

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vesna Vižintin Šporn

Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti v javnem sektorju

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vesna Vižintin Šporn

Mentorica:izr. prof. dr. Nada Zupan

Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti v javnem sektorju

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

*Darji, ki sem ji v življenju hvaležna za
neskončno število stvari... predvsem pa za
potrpežljivo in modro vzgojo ter
neizmerljivo ljubezen, ki sta me oblikovali
v osebo, kakršna danes sem. In
posledično tudi za nastanek tega dela.
Hvala, mami.*

Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti v javnem sektorju

Delovna uspešnost je pomemben element zadovoljstva zaposlenih in posledično uspešnosti organizacije. Enako velja za javni sektor, katerega osnovni namen je skrb za storitve, ki jih prebivalstvo potrebuje. Pri javnem sektorju gre torej za ljudi, ki delajo za druge in ki so z njimi vsakodnevno v stiku. Pomembno je, da svoje delo opravljajo z zadovoljstvom pa tudi, da vedo, kaj je tisto, kar nadrejeni razume kot uspešno delo in kaj je tisto, kar bo tudi nagrajeno. Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti je v javnem sektorju sicer zakonsko natančno opredeljen, zakonodaja pa pušča proste roke pri ugotavljanju delovne uspešnosti, saj zgolj ohlapno določa pet kriterijev, ki jim vsebino zares lahko določimo šele sami. Tako magistrsko delo povzema bistvena teoretična spoznanja o ugotavljanju in ocenjevanju delovne uspešnosti ter predstavlja možen sistem ugotavljanja delovne uspešnosti, ki je skladen z zakonodajo in s teoretičnimi izhodišči. Trenutno gospodarsko stanje v Sloveniji je pravzaprav priložnost, da se tovrstni sistemi lahko dosledno uvedejo brez dodatnih pritiskov; tako bodo pripravljene ob ponovni gospodarski in siceršnji rasti.

Ključne besede: delovna uspešnost, cilji, motivacija, ugotavljanje delovne uspešnosti, javni sektor

Performance appraisal system in public sector

Performance appraisal is an important part of employee satisfaction and success of every organization. The same goes for public sector, which function is to perform the services all citizens need, therefore it is important, that public employees perform their work with satisfaction. It is also important for employees know what their manager understands as good performance and to let them know, when they are successful at their work. Performance pay system in public sector is regulated with legislation, but the performance appraisal system is not. Therefore it leaves a lot of space for organizations to create their own appraisal system that is made for their need. We presented one of possible appraisal systems in public sector. The current situation in the economy is actually a chance to make a good appraisal system without other pressures, so it will be ready to use, once the economic situation recovers.

Key words: performance appraisal, goals, motivation, performance appraisal system, public sector

KAZALO

1	UVOD	8
2	DELOVNA USPEŠNOST	14
2.1	OPREDELITEV DELOVNE USPEŠNOSTI.....	14
2.2	CILJI IN NJIHOV POMEN PRI DELOVNI USPEŠNOSTI.....	17
2.3	MOTIVACIJA KOT BISTVENI DEL DELOVNE USPEŠNOSTI.....	24
2.4	UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	30
2.5	OCENJEVANJE IN NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	40
3	JAVNI SEKTOR	46
3.1	SISTEM PLAČ V JAVNEM SEKTORJU	51
3.2	SISTEM NAPREDOVANJA V JAVNEM SEKTORJU	57
3.3	SISTEM DELOVNE USPEŠNOSTI V JAVNEM SEKTORJU.....	60
3.3.1	Redna delovna uspešnost	60
3.3.2	Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela	63
3.3.3	Delovna uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu	64
4	DOPOLNITEV OBSTOJEČEGA SISTEMA OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI V JAVNEM SEKTORJEM	65
4.1	OPIS METODOLOGIJE ZA DOPOLNITEV SISTEMA OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI V JAVNEM SEKTORJU.....	65
4.1.1	Anketni vprašalnik.....	66
4.1.2	Delovna skupina	67
4.2	ANALIZA OBSTOJEČEGA SISTEMA OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI.....	69
4.3	PREDLOG IZBOLJŠAVE SISTEMA DELOVNE USPEŠNOSTI IN MERIL OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI	84
4.4	PREDLOG IZBOLJŠAVE KRITERIJEV DELOVNE USPEŠNOSTI.....	91
5	SKLEPI	98
6	LITERATURA	103

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Determinante delovne uspešnosti.....	15
Slika 2.2: Vloga vodje pri zagotavljanju uspešnosti svojih sodelavcev	18
Slika 2.3: Drevo ciljev	20
Slika 2.4: Matrika ciljev.....	21
Slika 2.5: Hierarhija potreb po Maslowu	24
Slika 2.6: Načini negativnega in pozitivnega nagrajevanja.....	26
Slika 2.7: Herzbergova analiza motivacijsko – higienskih dejavnikov	27
Slika 2.8: Povezovanje plačila in nagrad	43
Slika 4.1: Graf starosti, izobrazbe in vodstvenega položaja anketirancev	69
Slika 4.2: Graf lastne ocene uspešnosti anketirancev	74
Slika 4.3: Graf poznavanja in odnosa do sistema delovne uspešnosti	75
Slika 4.4: Graf ocene kriterijev za ocenjevanje delovne uspešnosti	78
Slika 4.5: Graf mnenja anketirancev o ustreznosti kriterijev za ocenjevanje delovne uspešnosti	79
Slika 4.6: Obrazec za ugotavljanje delovne uspešnosti	85
Slika 4.7: Petstopenjske definicije posameznih kriterijev za ugotavljanje delovne uspešnosti	93

KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Umestitev anketirancev glede ciljev, razvoja kariere in delovnih nalog..	73
Tabela 4.2: Ocena sistema delovne uspešnosti ter kriterijev za ocenjevanje	76
Tabela 4.3: Razumevanje kriterijev za ocenjevanje delovne uspešnosti.....	77
Tabela 4.4: Ustreznost kriterijev za ocenjevanje delovne uspešnosti.....	80
Tabela 4.5: Motivacijski dejavniki	82

KAZALO PRILOG

Priloga A: Obrazci za dodelitev dela plače za redno delovno uspešnost	Error!
Bookmark not defined.	108
Priloga B: Anketni vprašalnik v zvezi s sistemom ugotavljanja delovne uspešnosti v javnem sektorju	110

1 UVOD

Uspešnost je temeljni cilj vsake organizacije in tudi v javnem sektorju je oziroma bi moralo biti tako. Ker je namen javnega sektorja podpora državnim procesom v odnosu do državljanov oziroma zadovoljevanje potreb državljanov, so po mojem mnenju kadri bistven dejavnik uspešnosti izvajanja naloženih zadolžitvev. Javni sektor potrebuje kadre, ki bodo delali dobro. Zato so njihovo zadovoljstvo, motivacija in delovna uspešnost poglavitne za izvajanje poslanstva javnega sektorja in je potrebno temu področju nameniti veliko pozornosti. Pomemben je tudi dovršen sistem nagrajevanja delovne uspešnosti. Armstrong (2003) poudarja, da zagotavljanje uspešnosti pomeni doseganje boljših rezultatov v organizaciji, v timih in pri posameznikih s pomočjo razumevanja in vodenja uspešnosti ter s pomočjo zastavljenih ciljev. Zagotavljanje uspešnosti zato pomeni sistematičen pristop k vodenju ljudi z uporabo ciljev, ocenjevanja, povratnih informacij in motivacije.

Noe, Hollenbeck, Gerhart in Wright (2003, 237–238) navajajo različne namene sistema zagotavljanja uspešnosti:

- administrativni namen: organizacija uporablja informacije iz sistema zagotavljanja uspešnosti za različne administrativne odločitve, in sicer administracijo plač, napredovanje, odpoved in prepoznavanje dosežkov posameznikov (v zadnjem času se vse navedene funkcije združujejo v kadrovskih informacijskih sistemih);
- razvojni namen: sistem zagotavljanja uspešnosti daje zaposlenim uporabne razvojne povratne informacije; tako se zaposleni lahko razvijajo v smer, ki jo organizacija potrebuje in želi;
- strateški namen: sistem zagotavljanja uspešnosti povezuje aktivnosti zaposlenih s cilji organizacije (zelo podobno kot pri razvojnem namenu – gre za sporočanje zaposlenim, kaj je tisto, kar organizacija razume kot delovno uspešno, na način, da bi se povezali cilji zaposlenega s cilji organizacije).

Delovna uspešnost posameznika je odvisna od njegove usposobljenosti in motivacije za delo in je tisto, kar lahko delavec po končanem delu pokaže – delovni rezultat. Delovno uspešnost moramo oceniti in jo pravično nagraditi, saj tako zagotovimo zadovoljstvo delavca in vplivamo na njegovo delovno uspešnost v prihodnje (Florjančič in Jereb 1998). Nagrajevanje po uspešnosti temelji na čim bolj objektivnem merilu uspešnosti, iz katerega lahko spoznamo učinek posameznika ali skupine. Nato se glede na to oblikuje nagrada zaposlenim, ki zaposlene motivira in jih povezuje z organizacijo ter njenimi cilji.

Sistem nagrajevanja delovne uspešnosti mora biti jasen in enostaven, predvsem pa je pomembno, da zaposleni ve, kaj se ocenjuje, in da prejme povratno informacijo o svojem delu. Za prenos ciljev organizacije je pomembno komuniciranje, predvsem dvosmerno komuniciranje, saj močno vpliva na zmanjševanje neinformiranosti ali popačenja informacij (Zupan 2001). Z dvosmernim komuniciranjem se krepi ugled vodstva, saj so zaposleni v boljšem stiku z njihovim delom in tako lažje razumejo poslovne odločitve ter verjamejo vanje. Pomembno je vzpostaviti orodja, s katerimi se informacije lažje prenašajo z ene ravni na drugo (v obeh smeri), saj tovrstno ravnanje prispeva k boljšemu načrtovanju dela, hitrejšemu reševanju težav in večji zavzetosti zaposlenih. Zaposleni, ki o svojih rezultatih poročajo, so motivirani, da delajo odgovorno in da dokažejo, da so vredni zaupanja ter da želijo pokazati rezultate dela. Pomemben vidik ugotavljanja uspešnosti je zagotavljanje povratne informacije (pozitiven ali negativen odnos do delovnih dosežkov zaposlenega) o izvajanju dela in rezultatih dela (Zupan 2009). S to povratno informacijo poskuša vodstvo organizacije vplivati na vedenje zaposlenih in jih motivirati za še boljše delovne dosežke. Pomembno je, da zaposleni sodelujejo pri nastanku sistema delovne uspešnosti in s tem pri opredeljevanju svojega dela. Tudi cilje bodo kot svoje sprejeli le, če bodo lahko sodelovali pri njihovem zastavljanju. Gre za proces, ki ga morata zaposleni in vodja izvesti skupaj. Šele z izpolnitvijo vseh teh predpostavk je mogoče ugotavljati delovno uspešnost zaposlenega in na podlagi teh ugotovitev tudi ukrepati, tako s pozitivnimi kot negativnimi učinki za zaposlenega.

Lipičnik (2002) pravi, da lahko ugotavljanje in ocenjevanje uspešnosti obravnavamo tudi ločeno. Pri ugotavljanju gre za to, da ugotovimo, kakšni rezultati so bili pri delu doseženi, pri ocenjevanju pa za to, da dosežene in ugotovljene rezultate ovrednotimo. Pri ugotavljanju delovne uspešnosti sodelavcev torej zbiramo podatke o dosežkih, vedenju in drugih merilih, ki pomagajo pri ugotavljanju oziroma identifikaciji dosežkov. Na podlagi tako ugotovljene uspešnosti lahko vodja posreduje jasne povratne informacije o tem, kako so zaposleni opravili svoje delo, o njihovem napredovanju in razvoju ter predlaga, kako doseženo še izboljšati. S sodelavci se lahko pogovori o vzrokih in razlogih za nastalo situacijo. Ocenjevanje tako ugotovljene uspešnosti pa je običajno namenjeno posledicam, ki jih sodelavci občutijo pri svojih plačah. Pomembno je, da je zaposleni seznanjen s pričakovanji in cilji vodje in organizacije, saj lahko le tako deluje v želeni smeri razvoja, za kar bo posledično tudi nagrajen.

Plačni sistemi in sistemi nagrajevanja delovne uspešnosti so običajno v vsaki organizaciji drugačni, kar je smiselno, saj se morajo prilagajati organizacijski kulturi posamezne organizacije, pa tudi vrsti dela, ki se v organizaciji opravlja. Ne glede na to je javni sektor v letu 2008 uvedel enotni sistem delovne uspešnosti, ne glede na različno kulturo posameznih organizacij, ki delujejo v njegovem okviru. Tudi zato je pomembno, da se trenutni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti v javnem sektorju dopolni. Sistem namreč natančno določa, kako se delovna uspešnost ocenjuje medtem ko je ugotavljanje delovne uspešnosti nezadostno urejeno. Tako je potrebno izpopolniti model ugotavljanja delovne uspešnosti, ki je lahko oziroma mora biti vsaki organizaciji lasten, dokler ostane v danih zakonskih okvirih.

Osnovni cilj vsakega sistema nagrajevanja je podpora izvajanju poslanstva organizacije in na ta način prispevanje k uspešnosti organizacije. Sistemi nagrajevanja so v organizacijah različni, saj morajo upoštevati značilnosti organizacije, okolja, v katerem organizacija deluje, in cilje, ki jih želi doseči s sistemom nagrajevanja (Zupan 2001). Ne glede na to, kakšna je organizacija, v katerem sektorju deluje in s katerim področjem se ukvarja, pa je bistvenega pomena, da zaposleni od začetka sodelujejo pri izdelavi sistema, predvsem pri vsebinski

opredelitvi kriterijev za ocenjevanje in vrste nagrad. To je pogoj za sprejem sistema in za njegovo uspešnost.

