstni sistem kaj kmalu uknil. Ocenjevanje delovne uspešnosti je tako ostalo samo v rokah generalnega sekretarja, kar pa iz vidika, da slednji ni v stalnem neposrednem stiku z zaposlenimi, ne da kredibilne ocene o dejanski uspešnosti posameznika. Težko je namreč ocenjevati nekoga, s katerim nisi vsaj malo v osebni stiku, ocenjevanje na ne-neposredno preverjenih informacijah pa lahko kaj hitro da občutek subjektivnosti. V tovrstnih primerih lahko še pogosteje pride do napake halo-efekta, ki smo jo spoznali v teoretičnem delu in ki na kratko pomeni, da dosežke o zaposlenem presojava pod vplivom splošnega vtisa, ki ga imamo o njem.

Najbolj klasični sistemi spremljanja delovne uspešnosti temeljijo na ocenjevanju, ki ga za svojega podrejenega pripravi njegov neposredni vodja. Utemeljeno se namreč sklepa, da je ravno on tisti, ki najbolje pozna delo tako celotnega oddelka kot tudi posameznika, ve, kaj je treba doseči, hkrati pa je ravno on tisti, ki je največ v neposrednem stiku z zaposlenimi in posledično lahko pridobi veliko koristnih informacij, na podlagi katerih lahko poda kredibilno oceno za posameznega zaposlenega.

Vloga vodje ni samo, da razporeja delo, daje navodila in skrbi, da vse poteka po planu, ampak je veliko več in ena izmed teh vlog je tudi prevzeti odgovornost za svoje podrejene. Vodja mora biti sposoben, strokoven in kar se da objektivni tako pri ocenjevanju delovne uspešnosti kot tudi pri drugih kadrovske praksah. Vsak vodja je bil na svoje delovno mesto izbran z razlogom, pri čemer je moral pokazati veliko znanja, strokovnosti, sposobnosti za vodenje ljudi in prav je, da prevzame odgovornost tudi v manj prijetnih situacijah. Vsi ljudje smo pri svojem delu zmotljivi in tako je na eni strani vloga vodje, da nas na napake opozori, na zaposlenem pa je, da to kritiko sprejme kot dobro namerno in v bodoče dela boljše. In seveda obratno, naloga vodje je tudi, da zaposlenega pohvali za njegovo delo, ga motivira za naprej in hkrati skrbi za njegov karierni in osebni razvoj.

Nujno se mi zato zdi, da mora Zbornica v svoj sistem ocenjevanja delovne uspešnosti vključiti vodje, saj so ravno oni tisti, ki dejansko najbolje vedo, kaj kdo dela, predvsem pa kako, saj so vsak dan v neposrednem stiku s svojimi podrejenimi.

Obstajajo še drugi viri informacij o delovni uspešnosti (sodelavci, samoocena, stranke, metoda 360° ocenjevanja), od katerih se mi zdijo kot primeren vir za Zbornico še sodelavci. Tudi slednji imajo veliko znanja in priložnosti, včasih lahko še celo več kot vodje, da opazujejo svoje sodelavce pri izvajanju nalog. Vendar se te tehnike ne bi posluževala prepogosto, saj lahko zaradi človeške narave odnosov hitro pride do pristranskosti, tekmovalnosti, prevlade lastnih interesov nad objektivnostjo in podobno.

4) Pogostost ocenjevanja delovne uspešnosti in uvedba letnega razgovora

Ob koncu se pojavi še vprašanje, kako pogosto ocenjevati delovno uspešnost. Trenutno se ocenjuje na mesečni ravni, vizija generalnega sekretarja pa je, da bi se na mesečni ravni ukinila in uvedla na letni ravni z uporabo letnega razgovora in pred tem opazovalnega obdobja, v katerem bi vodja lahko opazoval in spremljal delo svojega podrejenega. Tovrstni način se mi za organizacijo, kot je Zbornica, v kateri plače niso odvisne od uspešnosti in so malo podrejene tveganju, zdi primernejši.

Moj predlog je, da se ocenjevanje izvede dvakrat letno, ob polletju, saj je eno leto zelo dolgo obdobje. Primernejše je, da bi zaposleni že v vmesnem obdobju dobili povratno informacijo o svojem delu, da bi lahko že prej izboljšali svoje delo oziroma vedeli, na kateri točki smo. Ob uvedbi tovrstnega ocenjevanja bi bilo smiselno povečati tudi razpon odstotkov, s katerimi se ocenjuje delovna uspešnost, in sicer iz trenutnih maksimalno + 20 možnih, na približno + 100 možnih.

Hkrati je pomembno tudi, da se kot podpora tovrstnemu ocenjevanju uvede še letni razgovor. Ta je namenjen, kot smo spoznali v teoretičnem delu, poglobljenemu pogovoru med vodjo in sodelavcem o vsem, kar bi utegnili izboljšati njun odnos, pogoje za delo, zaposlenega še bolje motivirati, začrtati cilje za prihodnje obdobje, odkrito se pogovoriti o

vsem, kar bi pripomoglo k izboljšanju delovnega okolja in hkrati rezultatov, ter delavcu podati kredibilno povratno informacijo o njegovem delu.