Z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih torej lahko močno vplivamo na uspešnost poslovanja. To je mogoče doseči na dva načina, ugotavlja Zupanova (2001): lahko se povečata obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju ali vpliv na zavzetost zaposlenih. S plačnim sistemom lahko namreč zelo učinkovito nadziramo stroške dela. Plača in nagrajevanje zaposlenih spadata med psihološke stimulatorje za delo, zato se v organizacijah srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo zaposlenim omogočila normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo zavzetost za delo (Lipičnik 1994). Izkazalo se je, da na slednje vpliva predvsem razlog za plačo in ne samo višina plače. Tako lahko podjetja dvigujejo plače v nedogled, vendar se produktivnost zaposlenih ne bo povečala, če v svojem delu ne bodo videli smisla oziroma ne bodo znali lastnih ciljev povezati s cilji organizacije in svojega dela razumeti kot proces uresničevanja teh ciljev.

Določitev plačnega sistema in s tem tudi sistema nagrajevanja delovne uspešnosti je torej izjemno pomemben element uspešnosti organizacije, kar je v literaturi, ki je v magistrskem delu obravnavana, utemeljeno z ustreznimi raziskovalnimi metodami, ki so potrdile pomen kakovostnega sistema delovne uspešnosti kot tudi kakovostne vzpostavitve sistema samega. V literaturi je utemeljena tudi ločitev ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti.

Namen magistrskega dela je bil raziskati pomen delovne uspešnosti za organizacijo in razviti način delitve med ugotavljanjem in ocenjevanjem delovne uspešnosti v javnem sektorju, v katerem je sistem ocenjevanja delovne uspešnosti zakonsko določen, sistem ugotavljanja delovne uspešnosti pa slabo razvit, na način, da bo razumevanje sistema delovne uspešnosti in zadovoljstvo z njim večje.

Magistrsko delo temelji na predpostavki, ki smo jo preverili z empirično analizo, da je obstoječ sistem ugotavljanja delovne uspešnosti v javnem sektorju nedovršen in je treba natančneje določiti kriterije za ugotavljanje delovne uspešnosti za posamezne

skupine delovnih mest, ki jih določa kolektivna pogodba za javni sektor. V nalogi predlagan način temelji na nadgradnji sistema delovne uspešnosti z vzpostavitvijo natančne opredelitve kriterijev za omenjene skupine delovnih mest in s tem natančnejšo razčlenitev zakonsko določenih kriterijev. Tako bomo ločili ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti oziroma se osredotočili na ugotavljanje ter sistem ugotavljanja povezali z že obstoječim in zakonsko opredeljenim sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti. Pri tem je bistveno vedeti, da dopolnitev sistema ugotavljanja delovne uspešnosti v javnem sektorju nikakor ne zahteva prilagoditve zakonodaje, temveč je nadgradnja sistema možna v danem zakonodajnem okviru.

Cilji magistrskega dela so preučiti teoretična spoznanja o delovni uspešnosti ter načinih nagrajevanja, izmeriti zadovoljstvo zaposlenih s sistemom delovne uspešnosti in izdelati orodje, ki bo opredelilo kriterije za ocenjevanje delovne uspešnosti ob upoštevanju posebnosti posameznih skupin delovnih mest in ga bo preprosto uporabljati.

Najprej smo empirično preverili zadovoljstvo skupine javnih uslužbencev z obstoječim sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti, predvsem način ocenjevanja in določenost kriterijev.

Na teoretičnih izhodiščih smo izdelali predlog načina ugotavljanja delovne uspešnosti za določeno število sorodnih delovnih mest, vsebino pa oblikovali v enostavno orodje. Pri vsakem kriteriju smo izdelali večstopenjsko lestvico za pomoč pri ugotavljanju delovne uspešnosti, ki bo vsebovala tudi pričakovani standard.

Teoretični del magistrskega dela temelji na študiji različnih tujih in domačih virov, ki opredeljujejo delovno uspešnost in načine njenega ugotavljanja ter ocenjevanja. S pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil v spletni obliki poslan zaposlenim v javnih zdravstvenih zavodih, torej organizacijah, ki delujejo v okviru javnega sektorja, smo ugotavljali, ali vprašani menijo, da so obstoječi kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti zadostni in ustrezni. Povedano drugače, zanimalo nas je, ali zaposleni sploh vedo, kaj se glede delovne uspešnosti ocenjuje. Poudarek je bil na povratnih

informacijah: ali jih prejmejo ali jih potrebujejo več itd. Vprašalnik je vseboval vprašanja zaprtega tipa in je zajel naključno izbran (reprezentativen) delež zaposlenih v izbranih organizacijah. Analizo rezultatov vprašalnika smo opravili s programskim orodjem SPSS.

S pomočjo rezultatov anketnega vprašalnika smo v organizaciji oblikovali delovno skupino, ki je z ustreznim vodenjem izdelala vzorčni sistem ugotavljanja delovne uspešnosti, obrazložili kriterije glede na posamezne profile delovnih mest in določili standard, ki ga morajo zaposleni dosegati kot pričakovano delovno uspešnost.

V magistrskem delu bomo obstoječi sistem delovne uspešnosti v javnem sektorju presodili s pomočjo teoretičnih spoznanj o ciljih in motivaciji ter njihove povezave z delovno uspešnostjo, z razčlenitvijo ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti ter ugotovili, koliko sistem delovne uspešnosti v javnem sektorju upošteva teoretične predpostavke. Z opisanimi metodološkimi pristopi smo izdelali dodatna orodja za uspešnejše ugotavljanje delovne uspešnosti.

2 DELOVNA USPEŠNOST

Z vprašanji, kaj sploh je delovna uspešnost, kakšni so njeni elementi in predvsem kako jo izzovemo pri zaposlenih, ki naj bodo delovno uspešni, se je ukvarjalo veliko raziskovalcev. Da jo sploh lahko merimo, predvidevamo, razlagamo in usmerjamo, moramo najprej vedeti, kaj delovna uspešnost je.

2.1 OPREDELITEV DELOVNE USPEŠNOSTI

Pri opredeljevanju pojma delovne uspešnosti lahko iz same besedne zveze ugotovimo, da gre za uspešnost pri opravljanju določenega dela. Glede na to, da raziskujemo delovno uspešnost zaposlenih v različnih organizacijah, se moramo torej vprašati, kaj pomeni, da uspešno opravljaš delo v organizaciji, v kateri si zaposlen. Kaj je uspešno oziroma neuspešno, lahko ugotovimo le, če imamo postavljene cilje in opredeljena merila. Notranja oziroma individualna uspešnost (kdaj se posameznik čuti uspešnega) je odvisna od notranjih ciljev in meril; kdaj pa organizacija meni, da je zaposleni uspešen, pa je odvisno od ciljev in meril, ki so postavljena v organizaciji oziroma od ciljev in meril, ki jih postavi ocenjevalec.

Pilbeam in Corbridge (2006) zagovarjata stališče, da je treba poznati tako cilje organizacije kot cilji posameznika, ki je v tej organizaciji zaposlen, da bi res lahko razumeli delovno uspešnost. Če zaposleni ne pozna ciljev organizacije, ne more ravnati skladno z njimi in ne ve, kako je sploh lahko uspešen, tudi če si želi biti. Če cilji posameznika niso jasni oziroma če se pogodba o zaposlitvi ter psihološka pogodba z delodajalcem razlikujeta, so cilji, katerih doseganje se ocenjuje lahko popolnoma drugačni od dejanskih ciljev, ki jih posameznik zasleduje. Ko opredelimo sam pojem delovne uspešnosti, pa je potrebno vzpostaviti sistem, ki bo določil, kako se jo meri oziroma ocenjuje, kdo bo postopek ocenjevana oziroma merjenja izvajal in kako se bo ugotovitve nagrajevalo.

Campbell (1993) določa delovno uspešnost s pomočjo njenih determinant, ki jih opredeli kot znanje, veščine oziroma sposobnosti in motivacijo (kot prikazuje Slika

2.1) ter navaja posamezne primere za vsako determinanto. Le s kombinacijo oziroma zmnožkom teh determinant lahko posameznik doseže delovno uspešnost v katerem koli procesu ali organizaciji.

Slika 2.1: Determinante delovne uspešnosti

Determinante delovne uspešnosti	Znanje	Druga znanja in veščine (sposobnosti)	Motivacija
	Dejstva	Kognitivne veščine	Želja po uspehu
	Načela	Psihomotorične veščine	Raven truda
	Cilji	Fizične veščine	Vztrajnost truda
	Lastno znanje	Veščine upravljanja s seboj	
		Medosebne veščine	

Determinante delovne uspešnosti = Znanje X Druga znanja in veščine X Motivacija

Vir: Campbell 1993

Determinante delovne uspešnosti podobno opredelita Boxell in Purcell (2003) z modelom AMO (Ability, motivation and opportunity). Delovno uspešnost določita kot zmnožek zmožnosti, motivacije in priložnosti. Zmožnosti so znanje, izkušnje in veščine. Zaposlenim pa moramo nuditi priložnost, da ta znanja in veščine pokažejo in da uporabijo svoje izkušnje pri opravljanju nalog oziroma doseganju ciljev ter jih za doseg ciljev ustrezno motivirati. Zupan (2009) priložnosti nadomesti z delovnim okoljem, saj tako zajamemo vse, kar vpliva na zaposlenega in je izven njegovih moči; gre torej za pogoje za delo, ki jih zagotovi delodajalec: prostor, orodja, informacije, sodelovanje z drugimi zaposlenimi ali zunanjimi strokovnjaki, opolnomočenje in podporo ter s tem tudi samo priložnost, da se izkažejo pri opravljanju neke konkretne naloge.

Pri obeh prikazih determinant delovne uspešnosti je naveden znak za moženje: delovna uspešnost (posameznika ali organizacije) brez kakšne od determinant namreč ni možna. Prav tako je rezultat zmnožka manjši, če je ena od determinant nižja, tako je treba zagotoviti ustrezno ravnotežje med vsemi komponentami, da lahko delujemo uspešno.

Glede na to da uspešen posameznik pomeni uspešno organizacijo, je delovna uspešnost vsekakor v interesu organizacije. Zato ni pomembno le prepoznati ter nagraditi uspešnosti, temveč jo moramo tudi spodbuditi, izzvati pri zaposlenih, ki jih je treba motivirati, da bodo želeli postati in ostati uspešni pri opravljanju svojega dela. Delovna uspešnost posameznika je torej odvisna od njegove usposobljenosti in motivacije za delo ter predstavlja tisto, kar lahko zaposleni po končanem delu pokaže: delovni rezultat. Delovno uspešnost moramo oceniti in jo pravično nagraditi, saj na ta način zagotovimo zadovoljstvo zaposlenega in vplivamo na njegovo prihodnjo delovno uspešnost (Florjančič in Jereb 1998). Nagrajevanje po uspešnosti temelji na čim bolj objektivnem merilu uspešnosti, iz katerega lahko spoznamo učinek posameznika ali skupine in na tej podlagi oblikujemo nagrado zaposlenim, ki je instrument motivacije in povezovanja zaposlenih z organizacijo ter njenimi cilji.

2.2 CILJI IN NJIHOV POMEN PRI DELOVNI USPEŠNOSTI

Zagotavljanje delovne uspešnosti je v prvi fazi torej odvisno od postavljenih ciljev oziroma od ciljnega vodenja. Zupanova (2001) poudarja pomen prepoznavanja ciljev organizacije kot lastnih ciljev, kar lahko dosežemo le s sodelovanjem zaposlenih pri postavljanju teh ciljev, poudarja pa tudi pomembnost medsebojnih koristi: organizacija mora imeti korist od posameznikove uspešnosti (s tem ko dosega cilje organizacije), posameznik pa mora imeti korist od uspešnosti organizacije (vlaganje v znanje, razvoj).

Sodelovanje predvideva tudi teorija transformacijskega vodenja, ki temelji na predpostavki, da imajo zaposleni skupno vizijo in delujejo v smeri doseganja te vizije. Gre torej za sodelovanje skupine, ki deluje z lastnimi interesi v dobro skupine (Bass 1997). Prednost vključevanja zaposlenih v procese postavljanja vizije in razvojnih načrtov pomeni tako imenovano učečo se organizacijo. Taka organizacija namreč vodi do razvoja sposobnosti zaposlenih, da začutijo smisel delovanja in jim hkrati omogoča sistemsko razmišljanje, torej da stvari vidijo celovito in razumejo medsebojno povezanost različnih procesov in vsebin, da znajo pretehtati svoje ravnanje in se zavedajo pomanjkanja v znanju ter s tem smeri napredka.

Hartle (1995) pa poudarja tudi pomen strategije doseganja teh ciljev, torej kako jih bomo dosegli. Zagotavljanje delovne uspešnosti je torej proces, ki ga morata zaposleni in njegov vodja doreči skupaj, saj je za zavzetost za doseganje ciljev izjemno pomembno sodelovanje zaposlenega tako pri postavitvi cilja, še bolj pa pri strateškemu načrtu doseganja teh ciljev. McGregor (2006) poudarja pomen interaktivnega dialoga, ki mora razjasniti pričakovanja do zaposlenega glede njegovih delovnih nalog, določiti specifične cilje za določeno obdobje, način doseganja teh ciljev (pot do cilja) in določiti, na kakšen način se bo doseganje ciljev ocenjevalo oziroma nagrajevalo. Bistveno je, da zaposleni prevzame odgovornost za vse dogovorjene cilje in za korake za doseganje teh ciljev, kar pa je verjetno le, če bo dogovorjene cilje prepoznal tudi kot svoje lastne (tudi sicer uči McGregorjeva teorija

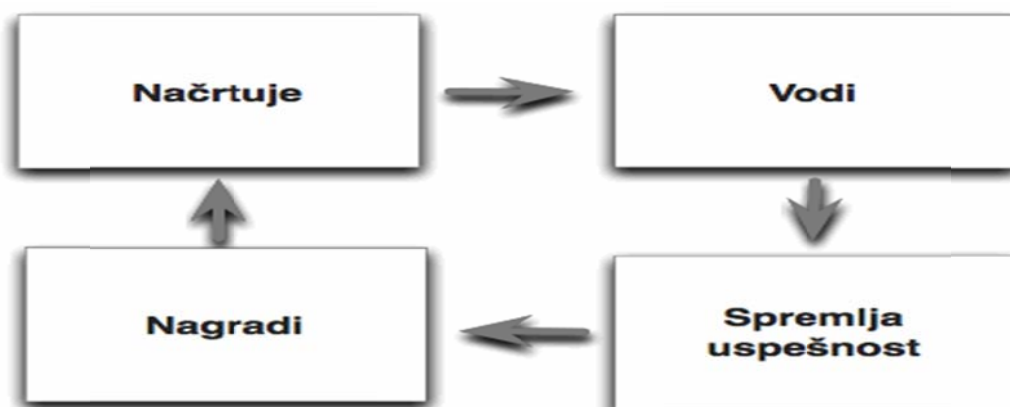
Y, da je za organizacijo izjemnega pomena vključitev ciljev posameznega zaposlenega v lastne cilje).

Armstrong in Murlis (2004) navajata 5 sestavin tega procesa:

1. določanje ciljev in načrtovanje aktivnosti,
2. izvajanje aktivnosti,
3. podpora doseganju ciljev oziroma izvajanju aktivnosti,
4. spremljanje uspešnosti in povratne informacije,
5. ukrepi (nagrada, napredovanje, dopolnitve).

Bistveno vlogo v tem procesu ima vodja oziroma neposredno nadrejeni posameznemu zaposlenemu. Vodja je namreč tisti, ki z zaposlenim določa cilje in ki mora skrbeti za to, da so ti cilji usklajeni s cilji organizacije. Poleg tega mora vodja spremljati izvajanje dela tako, da bo vodilo k izpolnjevanju postavljenih ciljev in nuditi zaposlenemu podporo pri izvajanju aktivnosti, nato pa uspešnost oceniti in posledično nagraditi (ali pa »kaznovati«) opravljeno delo.

Slika 2.2: Vloga vodje pri zagotavljanju uspešnosti svojih sodelavcev



Vir: Zupan 2001

Postavljanje ciljev igra izjemno veliko vlogo pri moči motivacije. Pomembna sestavina cilja je njegova dorečenost, kako natančno je torej določen. Locke in Latham (2002) ugotavljata, da če ljudem postaviš cilj, naj se potrudijo po najboljših močeh, nikoli ne dosežejo take učinkovitosti, kot če jim postaviš jasne in merljive cilje. Navajata štiri funkcije postavljanja ciljev:

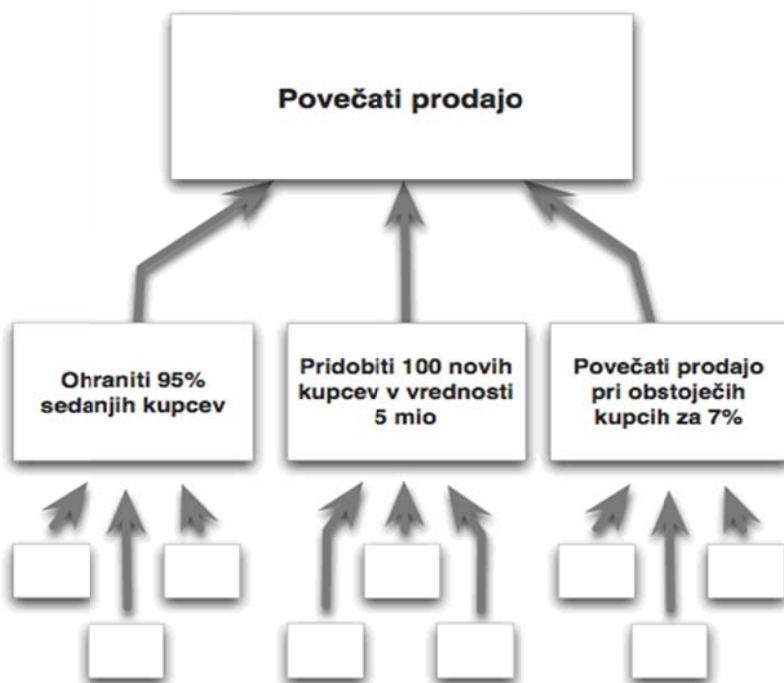
1. Postavljanje cilja spodbuja vedenje, ki je usmerjeno k doseganju cilja in odvrta vedenja, ki doseganju cilja nasprotujejo. Ali z drugimi besedami: zaposleni vedo, kakšno obnašanje se od njih zahteva oziroma pričakuje.
2. Če sam cilj ima motivacijsko vlogo; ob doseganju visoko postavljenih ciljev sta energija in volja za doseg cilja veliko višji kot ob nizkih.
3. Postavitev cilja vpliva na vztrajnost: če imamo postavljen cilj, lahko smiselno razporedimo čas in trud za doseg tega cilja.
4. Cilji vpliva na povezavo vseh znanj in veščin, ki jih imamo, in nam omogoča, da pridobimo nova. Če razumemo težavo, znamo k njej pristopiti strateško, ugotoviti katera znanja in veščine potrebujemo in jih pridobiti oziroma znamo smiselno povezati že obstoječa znanja.

Locke in Latham (2002) navajata, da je vedenje zaposlenih posledica njihovega dožemanja ciljev in želje, da ga dosežejo. Pomembno je torej, koliko se zdi posamezniku verjetno, da bo cilj dosegel (če je cilj postavljen previsoko, se ne bo trudil, ker bo tako ali tako pričakoval neuspeh), in ali meni, da njegovo vedenje stremi k doseganju cilja; seveda pa tudi, ali je postavljen cilj tudi njemu v interesu (torej ali je cilj organizacije tudi njegov lasten cilj).

Pomembno pa je še, da so cilji zastavljeni dovolj visoko (sicer se zaposleni ne bo z dovolj veliko zavzetostjo lotil doseganja cilja, saj mu ne bo predstavljal izziva) in da se postavi strateški okvir doseganja ciljev in predvidevanja nekaterih ovir, ki znajo nastopiti med izvajanjem aktivnosti (to pomeni, da se poleg samega cilja doreče tudi proces doseganja tega cilja). Zupanova (2009) kot eno od možnih metod pri konkretizaciji ciljev in pri usklajevanju ciljev organizacije s cilji posameznega zaposlenega navaja drevo ciljev (vsak cilj lahko razdelamo na več manjših ciljev in na

koncu do zelo konkretnih ciljev, ki jim lahko rečemo kar akcijski načrt), kot drugo možno metodo pa matriko ciljev, ki pripomore k ugotavljanju tega, kar imamo, in tistega, kar želimo, torej pri zavedanju dejanskega stanja in definiranju stanja, ki ga želimo doseči, pri čemer hkrati definiramo negativne faktorje dejanskega stanja ter tveganja v prihodnosti. Z matriko tako opredelimo dejansko stanje, ki ga želimo ohraniti oziroma negativne dejavnike, ki se jih želimo znebiti, po drugi strani pa, kaj želimo doseči in čemu se želimo izogniti.

Slika 2.3: Drevo ciljev



Vir: Zupan 2009

Slika 2.4: Matrika ciljev

Ali že imamo?	NE	Želimo doseči	Se želimo izogniti
	DA	Želimo ohraniti	Želimo odstraniti
		DA	NE
		Ali želimo?	

Vir: Zupan 2009

Pri zavzetosti za doseg cilja so pomembni tako zunanji kot notranji motivacijski dejavniki, avtorja pa izpostavljata dve pomembni komponenti: razumevanje ciljev in sodelovanje pri postavitvi cilja. Če zaposleni razume, zakaj je cilj pomemben, in razume tudi širše ozadje cilja oziroma njegovo skladnost s strategijo, kulturo in vizijo organizacije, potem bo njegova zavzetost pri doseganju cilja večja. Zato je tudi izjemno pomembno, da so cilji, vizija, vrednote in poslanstvo organizacije (npr. strateško razvojni načrt organizacije) javni, jasni in razumljeni ter sprejeti s strani vsakega zaposlenega. Če zaposleni prepozna v ciljih, viziji in vrednotah organizacije lastne cilje, vizijo in vrednote, jih bo tudi dosegal dobro in hitro.

Drugi pomemben del učinkovitega doseganja ciljev je sodelovanje zaposlenega pri postavljanju lastnih delovnih ciljev in tudi (ali še bolj) pri postavljanju strategije za doseganje teh ciljev. Zaposleni bolj zavzeto deluje, če razume določeno ravnanje k cilju kot ravnanje k nečem, kar je tudi njegov cilj oziroma kar si tudi sam želi doseči. Za učinkovito doseganje ciljev pa je pomembna tudi vmesna povratna informacija, ki posamezniku pove, kako dobro »je na poti« in ali je dovolj učinkovit ali mora povečati svojo učinkovitost oziroma morda spremeniti strategijo. Cilji morajo biti torej nujno merljivi, in sicer že med samim doseganjem cilja; če kot kazalnik uspešnosti

določimo zgolj, ali je cilj dosežen ali ni, izpustimo način, na katerega bi merili samo »pot« do doseženega cilja.

Vloga vodje je pri zagotavljanju delovne uspešnosti izjemno velika. Če pogledamo navedene funkcije procesa postavljanja ciljev, igra vodja temeljno vlogo pri vsakemu koraku, razen pri dejanskemu izvajanju aktivnosti (delo mora vseeno opraviti zaposleni sam). V prvih štirih korakih gre za mentorsko, razvojno vlogo vodje (ang. coach) (Kalinauckas in King 1994). Zaposlenega mora vodja voditipripeljati skozi proces razumevanja ciljev organizacije kot svojih lastnih ciljev, ki se materializirajo v konkretizaciji posameznih ciljev. Nato mu mora pomagati izdelati strategijo doseganja ciljev: katere aktivnosti naj izvaja. Med izvajanjem aktivnosti ga mora spremljati, mu svetovati, pomagati čez ovire in mu pomagati razumeti, kje se nahaja na poti doseganja ciljev – torej mu mora zagotavljati povratne informacije o njegovi uspešnosti pri izvajanju aktivnosti in ga motivirati za doseganje ciljev. Ob koncu procesa mu mora posredovati tudi informacijo o njegovi uspešnosti pri doseganju cilja (s tem vodja prejme tudi informacijo o svoji lastni uspešnosti) in prestopiti v nadzorno vlogo, kjer stopnjo uspešnosti oceni, ukrepa v primeru odstopanj ter ustrezno nagradi uspeh.

Nujno je, da vodja spodbuja samoocenjevanje in samonadzor (Zupan 2009). Prav zato je tudi pomembno sodelovanje zaposlenega pri sami postavitvi ciljev. Sodelovanje zaposlenega pri tem ne pomeni, da v okviru razgovora vodja zaposlenemu vsili cilje, ki jih je že prej postavil, ampak da v pogovoru zaposlenega dejansko pripelje do skladnosti njegovih notranjih ciljev s cilji organizacije. Če takšna uskladitev ciljev ni mogoča, se moramo vprašati, ali je tak zaposleni za organizacijo primeren. Vodja bo seveda v ta namen potreboval ustrezno usposabljanje, saj vloge mentorja, trenerja in ocenjevalca zahtevajo veliko veščin v ravnanju z ljudmi.

Po modelu SMART, ki je v teoriji splošno znan in pogosto navajan, morajo biti cilji specifični (specific), merljivi (measurable), dosegljivi (achievable), smiselni (relevant) in morajo imeti rok izvedbe (timescaled). Značilnosti dobrih ciljev so (Zupan 2009):

- Povezani so s poslovno strategijo in poslovnimi cilji (jasno odražajo, kaj je organizaciji pomembno in kakšno vedenje je uspešno vedenje).
- So konkretni ter vezani na delovne naloge zaposlenega (izhajajo iz namena delovnega mesta), ki ima na dosego cilja neposreden vpliv.
- Prilagojeni so zmožnostim zaposlenega (niso previsoki).

Zupanova (2009) navaja tudi pogoste pasti pri doseganju ciljev:

- postavljenih je preveč ciljev,
- postavljen je prekratek rok za doseganje ciljev,
- cilji si nasprotujejo,
- cilji posameznika niso usklajeni s cilji organizacije.

Poleg tega je izjemnega pomena postavitve standarda, da zaposleni razume, kaj se od njega pričakuje kot povprečno vedenje in kje se začne uspešno vedenje, ki bo tudi nagrajeno. Nagrajevanje je namreč pomemben del zaključka procesa, saj zaposlenemu pokažemo, zakaj je vredno dosegati cilje, in ga motiviramo k nadaljevanju oziroma ponovnemu krogu opisanega procesa.

2.3 MOTIVACIJA KOT BISTVENI DEL DELOVNE USPEŠNOSTI

Sama skladnost in dorečenost ciljev, čeprav gre za pomemben del procesa doseganja ciljev, pa sami po sebi še nista dovolj. Posameznik mora biti za doseg teh ciljev motiviran, torej si jih mora želeli doseči. Motivacija je namreč tista, ki povzroča in usmerja naša dejanja ter zajema vse procese spodbujanja, ohranjanja in usmerjanja telesnih in duševnih dejavnosti zato, da bi uresničili cilj (Stražičar in drugi 2002).

Maslowova teorija potreb (Maslow 1954) govori o piramidni strukturi petih različnih potreb, ki se morajo zadovoljevati od spodaj navzgor, da je posameznik motiviran. Osnovni nivo predstavljajo biološke in psihološke potrebe (lakota, žeja), drugi nivo predstavljajo varnostne potrebe (občutek varnosti), tretji nivo predstavljajo socialne potrebe (občutek pripadnosti, prijateljstvo, socialna mreža), četrti nivo predstavlja samozadovoljstvo in peti nivo predstavlja samoizpolnitev. Maslowovo hierarhijo potreb prikazujemo v sliki 2.5.