Če se bo Zbornica odločila, da bo ukinila mesečno ocenjevanje delovne uspešnosti in tega raje izvajala enkrat oziroma dvakrat letno, je letni razgovor vsekakor odlična metoda, s katero lahko pride do želenih rezultatov. Njegova izvedba je preprosta in če je zastavljen smiselno in profesionalno, lahko prinese odlične rezultate, kar pa se mi zdi še pomembneje, utrdi odnos med vodjo in zaposlenim, slednjega še dodatno motivira, predvsem pa mu poda kredibilno informacijo oziroma informacijo iz prve roke o njegovem delu.

Nekateri vodje posameznih oddelkov so v preteklosti že prakticirali to metodo (sicer bolj za lastno evidenco) in priznavajo, da je bil njen namen res dosežen, saj so se zaposleni tako še bolj povezali in tudi za prihodnost bili bolj motivirani.

Uvedba letnih razgovorov je odlična izbira za Zbornico. Spet pa je pomembno, da se sistem pred uvedbo zastavi preišljeno, v sodelovanju med vodjami in generalnim sekretarjem, da se tako oblikuje nek skupen obrazec, ki bi ga na koncu uporabljali vsi vodje za svoje podrejene.

5 SKLEP

Glavni kapital in jedro sodobnih organizacij je človek, njegove sposobnosti, kvalitete, vrednote in znanja, zato je ključnega pomena za uspešno organizacijo, da svoj trud vlaga prav vanj.

Kadrovska funkcija v organizacijah pridobiva vedno večji pomen, saj se vsi zavedajo, da brez zadovoljnega in motiviranega zaposlenega rezultati niso tako uspešni, kot bi lahko bili. Med kadrovske funkcije spada tudi ocenjevanje delovne uspešnosti, ki je eden ključnih procesov, saj se lahko na podlagi slednje organizacija razvija v uspešno in učinkovito entiteto, sposobno ohranjati konkurenčnost na trgu. Zato je zelo pomembno, da so metode in tehnike ocenjevanja skrbno izbrane, preišljene, prilagojene ciljem, poslanstvu in strategiji

organizacije, predvsem pa da dosežejo svoj glavni namen – zaposlenemu dati objektivno, korektno povratno informacijo o njegovem delu in ga motivirati za nadaljnje delo.

Zdravniška zbornica Slovenije je organizacija z dolgo zgodovino in močnim poslanstvom, predvsem pa organizacija, ki ima trdne vrednote in kar je najpomembneje, kjer smo zaposleni povezani med sabo in tako predstavljamo močno delovno skupino oziroma skupnost.

Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti trenutno ni najbolje zastavljen, kot sem tudi prikazala v predstavljeni analizi, saj ne dosega okvirnega optimuma, ki sem ga opisala v teoretičnem delu. A pomembno je, da se vodstvo tega zaveda in trudi po svojih najboljših močeh, da bi odstopanja odpravilo. Rešitve, ki jih na podlagi teorije in osebnega poznavanja Zbornice predlagam in za katere menim, da jih ne bi bilo težko uresničiti tudi v praksi, so:

- izboljšati predpogoje za ocenjevanje delovne uspešnosti (nova sistemizacija delovnih mest) in posledično slediti glavnemu namenu ocenjevanja slednje;
- upoštevati že opredeljene kriterije ocenjevanja uspešnosti;
- definirati metode in tehnike ocenjevanja;
- uvesti letni razgovor;
- predvsem pa povečati vlogo vodij pri ocenjevanju delovne uspešnosti.

Vsaka uspešna organizacija teži k temu, da bi imela vsa področja poslovanja čim bolj urejena in zato je prav, da tudi Zbornica teži k nenehnim izboljšavam ter prilagajanju okolju, da bodo tako naše storitve še bolj kakovostne in strokovne, kot so že.

6 LITERATURA

1. Boxall, Peter in John Purcell. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
2. Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management. Ninth edition*. New Jersey: Prentice Hall.
3. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovor med vodjo in sodelavci; priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
6. Mihalič, Renata. 2010. *Kako izvedem letni razgovor*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
7. Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
8. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Svetlik, Ivan, ur., Nada Zupan, ur., Miroslav Stanojevič, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakultete za družbene vede.
10. Thomson, Leigh L. 2008. *Making the Team: A Guide for Managers. Third Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
11. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Uhan, Stane. 1996. *Vrednotenje dela I, Organizacija dela, sistemizacija dela, zahtevnost dela*. Kranj: Moderna organizacija.
13. --- 2000. *Vrednotenje dela II, Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
14. *Zdravniška zbornica Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.zdravniskazbornica.si/> (11. september 2013).
15. --- 1999a. *Pravilnik o delovnih razmerjih delavcev Zdravniške zbornice Slovenije*. Ljubljana: interno gradivo.
16. --- 1999b. *Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest in napredovanju delavcev*. Ljubljana: interno gradivo.

17. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.