Slika 2.5: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Robinson in Langton (2003)

McGregor govori o znani teoriji X in Y (McGregor 1960). Teorija X temelji na predpostavki, da posamezniki ne marajo dela in se bodo skušali zadolžitvam izogniti,

zato jih je treba kaznovati, če ne opravljajo svojih nalog. Po drugi strani teorija Y izhaja iz predpostavke, da posamezniki uživajo v delu, skušajo najti nove izzive in so sposobni samousmerjanja in samonadzora. Način motivacije je za vsako od skupin drugačen. V primeru skupine X gre za negativno pogojevanje (če ne boš storil tako, kot bi moral, boš kaznovan), pri skupini X pa za pozitivno pogojevanje (če boš storil tako, kot bi moral, boš nagrajen). Pri negativnem pogojevanju je torej nagrada odsotnost kazni, pri pozitivnem nagrajevanju pa je kazen odsotnost nagrade. Primere negativnega in pozitivnega pogojevanja in s tem utrjevanja vedenja oziroma odvrčanja od določenega vedenja prikazujemo na Sliki 2.6.

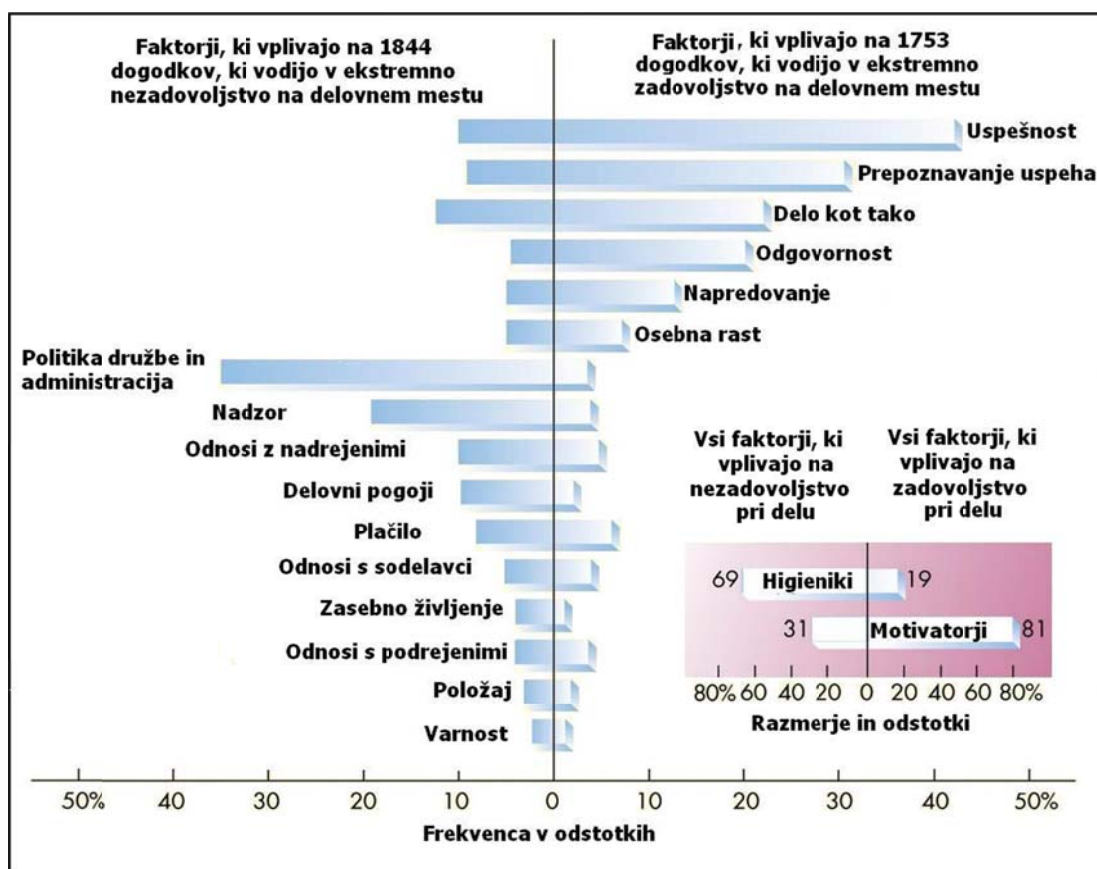
Slika 2.6: Načini negativnega in pozitivnega nagrajevanja

	UTRJEVANJE vedenje narašča	KAZEN vedenje slabi
Dodano (+)	Pozitivno utrjevanje (positive reinforcement) (U+) DODAMO NEKAJ PRIJETNEGA (če ima določeno vedenje za posledico nagrado, postane to vedenje močnejše, intenzivnejše)	Pozitivna kazen (positive punishment) (K+) DODAMO NEKAJ NEPRIJETNEGA (če določenemu vedenju sledi averziv, »odvračalo«, začne to vedenje slabeti)
Odvzeto (-)	Negativno utrjevanje (negative reinforcement) (U-) ODVZAMEMO NEKAJ NEPRIJETNEGA (če ima določeno vedenje za posledico prenehanje neprijetnosti, postane tako vedenje močnejše, intenzivnejše)	Negativna kazen (negative punishment) (K-) ODVZAMEMO NEKAJ PRIJETNEGA (če določeno vedenje za posledico nima nagrade, začne to vedenje slabeti)

Vir: Lastni vir

Herzbergova (1959) tako imenovana motivacijsko-higienska teorija pravi, da morajo biti izpolnjeni higienijski dejavniki zato, da pri posamezniku dosežemo raven, kjer ni nezadovoljen, in lahko šele po tem uporabimo motivacijske dejavnike, ki ga motivirajo in zvišajo njegovo stopnjo zadovoljstva. Herzberg posebej poudarja, da motivacijski dejavniki ne morejo motivirati, če higienijski dejavniki ne vzpostavijo stanja, v katerem posameznik ni nezadovoljen. Herzberg (1959) je v okviru svojih raziskovanj postavil lasten model študije različnih dejavnikov. Razdelil jih je na higienijske in motivacijske, oboji pa vplivajo na stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu. Slika 2.7 predstavlja te dejavnike.

Slika 2.7: Herzbergova analiza motivacijsko – higienskih dejavnikov



Vir: Robinson in Langton (2003)

Vsi dejavniki, ki se znajdejo na levi polovici Herzbergove sheme, spadajo med higienske dejavnike. V tem primeru so to: varnost, status, odnos do podrejenih, zasebno življenje, odnosi s sodelavci, plača, delovni pogoji, odnosi z nadrejenimi, nadzor in politika družbe. Vse to mora biti torej v očeh posameznika dobro, saj bo on šele takrat na ničelni stopnji nezadovoljstva. Nato pridejo na vrsto motivacijski dejavniki, ki so v tem primeru: rast, napredovanje, odgovornost, delo kot tako, priznanje za dobro opravljeno delo, dosežki. Vsi ti dejavniki so na začetku na stopnji nič motivacije in jih je treba z ustreznimi prijemi povišati, če želimo motivirati zaposlene. S tem, ko dosežemo višjo stopnjo motivacije, dosežemo tudi višjo stopnjo zadovoljstva pri delu.

Robinson in Langton (2003) motivacijo torej opredeljujeta kot proces, ki določa, koliko se posameznik trudi, kam usmerja svoj trud in koliko časa se trudi, da bi dosegel nek cilj. Nadalje Robinson in Langton (2003) govorita o dveh vrstah motivacije: notranji in zunanji. Notranja motivacija predstavlja posameznikovo željo, da doseže nekaj, kar bi mu prineslo osebno zadovoljstvo, zunanja motivacija pa so preprosto povedano nagrade, takšne ali drugačne, ki jih bo posameznik prejel za dobro opravljeno delo. Zupanova (2009) podobno razdeli uspešnost v zmožnosti in motivacijo ter doda pogoje za delo. Izpostavlja tudi pomembnost uravnoteženosti vseh treh faktorjev in navaja motivacijo kot najpogosteje zastavljen faktor, na kar ima v veliki meri vpliv pomanjkanje usposobljenosti vodij. Motivacija je naraven proces, ki poteka v ljudeh, in ima dve lastnosti: smer in jakost (Lipičnik 2002) – to pomeni, da smo vedno motivirani k nečemu in da smo k različnim stvarem ali v različnih obdobjih različno motivirani. Če želimo ljudi motivirati, moramo torej upoštevati oboje. Ljudi moramo motivirati za doseganje pravih ciljev in z različnim orodji vplivati na moč motivacije.

Stuart in Kotze (2006) postavljata tezo, da je uspešnost v celoti odvisna od vedenja. Proces, ki ga mora uspešen posameznik neprekinjeno izvajati, je analiza trenutnega vedenja: zavedati se mora, kakšno je potrebno vedenje (torej takšno, ki ga delo od jega zahteva), prepoznati mora potrebne spremembe vedenja in slednje tudi zavestno spreminjati, kar je običajno najtežji del procesa. Tudi ko se zavedamo, česa ne delamo pravilno, se je treba precej potruditi, da vedenje dejansko prilagodimo ugotovitvam. Posameznik je pripravljen zavestno spreminjati vedenje le, če je k temu motiviran. Motivira pa ga nagrada ali grožnja kazni. Edini, ki lahko izvede proces spreminjanja vedenja, je posameznik sam, zato mora potrebo po spremembi prepoznati kot lastno in ne kot zaukazano.

Zaradi razlik med posamezniki ni zgolj enega načina, s katerim bi lahko motivirali zaposlene, saj se ti med seboj razlikujejo in jih motivirajo različne stvari oziroma situacije. Način motiviranja je torej treba prilagoditi ljudem in okolju, v katerem delujejo. Hackman in Oldham (v Zupan 2001) navajata pet značilnosti, ki prispevajo k notranji motivaciji:

1. raznovrstnost znanj in spretnosti, ki so potrebne za opravljanje dela,
2. celovitost nalog,
3. pomembnost nalog za organizacijo,
4. samostojnost pri delu,
5. povratne informacije o opravljenem delu.

Teh pet značilnosti prispeva k močni notranji motivaciji in s tem k zadovoljstvu in uspešnosti pri delu. Teorija se navezuje tudi na avtorje, ki poudarjajo pomen postavljanja skupnih ciljev in sodelovanja zaposlenih pri strateškem razvoju, saj zaposleni le tako lahko razumejo celovitost nalog in njihov pomen za organizacijo, hkrati pa jim lahko s sodelovanjem pri postavljanju ciljev omogočimo tudi večjo samostojnost pri delu. Tudi Zupanova (2001) poudarja, da je potreben prenos vizije, vrednot in poslovnih ciljev do vseh zaposlenih, da je pomembno ciljno vodenje, ki je usmerjeno k ljudem, in pa uspešno komuniciranje z zaposlenimi (pravočasnost in točnost informacij ter uspešen prenos informacij do vseh zaposlenih).

Lipičnik (2002) navaja različne pristope k nagrajevanju, ki se razlikujejo po motivu za nagrado. Odvisno je torej, kaj želimo z nagrado doseči, katere cilje organizacije želimo doseči in katere cilje posameznika bomo zato spodbujali. Sistem in strategija nagrajevanja izhajata iz poslovne strategije z namenom, da organizacija doseže zastavljene cilje. Doseganje zastavljenih ciljev opredeljuje uspešnost organizacije in če jo posebimo, pomeni doseganje ciljev proces, s katerim bo organizacija dosegla svojo delovno uspešnost. Z vidika zaposlenih pa sistem nagrad potrjuje ustreznost ali neustreznost vedenja. Če zaposleni želi biti nagrajen, bo ojačal vedenja, ki so nagrajevana, in opustil vedenja, ki niso nagrajevana. Dejstvo, da zaposleni želi biti nagrajen, pomeni motivacijo zaposlenega.

2.4 UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Zupanova (2009) loči med merjenjem in ocenjevanjem delovne uspešnosti. Kadar je enota merjenja natančno določena in merimo z orodjem merjenja, govorimo o merjenju. Kadar pa nimamo orodja, govorimo o ocenjevanju. Ocenjevanje je tako subjektivno, medtem ko z merjenjem stremimo k objektivnosti. Lipičnik (2002) pa razčlenjuje ugotavljanje in ocenjevanje uspešnosti.

Ugotavljanje (ali nekdo dejansko dosega cilje in merila ter v kakšni meri jih dosega) in ocenjevanje (koliko je torej njegova uspešnost vredna v kontekstu nagrade) lahko obravnavamo ločeno. Pri ugotavljanju gre za to, da ugotovimo, kakšni rezultati so bili pri delu doseženi, pri ocenjevanju pa za to, da dosežene rezultate ovrednotimo. Ocenjevanje uspešnosti je po navadi namenjeno posledicam, ki jih sodelavci občutijo pri svojih plačah. Po Hellrieglovem mnenju (v Lipičnik 2002), lahko sistem ugotavljanja delovne uspešnosti doseže splošne cilje na tri načine:

- z jasnimi povratnimi informacijami, iz katerih lahko zaposleni sklepajo, ali so njihova vedenja pravilna oziroma katera niso,
- s posredovanjem informacij zaposlenim o njihovem razvoju in napredovanju,
- z opolnomočenjem vodij s tem, da dobijo orodje, s katerim lahko nagrajujejo uspešne in tako odločajo o plačah, napredovanjih itd.

Ocenjevanje uspešnosti je proces, ki mora biti dobro voden, da bo sprejet in delujoč. Sistem nagrajevanja je lahko neuspešen, če zapademo v naslednje pasti (Lipičnik 2002):

- zaposleni zaznajo, da plačevanje uspešnosti ni povezano z uspešnim vedenjem (torej ne upošteva vseh vidikov uspešnega vedenja)
- če zaposleni ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen,
- če zaposleni razumejo nagrado kot socialno podporo (ali kot nekaj, kar jim pripada ne glede na uspešnost).

Milkowich in Newman (2006) proces vzpostavitve sistema ocenjevanja delovne uspešnosti opredelita s dvema poglobitnimi poudarki. Izpostavita pomembnost definicije samega pojma delovne uspešnosti glede na posameznika in njegovo delo. Bistven poudarek je na posamezniku, saj se delo in delovna mesta prehitro spreminjajo. Zato je bolje, da se osredotočimo na kompetence posameznika in jih razvijamo v ustrezno smer.

Drugi poudarek pa je na samem sistemu: tako na obrazcu za ocenjevanje delovne uspešnosti (jasneje kot je definiran obrazec, z manj napak in bolj enostavno bi ocenjevalci lahko uspešno izvajali sistem ocenjevanja) kot na ocenjevalcu, ki ga lahko s primernim usposabljanjem pripravimo za boljše ocenjevanje in posledično manjše število napak.

Dejstvo je, da oboje vpliva na sistem ocenjevanja delovne uspešnosti. Obrazec, na katerem se ocenjuje, je lahko pomembno orodje ocenjevanja in pomoč pri zagotavljanju kakovostnega ocenjevanja, lahko pa je administrativna ovira, ki ocenjevanje le oteži. Ocenjevalec, ki pri vzpostavitvi sistema ni sodeloval, ga ne razume ali pa se z njim ne strinja, ne bo kakovostno izvajal ocenjevanja.

Za postavitev dobrega sistema delovne uspešnosti, ki je povezan s plačami, Zupanova predlaga štiri korake (Zupan 2009): treba je jasno opredeliti poslovne cilje in ključne točke uspešnega poslovanja na vseh ravneh, potem prepoznati potrebna sredstva za doseg teh ciljev, ugotoviti, kaj lahko storijo zaposleni in katere vedenjske spremembe je možno spodbuditi z denarjem. V primeru, da želimo vedenja, na katere denar ne vpliva, je treba vključiti druge oblike nagrad. Seveda je poglobitna dobra komunikacija in sicer cel čas nastajanja sistema, saj sicer lahko pride do nerealni pričakovanji zaposlenih, ki bodo temeljila na govoricah.

Pomembno je, da postavljanje ciljev ločimo od sistema točkovanja in plačevanja doseganja teh ciljev, saj se tako zaposleni osredotočijo na postavljanje ciljev in ne na preračunavanje osebne koristi pri postavljanju teh ciljev (Zupan 2001). Ko je enkrat sistem delovne uspešnosti vzpostavljen, ga je treba ves čas obnavljati, saj mora

živeti skupaj z organizacijo in se ji prilagajati. Tako je treba vedno znova opraviti klasičen krog aktivnosti: analizo sistema, predlog izboljšav, potrditev, uvajanje, izvedbo in ponovno analizo.

Kako naj torej uspešnost merimo? Milkowich in Bourdreau (v Zupan 2009) postavljata štiri vprašanja glede meril:

- Ali bo merilo prispevalo k doseganju organizacijskih ciljev (ni dovolj, da je posameznik uspešen, temveč ali lahko merimo, kako njegova uspešnost prispeva k uspešnosti organizacije)?
- Ali bomo lahko pridobili dovolj kakovostnih informacij za presojo uspešnosti (ali lahko merimo odnos zaposlenega do dela oziroma ali nam bo to povzročilo nesorazmerne stroške, kadar posameznik dela samostojno, npr. na terenu)?
- Ali so merila razumljiva (ali jih posameznik razume enako kot njegov vodja)?
- Ali lahko posameznik vpliva na uspešnost glede na merilo (za zavzetost k doseganju ciljev moramo meriti to ravnanje in rezultate, na katere lahko posameznik vpliva)?

Uspešnost pomeni, da posameznik deluje ne samo v skladu s strategijo organizacije, temveč tudi z njenimi vrednotami (npr. poštenost, skrbnost). Cilji morajo tako zaobjeti celoto. Če vzamemo primer dela v skladišču, ni pomembno le koliko kosov tovora pretovoriš iz pošiljke v skladišče, ampak tudi koliko si jih poškodoval in kako učinkovito si jih zložil, saj je prostor v skladišču pomemben ekonomski element.

Rezultati dela so sicer najbolj objektivni in merljivi, vendar bi zgolj upoštevanje rezultatov dela zanemarilo pot oziroma način, na katerega so bili doseženi, in onemogočilo širši pogled na delo posameznika in s tem na njegovo uspešnost. Zupanova (2009) kot možna merila delovne uspešnosti navaja:

- rezultate dela (obseg prodaje, število izdelkov in njihovo kakovost, število reklamacij itd.),

- vedenja (ali zaposleni opravi naloge, se vključuje v tim, obvešča o težavah, spoštuje vrednote organizacije ipd.),
- zmožnosti (znanje, odgovornost, zanesljivost, veščine, komunikativnost).

Campbell in drugi (1993) merjenje uspešnosti opredelijo s klasično in novo teorijo. Klasična teorija merjenja uspešnosti temelji na predpostavki, da jo lahko merimo z objektivnimi dejavniki (v podjetju, ki se ukvarja s proizvodnjo, je to na primer število kosov ali prodajne vrednosti). Uspešnost je v zadnjih 50 letih prejšnjega stoletja namreč štela za enoplastno; ne glede na to, ali je bil poudarek na vprašanjih, kako povečati uspešnost, kako jo povezati z določenimi sposobnostmi ali kako jo izmeriti, je bila poudarjena le ena od omenjenih stvari. Tak pristop je povzročil tudi največ težav pri iskanju kriterijev. Ugotovili so, da je najboljši kriterij objektivni, ki se lahko meri skozi individualne dosežke, ki so v skladu s cilji organizacije. Težava pa je v tem, da kriterija, ki bi bil zanesljiv, objektivni in realni (nekontaminiran) niso našli. Kriteriji so vedno supervizorski, subjektivni, s halo efektom in vsebujejo mnogo napak pri obdelavi informacij. Težave klasične teorije so (Campbell in drugi 1993):

1. Splošen kriterij ne more biti najboljša izbira (ker ne ustreza vsem).
2. Enotnega kriterija ni.
3. Ločevati med subjektivnim in objektivnim ni smiselno (ni objektivnih kriterijev, ker se tudi objektivni popačijo).
4. Nujno je ločevati med delom in rezultati dela.

V novi teoriji se zato osredotočijo na delo (preformance). Delo je sinonim vedenju. Je torej nekaj, kar ljudje aktivno izvajamo in je vidno. Po definiciji delo vključuje le tista dejanja oziroma vedenja, na katere ima posameznik popoln vpliv in ki so relevantna za organizacijo in njene cilje, ter so merljiv prispevek posameznika. Delo je tisto, zaradi česar organizacija najame posameznika, da bi ga dobro izvajal in da bi ga izvajal dobro. Ne gre torej za posledice dela, temveč za ravnanje samo, za delovne naloge. Težava pri tem je, da se vedenja oziroma dela samega ne da vedno opazovati, ampak se ga po navadi vidi le s posledico: torej z izdelki, rešitvami, odgovori, ki jih posameznik proizvede oziroma so rezultati dela. Če to poimenujemo

delovne naloge, že s tem zaobjamemo številčnost in kompleksnost samega pojma. Delo je namreč vedno ali skoraj vedno sestavljeno iz več komponent, posameznih opravkov, ki se lahko izvajajo na različne načine. Določiti je torej treba načine spremljanja, merila in metode spremljanja dela ter rezultatov dela. Potrebno je določiti, kdo spremlja, kdo posreduje informacije in pogostost spremljanja (Zupan 2001).

Pri ugotavljanju uspešnosti sodelavcev zbiramo podatke o njihovih dosežkih, vedenju in ostale informacije, ki nam pomagajo pri ocenjevanju doseženega (Lipičnik 2002). Pri zbiranju vseh teh informacij je pomemben njihov vir, na podlagi katerega ocenimo delovno uspešnost. Možna vira informacij sta neposredni vodja (težava se pojavi, če tudi neposredni vodja nima veliko stika s posameznikom) ali pa sodelavci, ki posameznika spremljajo pri njegovemu delu. Sodelavci se na samo delo tudi najbolje spoznajo, lahko pa na njihovo oceno vplivajo medosebni odnosi: na primer tekmovalnost ali pa prijateljstvo.

Možen vir so tudi podrejeni, vendar je njihova ocena težko objektivna, hkrati pa bi na ta način dali neko moč podrejenim nad vodjo, ki bi lahko zaradi želje po dobri oceni padel v past želje po všečnosti in tako postal slabši vodja. Po drugi strani lahko podrejeni v strahu pred vodjo ne poda realne ocene, ampak jo olepša. Možni viri informacij so tudi posamezniki sami (posameznik ima največ informacij o svojem delu, seveda pa je v tem primeru prisotna največja stopnja subjektivnosti in dejavnik odkritosti) in pa stranke, ki lahko sicer realno ocenijo odnos zaposlenih do njih, vendar smo pri tem soočeni s težavami pri zbiranju informacij (npr. stroški zbiranja informacij, pripravljenost strank na podajanje povratnih informacij itd.).

Določiti je treba tudi tehniko zbiranja informacij. Zupanova (2009) navaja naslednje tehnike:

- Zbiranje objektivnih podatkov na podlagi merjenja (podatki so zbrani na podlagi dokumentov in evidenc, ki so redni del procesa).

- Fizično opazovanje (običajno avtomatizirano: gre za beleženje podatkov kot so: število telefonskih klicev, čas brskanja po spletu).
- Označevalni sistem (ang. Checklist: zapišemo oblike vedenja, pri katerih nato ocenjevalec označi, ali zaposleni določeno vedenje izkazuje ali ne).
- Ocenjevalne lestvice (najstarejša in najbolj pogosto uporabljena metoda; poznamo številčne, grafične, vedenjske ali pa opisne ocenjevalne lestvice, pri katerih posamezno stopnjo določimo z različnimi opisi, v katerih potem ocenjevalec prepozna vedenje posameznika).
- Metoda kritičnih dogodkov (ocenjevalec beleži pomembne pozitivne ali negativne dogodke in vedenja, ki vplivajo na uspešnost).
- Dnevnik (ocenjevalec kronološko beleži dogodke in vedenja, ki vplivajo na uspešnost).
- Opisno poročilo (gre za nestrukturiran zapis o pozitivnih in negativnih stvareh, ki so na oceno vplivale).
- Ocenjevalni center (običajno se uporablja bolj pri izbiri sodelavcev, možno pa ga je uporabiti tudi za oceno uspešnosti posameznika, glede na prikazano vedenje).

Uspešnost merjenja delovne uspešnosti je močno odvisna od izbire ocenjevalcev oziroma njihove usposobljenosti. Ocenjevalci so lahko notranji (vodje, sodelavci, podrejeni ali zaposleni sami) ali zunanji (stranke, partnerji), lahko pa tudi kombinacija obojih. V vsakem primeru mora ocenjevalec natančno poznati delovni učinek zaposlenega in delovni proces, v katerem ta deluje. Biti mora komunikativen, strpen, čustveno trden, miren, sproščen, uravnovešen, potrpežljiv, samozavesten in med zaposlenimi uživati ugled. Strokovno mora biti usposobljen s področja psihologije, saj je ocenjevanje proces, ki je za posameznike lahko zelo občutljiv (Uhan 2000, 107). Ocenjevalci morajo poznati možne subjektivne vplive, ki se radi prikrajajo v vsakršen postopek ocenjevanja (torej tudi delovne uspešnosti).

Uhan (2004) navaja tri pogoje, ki jih moramo pri vprašanju, kdo naj ocenjuje delovno uspešnost zaposlenih, upoštevati:

- ocenjevalec mora poznati delovni učinek ocenjevanega posameznika ali skupine in tudi delovni proces (tehnologijo, organizacijo in vsebino dela),
- ocenjevalec naj bi imel primerne osebne lastnosti: ne bi smel pretiravati s skrajnostmi, uveljavljati kakršnih koli osebnih ali skupinskih interesov, pač pa bi moral biti sposoben upoštevati stališča in mnenja drugih, biti komunikativen, strpen in čustveno trden (miren, sproščen, uravnovešen, potrpežljiv in samozavesten ter – kar je še posebej pomembno – imeti bi moral ugled med zaposlenimi);
- ocenjevalec naj bi se strokovno usposobil za ocenjevanje, pri čemer je posebej pomembno poznavanje in upoštevanje tako imenovanih standardnih napak pri ocenjevanju.

Običajno zaposlene ocenjuje vodja, saj je to ena od nalog, ki sodijo v celoten proces vodenja. Vodja mora namreč uspešno načrtovati delo, voditi proces izvrševanja, spremljati uspešnost zaposlenih in jih na koncu tudi oceniti (Zupan 2009). Vsekakor pa mora biti vodja usposobljen za izvajanje tovrstnega dela.

Vprašanje, ki se zastavlja ob postavitvi sistema delovne uspešnosti, je tudi, kako pogosto naj se ocenjevanje izvaja. Pogostost ocenjevanja je odvisna predvsem od dinamike delovnega procesa. Najpogosteje se ocenjuje v časovnem obdobju 3 ali 6 mesecev, redkeje pa enkrat letno (Bainter in Johnson 1994). Spremljanje dela in uspešnosti zaposlenih pa bi moralo potekati ves čas s spremljanjem in nadzorovanjem poteka dela s strani vodje.

Pomembno je, da je zaposleni seznanjen s pričakovanji svojega vodje in organizacije, saj je lahko le tako njegovo delo usmerjeno v želeno smer razvoja (torej tisto, za katero bo nagrajen). Na podlagi ugotovljene uspešnosti lahko vodja da jasne povratne informacije o tem, kako so zaposleni opravili svoje delo, o njihovem napredku in razvoju, ter predlaga, kako delovno uspešnost še povečati. Na podlagi tega je možen tudi pogovor z zaposlenim o vzrokih in razlogih za nastalo situacijo.

Zupanova (2009) navaja značilnosti dobre povratne informacije oziroma pravila komuniciranja pri dajanju povratnih informacij. Povratna informacija naj bo dialog – pomeni, da gre za dvosmerni tok komuniciranja, pri čemer lahko tudi posameznik jasno izrazi svoje videnje opravljenega dela in svoje uspešnosti. V odprtem dialogu je najmanj možnosti za nesporazume oziroma napačno razumevanje pričakovanj ter pogledov obeh udeležencev.

Pogovor mora potekati v pozitivnem, sproščenem ozračju, saj je takrat več možnosti za odprt in odkrit dialog. Ni priporočljivo, da pogovor poteka v pisarni vodje, ampak je priporočljivo izbrati nevtralna »tla«. Povratna informacija nikoli ne sme biti samo negativna. Kadar gre za uspešnega posameznika, to ni težko. Kadar pa gre za neuspešnega posameznika, ki je izrazito negativno ocenjen, pa je pomembno, da ga tudi pohvalimo, sicer se bodo v njem sprožili obrambni mehanizmi in namena pogovora ne bomo dosegli. Primeren, pozitiven konec pogovora je tudi ponujena pomoč posamezniku pri reševanju težav, ki ovirajo njegovo uspešnost, in izdelava strategije za prihodnost. Negativna povratna informacija mora biti vedno zasebna, medtem ko je pohvala lahko javna (ob ustrezni kulturi in če ni v nasprotju z željami posameznika).

Povratna informacija mora biti specifična, da lahko posameznik razume, katero vedenje vodi k boljši uspešnosti. Poleg tega se mora nanašati na vedenje oziroma na dosežke, nikakor pa ne na osebnost posameznika. Osebnost namreč težko spreminjamo, saj nanjo nimamo vpliva, predvsem pa z osredotočanjem na osebnost posameznika v njem lahko vzbudimo močna negativna čustva, kar zmanjša možnosti za konstruktiven izid pogovora. Povratna informacija je najučinkovitejša, če je sprotna. Mora pa biti iskrena in temeljiti na dejstvih, ne na občutkih. Poleg tega naj ne bo preobširna, temveč se je priporočljivo osredotočiti na nekaj stvari, ki jih podrobneje razčlenimo.

Uspešnost merjenja delovne uspešnosti je odvisna od kakovosti ocen (Smith in Kendall 2005), saj morajo te ostati primerljive kljub temu, da imamo običajno več različnih ocenjevalcev in različne situacije, v katerih ti ocenjujejo. Interpretacija ocen

med ocenjevalci mora torej biti čim bolj podobna, kar lahko zagotovimo z dobro komunikacijo tako med uvajanjem sistema kot tudi ves čas med izvajanjem samega ocenjevanja. Pomembno je, da ocenjevalci aktivno sodelujejo pri nastanku sistema in se z njim tudi strinjajo. Same dosežke lahko primerjamo s cilji, standardi ali pa z ostalimi dosežki. Milkowich in Newman (2006) opisujeta najpogostejše napake, ki jih ocenjevalci naredijo:

- halo napaka: zaposleni dobi dobro oceno v vseh kategorijah zaradi izredne uspešnosti v eni od kategorij;
- napaka roga: zaposleni dobi slabo oceno v vseh kategorijah zaradi izredne neuspešnosti v eni od kategorij;
- napaka prvega vtisa: mnenje, ki si ga ocenjevalec ustvari o zaposlenem vpliva na ocenjevanje njegove uspešnosti;
- napaka nedavnosti: delo, ki ga je zaposleni opravil proti koncu ocenjevalnega obdobja (pozitivno ali negativno) vpliva na njegovo oceno za celotno obdobje;
- napaka prizanesljivosti: neprestano pozitivno ocenjevanje nekoga, ki pri svojem delu ni uspešen;
- napaka strogosti: neprestano negativno ocenjevanje nekoga, ki je pri svojem delu uspešen;
- napaka težnje po sredini: izogibanje skrajnim ocenam;
- napaka klona: bolj pozitivno ocenjevanje tistih zaposlenih, ki so ocenjevalcu podobni (značajno ali vedenjsko);
- napaka neprekinjenosti: ocena uspešnosti temelji na preteklih ocenah oziroma napakah.

Ne glede na to, kakšen sistem ugotavljanja delovne uspešnosti izberemo oziroma izdelamo (torej ne glede na to, kakšna bodo merila in kako bo ocenjevanje potekalo), je treba merila (in ostala postopkovna pravila) doreči na začetku procesa, sicer tvegamo, da se bo posameznik počutil izigranega ali da bo napačno razumel cilje. V modelu delovne uspešnosti, ki ga bomo predstavili v nadaljevanju bomo izhajali predvsem iz primerjanja dejanskega stanja s cilji in s standardi.

Teza namreč je, da je doseganje standarda tisto vedenje, ki se od posameznika pričakuje, kar pa še ne predstavlja uspešnosti pri delu, ki bi jo želeli nagrajevati. Delo, ki je skladno s standardom, torej povprečjem, je delo, za katerega zaposleni že prejema plačo. Delo pod standardi je nesprejemljivo in je v takem primeru treba ukrepati: ali delavec dvigne raven dela tako, da bo skladna s standardom, ali pa mora organizacijo zapustiti. Cilji morajo biti torej vedno zastavljeni višje od standarda. Uspešnost, ki jo želimo nagrajevati, je doseganje nadstandardnih dosežkov.

Primerjava dosežkov posameznika z dosežki ostalih je koristno orodje za določanje najbolj uspešnih posameznikov, vendar ni ustrezno merilo za ugotavljanje delovne uspešnosti, saj zanemara vidik individualnega ocenjevanja, hkrati pa predstavlja tveganje za konflikte, slabše medsebojne odnose in zmanjševanje občutka pripadnosti ter zavzetosti za doseganje ciljev.

2.5 OCENJEVANJE IN NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Ocenjevanje delovne uspešnosti obravnavamo ločeno od ugotavljanja; po končanem procesu ugotavljanja delovne uspešnosti, s katerim ugotovimo, kdo je bil uspešen pri delu in v kakšni meri, je potrebno njegovo uspešnost ovrednotiti.

Zupanova (2001) opredeljuje pet zahtev, ki jih mora izpolnjevati sistem nagrajevanja, da bo v podporo uresničevanju strateških ciljev organizacije:

- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- biti mora pravičen,
- stroške dela mora vzdrževati v določenih okvirjih,
- biti mora skladen z zakonodajo.

Lipičnik (2002) pa navaja tri komponente, ki so pri dobrem sistemu ocenjevanja pomembne za posameznika:

- zadovoljstvo z zneskom,
- preference plačila,
- dožemanje pravičnosti zneska.

Adamsova teorija enakosti (Adams 1976) se osredotoča na posameznikovo dožemanje tega, kako pošteno je obravnavan v primerjavi z drugimi. Ljudje po tej teoriji iščejo družbeno enakost v nagradah za svoje dosežke. Če ljudje čutijo, da je njihovo nadomestilo enako tistemu, ki ga dobijo ostali za podobne velike prispevke, menijo, da se z njimi ravna pošteno. Na zadovoljstvo vpliva razlika med tem, kar posameznik meni, da bi moral prejemati, in zneskom, ki ga dejansko prejema. Enakost ljudje ocenjujejo kot razmerje inputov in outputov. Inputi vključujejo izobrazbo, izkušnje, trud in sposobnost, outputi pa plačo, priznanje, bonuse in napredovanja. Glede tega razmerja se posameznik primerja z drugimi in s povprečjem skupine. Stanje enakosti obstaja, ko so ta razmerja približno enaka, neenakost pa, ko med seboj odstopajo.

Mnenje, kakšen znesek, bi zaposleni moral primerjati, je torej odvisno od dojetanja razmerja med lastnim inputom in outputom ter inputom in outputom drugih. Koliko dejansko dobi, posameznik ocenjuje glede na to, koliko dobijo ostali, in glede na vsoto, ki jo prejme. Posameznik na to reagira na dva načina: ali spremeni dojetanje ali pa spremeni dejansko vedenje – zmanjša input oziroma zahteva večji output. Seveda obstaja še tretja možnost, in sicer da se iz situacije umakne in boljše razmerje med inputom in outputom poišče drugje. V konkretnih primerih se nezadovoljstvo s plačo kaže na več načinov: s slabšo učinkovitostjo, nezaupanjem, nezavzetostjo, s pogajanjem za višjo plačo ali pa s krajo, zamujanjem, iskanjem nove službe, odpovedjo.

Henneman (2000) je dodatno razdelal pojem plačila, pri čemer je izhajal iz teze, da je plačilo presplošen pojem, zato ga je razdelil na naslednji način:

- vrsta plačila (plačilo za delo),
- struktura plačila (plačilo za to delo glede na ostala dela),
- plačni sistem (dvigi plače),
- oblika plače (dodatne ugodnosti).

Pri vsaki posamezni vrsti posameznik naredi opisane primerjave. Torej velja: tudi če obravnavamo zgolj sistem nagrajevanja delovne uspešnosti, posameznik to dojema ločeno od sistema plače. Posameznik je torej lahko nezadovoljen s plačo, pa bo še vedno zadovoljen s plačilom za delovno uspešnost (ker v njem ni nesoglasja med dejanskim in pričakovanim).

Ne gre pa le za znesek. Uspešen sistem nagrajevanja delovne uspešnosti je namreč sestavljen iz denarnih in nedenarnih nagrad. Denarne nagrade so v obliki različnih plačil (kot so prikazane v sliki 2.8), ki so seveda pomemben del plačnega sistema, ne smemo pa pozabiti na nedenarne nagrade. Pri teh se je treba zavedati, da sta vrsta in obseg njihove uporabe odvisna predvsem od kakovosti managementa, načina

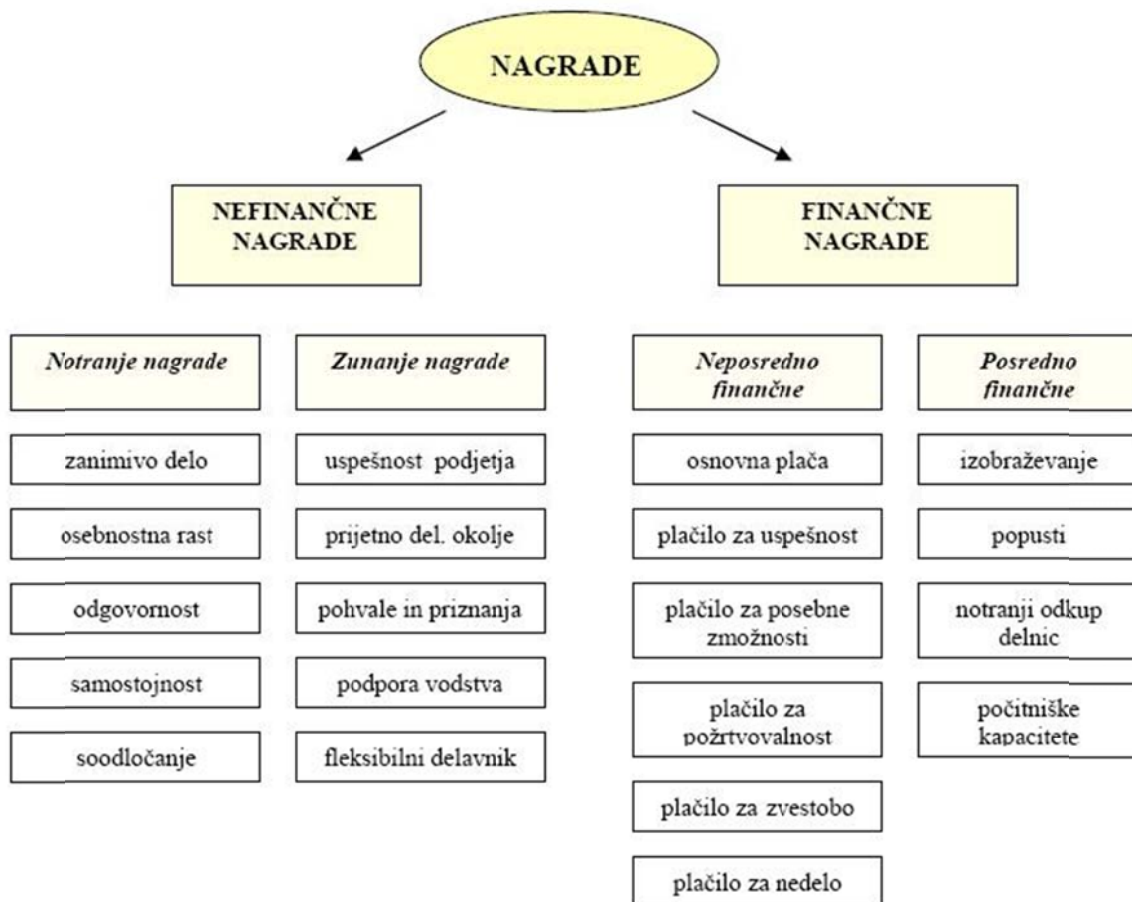
vodenja in lastnega dela. Namen nedenarnih nagrad je zgolj v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero (Lipičnik 1998).

Nedenarne nagrade imajo praktično neomejene možnosti. Najpogosteje podjetja uporabljajo zlate ure, zlata pisala, darila umetniške vrednosti, potovanja, razkošne večerje ali kosila, športne pripomočke (za golf, tenis), knjige, poslovne kovčke, prenosne telefone, računalnike za domačo uporabo in podobno (Zupan 2001). Druga oblika nedenarnih nagrad so nematerialne ugodnosti, kot je na primer višji ugled v podjetju. Zadnja oblika nedenarnih nagrad so nematerialne nagrade, kot so priznanja in nagrade, ki zaposlenim pokažejo, da podjetje ceni njihovo delo in vsebujejo močno sporočilo, kaj podjetje ceni in katere vrednote zagovarja. S tem postane jasno, kaj je želeno vedenje v organizaciji in kaj ne. Že ustna pohvala, ki nič ne stane, spodbuja k zadovoljstvu in k boljšemu delu.

Nedenarne nagrade so za zaposlene neke vrste nagrada za članstvo in uspešno delo v podjetju, poleg tega pa pomembno prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih. Dolgoročno pa mnogo pohval brez učinka pri plači ne bo naletelo na dober odziv pri delavcih. Menim, da je smiselno ustvariti »bazen« nagrad, med katerimi lahko zaposleni izbira; tako lahko namreč ponudimo večjo raznovrstnost nagrad in s tem posebimo nagrado za vsakega posameznika. Nagrada je namreč nagrada le, kadar jo nagrajenec dojema kot tako. V nasprotnem primeru gre le za simbolno obdarovanje, ki nima pravega učinka.

V sliki 2.8 prikazujemo kombiniran pogled na nagrajevanje, ki predstavlja združitev pogleda, ki ga prikazuje Lipičnik (1998) s svojo piramido plač in klasifikacijo nagrad po DeCenezu in Robinsonu (1988).

Slika 2.8: Povezovanje plačila in nagrad



Za zadovoljstvo s plačo (nagrado, bonusom) je ključna primerjava z ostalimi. Seveda na zadovoljstvo vpliva tudi višina plače, vendar se njena prava vrednost izrazi šele v primerjavi z drugimi. Samo število pri kateri koli stvari namreč ne pove veliko, če ne poznamo deleža od celote, saj ne vemo, ali gre za visoko ali nizko številko (pet predstav v letu v gledališču je lahko veliko, če jih izvedejo 10 na leto, oziroma malo, če jih izvedejo 100 na leto). Henneman (2000) ugotavlja, da številne raziskave dokazujejo, da na zadovoljstvo s plačo v veliki meri vpliva tudi komunikacija v zvezi s plačnim sistemom in načinom, kako je zastavljen in kako se spreminja. S povečevanjem informacij o sistemu in njegovim razumevanjem se povečuje tudi občutek za pravičnost sistema. Izsledki ugotovitev so:

- zadovoljstvo s plačo je pri različnih sestavinah plače različno,
- sama plača je zanesljiv vendar šibak dejavnik zadovoljstva,

- na zadovoljstvo posameznika vplivajo tako notranje kot zunanje primerjave,
- komunikacija z zaposlenimi v zvezi s plačnim sistemom povečuje zadovoljstvo,
- iz nezadovoljstva s plačo sledijo številne neželene posledice.

Pomemben del zadovoljstva s plačilom je dožemanje posameznika, da je sistem pravičen. Pravičnost plačnega sistema je sicer težko določljiv pojem, saj je pravičnost povezana z vrednostnimi prepričanji posameznika, zato je težko določiti, kdaj je sistem nagrajevanja uspešen. Zupanova (2001) deli pravičnost na tri vrste: notranjo pravičnost (pravična razmerja v podjetju), zunanjo pravičnost (ustrezna umestitev plač glede na primerljive organizacije v okolju) in na poslovno pravičnost, ki povezuje sistem nagrajevanja s poslovnimi rezultati organizacije.

Zupanova priznava, da je občutek pravičnosti sistema plač težko zagotoviti, in kot možno rešitev ali vsaj korak v smeri sprejemanja sistema za pravičnega navaja kakovostno informiranje in komuniciranje z zaposlenimi. Bolj kot je sistem zaposlenim jasen, bolj so mu pripravljene priznati veljavnost in ga razumejo kot pravičnega. Prav zato je pomembno vključevanje zaposlenih v samo izgradnjo sistema. Bolj kot bodo razumeli vzpostavljeni sistem kot tudi proizvod lastnega dela, večjo pravičnost mu bodo pripravljene priznati.

Ostaja pa dejstvo, da je uspešno življenje plačnih sistemov v veliki meri odvisno od vodij, ki dajejo povratne informacije; če namreč vodje niso pripravljene dati iskrene povratne informacije, kadar je ta negativna, in negativne uspešnosti ustrezno oceniti ter »kaznovati« oziroma ne nagraditi, potem sistem ne bo mogel veljati za pravičnega. Zaposleni, ki imajo občutek, da so si svojo nagrado prislužili z dobro opravljenim delom, bodo po vsej verjetnosti šteli sistem, v katerem bodo nagrado prejeli tudi drugi, ki dela niso dobro opravili, za nepravičnega. Enako ga bodo doželi tudi tisti zaposleni, ki sicer niso dobro ocenjeni, a jim vodje ne sporočijo dovolj jasno, da niso uspešni.

Sporočiti zaposlenemu, da pri svojem delu ni uspešen, je ena težjih nalog vodij – gre za situacije, v katerih se tako vodja kot zaposleni počutita neprijetno. Kadar gre za

sodelavce, ki tesno sodelujejo, lahko takšna ocena pripelje do večjih težav pri opravljanju dela, zato je izogibanje tovrstnim sporočilom pogosto in razumljivo. Ocenjevalce moramo zato dobro usposobiti za sporočanje tovrstnih informacij. Pomembno je, da ocenjevalec razume, zakaj so tudi negativne ocene pomembne za sam uspeh sistema in posledično organizacije ter posameznikov v njej.

Da bo uspešen, mora že sam sistem delovne uspešnosti med zaposlenimi veljati za pravičnega, poleg tega pa je pomemben tudi vidik dojemanja pravičnosti višine izplačanega zneska za doseženo delovno uspešnost. Pri tem ločimo proceduralno in distributivno pravičnost (Lipičnik 2002). Distributivna pravičnost pomeni, ali posameznik dojema svojo plačo kot pravično – ali res dobi toliko, kot si zasluži, proceduralna pravičnost pa označuje dojemanje pravičnosti samega plačnega sistema (metoda razdelitve denarja, razmerje med plačo direktorja in zaposlenega) – kot smo že ugotovili, je namreč pri zadovoljstvu s plačilom pomembna primerjava z drugimi.

Henneman (2000) ugotavlja, da je distributivna pravičnost za posameznika pomembnejša kot proceduralna, je pa običajno dojemanje posameznika, da dela več, kot je za to plačan. Hkrati navaja tudi paradoks v literaturi – po eni strani je pri zadovoljstvu s plačilom pomembna primerjava z drugimi, po drugi strani pa raziskave kažejo, da je distributivna pravičnost za posameznika pomembnejša kot proceduralna. Ugotovili so, da proceduralna pravičnost vpliva na distributivno pravičnost, ta pa na zadovoljstvo s plačo.

Če torej menim, da je plačni sistem dober, bom po vsej verjetnosti menil tudi, da sem plačan dovolj. Če menim, da sem plačan dovolj, bom torej s svojim plačilom zadovoljen. Težava pravičnosti plačila je v tem, da gre za zelo subjektivno merilo: kar se nekomu zdi pravično, se drugemu ne. Druga težava pravičnosti pa je, da je dojemanje pravičnosti odvisno od tega, koga si izberemo za primerjavo. Ideja, da lahko obstaja plačni sistem, ki ga bodo vsi zaposleni razumeli kot pravičnega, je tako praktično neuresničljiva.

3 JAVNI SEKTOR

Obravnavana tema magistrskega dela je dopolnitev postopka ugotavljanja delovne uspešnosti kot predhodnega koraka nadgradnje obstoječega sistema ocenjevanja. Sistem ocenjevanja, ki temelji na nejasnih oziroma slabo izdelanih kriterijih, ki jih vsak ocenjevalec razume drugače, ne more zagotavljati pravičnega nagrajevanja delovne uspešnosti. Ocenjevanje mora biti smiselna nadgradnja dobrega sistema ugotavljanja delovne uspešnosti; šele ko lahko na podlagi kakovostnih kriterijev ugotovimo, kdo zasluži nagrado za delovno uspešnost, lahko to nagrado tudi ovrednotimo. Za razumevanje obstoječega sistema je nujna nekoliko širša predstavitev javnega sektorja in zakonodaje, ki ga opredeljuje.

Javni sektor je kompleksen pojem, ki ga lahko definiramo na več različnih načinov. Lahko ga razumemo kot vse osebe javnega prava oziroma vse neposredne in posredne proračunske uporabnike (Zakon o javnih financah, Uradni list RS, št. 79/99 in nasl.). Ali pa kot opravljanje dejavnosti, ki so javnega pomena (zdravstvo, šolstvo, kultura, socialno varstvo itd.). Lahko pa bi rekli tudi, da gre pri javnem sektorju za vse subjekte (tudi gospodarske), ki dejavnosti javnega pomena opravljajo, oziroma za vse subjekte, katerih ustanovitelj ali pretežni lastnik je država ali lokalna skupnost in jih financira država (Freeman in Shoulders 1993).

Osebe javnega prava so ustanovljene za izvajanje javnih nalog, torej nalog, ki so v javnem interesu in so financirane iz javnih sredstev, zaradi česar imajo poseben pravni režim (zaposleni so javni uslužbenci, velja posebna ureditev plač, področje javnih naročil, nadzor Računskega sodišča itd.).

Javni sektor je torej namenjen izvajanju javnih nalog oziroma nalog, ki so v interesu vseh prebivalcev (Trpin 1995). Gre za storitve zdravstva, socialne varnosti, komunalnih storitev, inšpekcijskih nadzorov in izvajanja oblasti, tako sodne kot izvršne in zakonodajne. Gre torej za vse naloge, ki jih mora zagotavljati država za svoj obstoj oziroma obstoj državljanov. Na splošno bi lahko javni sektor opredelili kot skupek vseh javnih organizacij, ki opravljajo družbene in gospodarske javne

dejavnosti, pri čemer gre za dejavnosti, ki delujejo po netržnih načelih, in je bistveno da se financirajo s proračunskimi sredstvi na neposreden ali posreden način. Javni sektor obstaja zato, da bi se zadovoljile tiste potrebe skupnosti in posameznikov, ki jih tržni mehanizmi ne morejo zadovoljiti, saj dejavnost javnega sektorja ni profitna oziroma zanimiva za trg, nujno pa jo je opraviti za delovanje družbe.

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS, Uradni list RS, št. 56/02 in nasl.), ki določa plačni sistem in s tem tudi sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, je opredelil javni sektor tako, da ga sestavljajo vse tri zgoraj navedene skupine; le javna podjetja in gospodarske družbe, v katerih ima večinski delež oziroma prevladujoč vpliv država ali lokalna skupnost, niso del javnega sektorja po ZSPJS. Uporabniki proračuna po tem zakonu pa so državni organi in lokalne skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi ter druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti (2. člen ZSPJS).

Zakonodaja, ki ureja pravice iz delovnega razmerja, je v javnem sektorju izjemno obsežna, saj morajo biti vse pravice in dolžnosti zaposlenih določene z zakonodajo. Medtem ko so v zasebnem sektorju zakonsko določene pravice minimum, ki ga mora delodajalec zagotavljati, predstavljajo v javnem sektorju tako minimum, ki ga delodajalec mora zagotavljati, kot hkrati maksimum pravic, ki jih delodajalec zaposlenemu sme zagotavljati, v kolikor bi imele take pravice finančne posledice za proračunska sredstva (Zakon o višini povračil stroškov v zvezi z delom in nekaterih drugih prejemkov, Uradni list RS, št. 87/97).

Samo za prikaz so v nadaljevanju navedeni glavni zakonski in podzakonski akti, ki veljajo na področju urejanja pravic iz delovnega razmerja v javnem sektorju:

- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/02 in nasl.),
- Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/02 in nasl.),
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 56/02 in nasl.),

- Uredba o enotni metodologiji in obrazcih za obračun in izplačilo plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 109/07 in nasl),
- Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08),
- Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbenca (Uradni list RS, št. 53/08),
- Uredba o kriterijih za določitev položajnega dodatka za javne uslužbenca (Uradni list RS, št. 57/08),
- Kolektivna pogodba za javni sektor KPJS (Uradni list RS, št. 57/08),
- Kolektivna pogodba o skupni metodologiji za uvrščanje orientacijskih delovnih mest in nazivov v plačne razrede KPJS (Uradni list RS, št. 57/08).

Javni uslužbenec je posameznik, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju, ki ga po Zakonu o javnih uslužbencih sestavljajo prej navedeni državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi ter druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti (Zakon o javnih uslužbencih, Uradni list RS, št. 56/02).

Za javne uslužbenca velja glede pravic in obveznosti več zakonov: velja Zakon o delovnih razmerjih, ki je velja tudi v gospodarskem sektorju, velja Zakon o javnih uslužbencih, ki v celoti velja le za zaposlene v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti (za zaposlene v javnih agencijah, javnih skladih in javnih zavodih ter pri drugih osebah javnega prava, ki so proračunski uporabniki, velja le prvi del zakona, ki poleg uvodnih določb vsebuje skupna načela sistema javnih uslužbencev in ureja vprašanja, kot so na primer delovanje sindikata, kolektivno dogovarjanje in pravica do stavke). Zaposleni v javnih agencijah, javnih skladih in javnih zavodih ter pri drugih osebah javnega prava so torej javnimi uslužbenci, čeprav za njih ta pojem velja v zelo okrnjeni obliki.

Poleg teh dveh zakonov velja še že omenjeni Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, ki ureja pravice in obveznosti področja plačnega sistema. Z izrazom javni uslužbenec se običajno označujejo osebe, ki trajno in profesionalno opravljajo službo v državnih organih in organih lokalnih skupnosti (gre za javnega uslužbenca v polnem pomenu, torej gre za tiste zaposlene, za katere v celoti velja Zakon o javnih uslužbencih), izključeni pa so funkcionarji, za katere ta zakon ne velja (Zakon o javnih uslužbencih, Uradni list RS, št. 56/02). Omenjeno je smiselno, saj Zakon o javnih uslužbencih ureja pravice in obveznosti iz delovnega razmerja uradnikov, torej profesionalnih strokovnjakov zaposlenih v javnem sektorju, medtem ko so mesta funkcionarjev politične funkcije in morajo biti zato urejene na drugačen način.

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU, Uradni list RS, št. 56/2002) loči tudi uradnike od drugih javnih uslužbencev (strokovno-tehničnih javnih uslužbencev). Uradniki opravljajo javne naloge, ki so neposredno povezane z izvrševanjem oblasti ali z varstvom javnega interesa. ZJU določa, da uradnik izvršuje javne naloge v javno korist, politično nevtrarno in nepristransko. Uradniku je omogočena kariera z napredovanjem, ki je odvisna od njegove strokovne usposobljenosti, drugih delovnih in strokovnih kvalitet ter od rezultatov dela.

ZJU velja tako za državne organe kot za organe lokalne skupnosti, pri čemer je delodajalec v prvem primeru Republika Slovenija, v drugem pa lokalna skupnost, v kateri je javni uslužbenec zaposlen. Načela, ki veljajo tudi za zaposlene v javnih agencijah, javnih skladih, javnih zavodih in javnih gospodarskih zavodih ter drugih osebah javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti, so naslednja (Zakon o javnih uslužbencih, Uradni list RS, št. 56/02): načelo enakopravne dostopnosti, načelo zakonitosti, načelo strokovnosti, načelo častnega ravnanja, omejitve in dolžnosti v zvezi s sprejemanjem daril, načelo zaupnosti, načelo odgovornosti za rezultate, načelo dobrega gospodarjenja, načelo varovanja poklicnih interesov ter načelo prepovedi nadlegovanja.

V skladu z ZJU javni uslužbenec opravlja naloge, pomembne za celotno družbeno skupnost. Je torej del javnega sektorja, ki je zadolžen za izvrševanje javnega interesa, ki se po demokratični poti izraža v obliki zakonov, proračuna in drugih političnih odločitev. Delo javnega uslužbenca vpliva na organizacijo, v kateri dela, pa tudi širše, saj je od strokovnosti in učinkovitosti javne uprave odvisno delovanje celotne države in lokalnih skupnosti. Položaj javnih uslužbencev je specifičen zaradi tega, ker se sredstva za njihove plače zagotavljajo iz proračuna.

3.1 SISTEM PLAČ V JAVNEM SEKTORJU

Zakon o sistem plač v javnem sektorju ureja sistem plač funkcionarjev in javnih uslužbencev v javnem sektorju, pravila za njihovo določanje, obračunavanje in izplačevanje ter pravila za določanje obsega sredstev za plače. Zakon opredeljuje tudi postopek za spremembe razmerij med plačnimi skupinami in plačnimi podskupinami v javnem sektorju. Zakon določa skupne temelje sistema plač v javnem sektorju – za uveljavitev načela enakega plačila za delo na primerljivih delovnih mestih, nazivih in funkcijah, za zagotovitev preglednosti sistema plač ter stimulativnosti plač (ZSPJS, 1. člen).

Cilj uveljavitve Zakona o sistemu plač v javnem sektorju je bila uvedba enotnega, preglednega in primerljivega plačnega sistema v celotnem javnem sektorju in s tem želja po preglednosti proračunskega trošenja, saj naj bi nov plačni sistem povečal obvladljivost tega področja (ZSPJS, Uradni list RS, št. 56/02 in nasl.). Poleg tega naj bi ZSPJS določil skupne temelje sistema plač v javnem sektorju, uveljavitev načela enakega plačila za primerljive poklice v javnem sektorju in zagotovil preglednost in primerljivost plačnih in poklicnih skupin v javnem sektorju ter stimulativen način nagrajevanja.

Do uveljavitve ZSPJS so imela različna področja javnega sektorja na področju plač zelo različne ureditve: nekatera ministrstva so izvajanje nadzora (nad posrednimi proračunskimi uporabniki z njihovega področja, katerih ustanoviteljica je Republika Slovenija) izvajala bolj strogo, nekatera manj. Tako so imela nekatera ministrstva pregled nad sistemizacijami posameznih posrednih proračunskih uporabnikov, druga pa ne. Dejansko stanje v praksi je bilo torej izjemno nepregledno in neenotno, zato je tudi sama uvedba novega plačnega sistema potekala na zelo različne načine in z velikimi težavami. Nepregledna ureditev najvišjih plač v javnem sektorju in njihova drugačna dinamika naraščanja je posledično povzročala tudi neobvladljivost plač v javnem sektorju. Ob uvedbi novega plačnega sistema je bila izrečena mariskatera kritika na poskus poenotenja preveč raznolikega sistema. To do neke mere tudi drži, saj so nekatera določila novega sistema presplošna. Dober primer so prav kriteriji za

ocenjevanje delovne uspešnosti, ki morajo ustrezati celotnemu javnemu sektorju in so zato presplošni.

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju določa tudi ureditev Kataloga funkcij, delovnih mest in nazivov (ZSPJS, Uradni list RS, št. 56/02 in nasl.). Gre pravzaprav za seznam vseh funkcij, delovnih mest in nazivov v javnem sektorju. Sestavni del kataloga je torej 109 orientacijskih delovnih mest iz Kolektivne pogodbe za javni sektor, poleg njih pa so v katalog prenesene še vse funkcije, delovna mesta in nazivi iz sklenjenih področnih kolektivnih pogodb, aneksov h kolektivnim pogodbam dejavnosti, uredb in splošnih aktov, ki so jih sindikati javnega sektorja sklenili v letu 2008 ob uvedbi novega plačnega sistema. S tem so preklicali vse določbe obstoječih kolektivnih pogodb, ki so opredeljevale plače, ohranili pa ostale člene, ki urejajo druge pravice in obveznosti iz delovnega razmerja.

Združitev vseh funkcij, delovnih mest in nazivov v skupen katalog predstavlja nabor vseh možnih delovnih mest v javnem sektorju in s tem tudi določitev plačnega razreda vsakega delovnega mesta v javnem sektorju. Katalog je podlaga za sprejem sistemizacije delovnih mest posameznega subjekta javnega sektorja, za katerega velja ZSPJS. Posamezni uporabnik proračuna lahko zato sistemizira le delovna mesta in nazive iz kataloga in ne more spremeniti ne imena delovnega mesta ali naziva niti plačnega razreda posameznega delovnega mesta ali naziva. V Katalogu funkcij, delovnih mest in nazivov je namreč naveden izhodiščni plačni razred delovnega mesta in končni plačni razred delovnega mesta, ki ga javni uslužbenec lahko doseže z napredovanji.

Osnovna plača javnega uslužbenca tako pomeni izhodiščni plačni razred in število napredovanj. Pri uvrščanju delovnih mest in nazivov v plačne razrede oziroma določanju osnovnih plač je treba upoštevati uvrstitve orientacijskih delovnih mest in nazivov, ki so ovrednoteni v Kolektivni pogodbi za javni sektor. Orientacijska delovna mesta in nazivi so izbrana delovna mesta in nazivi, ki omogočajo primerjavo v plačnih skupinah in med plačnimi skupinami. Ovrednotijo se z uporabo skupne metodologije,

ki opredeljuje navodila za uvrščanje delovnih mest in nazivov v plačne razrede, pri čemer se upoštevajo naslednji kriteriji (ZSPJS, Uradni list RS, št. 56/02 in nasl.):

- zahtevnost delovnih nalog oziroma pogojev za pridobitev naziva,
- zahtevana usposobljenost (zahtevana strokovna izobrazba, potrebna dodatna znanja in izkušnje),
- odgovornost in pooblastila,
- psihofizični in umski napori,
- vplivi okolja.

Kolektivna pogodba za javni sektor (KPJS, Uradni list RS, št. 57/08 in nasl.) je kolektivna pogodba, ki je bila sklenjena na začetku uporabe plačnega sistema med Republiko Slovenijo in vsemi reprezentativnimi sindikati javnega sektorja. Z uveljavitvijo kolektivne pogodbe za javni sektor so prenehali veljati deli panožnih kolektivnih pogodb, ki so veljali pred tem in ki so urejali vsebino, ki se nanaša na plače, v ostalem delu glede ureditve pravic in obveznosti zaposlenih pa so panožne kolektivne pogodbe ostale v veljavi, kar v praksi pomeni določene zaplete.

Osrednji del Kolektivne pogodbe za javni sektor je njen tarifni del, ki se začne s poglavjem o osnovni plači, določen pa je tudi najnižji plačni razred za posamezni tarifni razred. Nadalje so določeni plačni razredi orientacijskih delovnih mest plačnih skupin od C do J. Prav ta orientacijska delovna mesta plačnih skupin od C do J so tudi sestavni del Kataloga funkcij, delovnih mest in nazivov v javnem sektorju.

Na podlagi orientacijskih delovnih mest so bili sprejeti tarifni deli vsake posamezne panožne kolektivne v javnem sektorju, ki določajo vsa delovna mesta iz posamezne dejavnosti. V predhodnem sistemu plač so bila na nacionalni ravni določena zgolj orientacijska mesta, nato pa je vsaka organizacija lahko sprejela sistemizacijo delovnih mest, ki je imela tudi nekatera svoja delovna mesta, saj so orientacijska delovna mesta služila le kot vodilo pri ustvarjanju delovnih mest.

Z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju pa so na ravni kolektivne pogodbe določena vsa možna delovna mesta in posamezna organizacija lahko izbira le delovna mesta, ki so v katalogu navedena. Tako je omogočena primerjava v plačnih skupinah in med plačnimi skupinami. V Kolektivni pogodbi za javni sektor so določena tudi merila in kriteriji za določitev plače za redno delovno uspešnost, poleg tega pa so opredeljeni tudi dodatki, ki so za celoten javni sektor enaki.

Tudi ureditev dodatkov je bila v prejšnjem sistemu močno nepregledna, poleg tega je obstajalo zelo veliko število različnih dodatkov. Zakon o sistemu plač ter Kolektivna pogodba za javni sektor sta sistem korenito spremenila: večina dodatkov je postala del osnovne plače javnega uslužbenca, v obliki dodatka pa se izplačuje manjši del izplačil, in sicer dodatek za delovno dobo, za mentorstvo, za specializacijo, magisterij in doktorat, za manj ugodne delovne pogoje, za nevarnost in posebne obremenitve, za izmensko delo, za delo v neenakomerno razporejenem delovnem času, za delo ponoči, za delo v nedeljo in na praznik, za delo preko polnega delovnega časa ter za čas stalne pripravljenosti. Ostali so torej tisti dodatki, ki se vežejo na posameznika (delovna doba, mentorstvo) in dodatki, ki se vežejo na posebne oblike delovnega časa.

Temeljni namen Kolektivne pogodbe za javni sektor je bil torej uvrstiti orientacijska delovna mesta in nazive v plačne razrede ter natančneje urediti določbe ZSPJS glede dela plače za delovno uspešnost in dodatkov (KPJS, Uradni list RS, št. 57/08 in nasl.). Predlagatelji ureditve pa so s tem želeli urediti tudi način uskladitve plač (odpravljanje ugotovljenih plačnih nesorazmerij po četrtnskih deležih), ki pa se v praksi ni izvršil zaradi gospodarske krize, ki se je začela po sprejemu plačnega sistema.

Prehodno obdobje odpravljanja ugotovljenih plačnih nesorazmerij, za katerega se je že pred uvedbo domnevalo, da bo težko in nejasno zaradi potrebnega preračunavanja plač oziroma odbitkov sredstev za odpravo plačnih nesorazmerij, se je tako podaljšano do neznano kdaj. Zadnja četrtnina plačnih nesorazmerij bi morala biti namreč izplačana marca 2010, do danes pa sta bili izplačani le dve četrtnini. Ker je

zaradi ohranjanja enakega položaja zaposlenih, treba tudi vsakega novo zaposlenega obravnavati tako kot tiste, ki so bili 1. 8. 2008 zaposleni v javnem sektorju in so bili »prevedeni« v nov plačni sistem pri vsakem novem javnem uslužbencu najprej ugotoviti, kakšno plačo bi imel uslužbenec v prejšnjem plačnem sistemu in kakšno po novem plačnem sistemu, nato pa mu poenostavljeno povedano prišteti polovico razlike med njima. Verjetno ni treba posebej poudarjati, da to v praksi prinaša velike težave in dodatno delo kadrovskim službam v javnem sektorju, zaradi različnih interpretacij načina »prevedbe« pa verjetno prihaja tudi do razlik v izračunih plače.

Plača javnega uslužbenca je sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov k plači. V skladu s 3. členom ZSPJS se plača javnemu uslužbencu določi s pogodbo o zaposlitvi, odločbo oziroma sklepom, v kateri se določi plačni razred in druge sestavine plače v skladu z drugimi določbami ZSPJS ter kolektivnimi pogodbami. Vsebina navedenih aktov mora biti enaka, le da se plače funkcionarjem izvršilne in zakonodajne oblasti določijo s sklepom, pravosodnim funkcionarjem z odločbo, javnim uslužbencem pa z aneksom k pogodbi o zaposlitvi (Za funkcionarje namreč velja, da s splošnimi volitvami pridobijo mandat, s čimer se razlikujejo od javnih uslužbencev, tako tudi ne opravljajo trajno svojega dela, temveč za določeno obdobje. Mandat za izvrševanje funkcije izvršilne in sodne oblasti pridobijo z imenovanjem v Državnem zboru Republike Slovenije ali z izvolitvijo.). Ob izročitvi predloga pogodbe o zaposlitvi, sklepa oziroma odločbe, je delodajalec javnemu uslužbencu dolžan podati pisno obrazložitev, ki pojasnjuje podlago za določitev njegove plače ter višino njenih posameznih delov in vpliv ZSPJS na njegovo plačo.

Plača javnega uslužbenca je torej sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost ter dodatkov, ki jih je sicer precej manj kot v predhodnem sistemu, saj se je preostanek dodatkov integriral v osnovno plačo. Tako plačilni razredi prejšnjega sistema ter plačni razredi novega sistema niso primerljivi. Osnovna plača je tisti del plače, ki ga prejema javni uslužbenec na posameznem delovnem mestu oziroma v nazivu za opravljeno delo v polnem, rednem delovnem času.

S katalogom delovnih mest je torej določen izhodiščni plačni razred delovnega mesta, ko pa določamo plačo javnemu uslužbencu, se temu razredu doda še pripadajoča napredovanja v tarifni skupini ali v nazivu in se tako določi plačni razred, v katerega je posamezni javni uslužbenec razporejen. Osnovna plača javnega uslužbenca je na ta način določena s plačnim razredom, v katerega je uvrščeno delovno mesto oziroma naziv, v katerega je javni uslužbenec razporejen, oziroma ga je pridobil z napredovanjem. Osnovna plača oziroma plačni razred javnega uslužbenca predstavlja tudi temeljno primerjavo znotraj celotnega javnega sektorja kakor tudi znotraj posameznih plačnih podskupin ter med posameznimi plačnimi podskupinami. Znesek plačnega razreda je določen s plačno lestvico, ki je priloga ZSPJS. Osnovne plače se usklajujejo z uskladitvijo plačnih razredov, ki se praviloma uskladijo 1. januarja ter 1. julija vsako leto. Dodatki k osnovni plači so navedeni v Kolektivni pogodbi za javni sektor in se vežejo na posameznika (dodatek za delovno dobo, za mentorstvo, za specializacijo, magisterij in doktorat) ali na različne pogoje dela (dodatek za manj ugodne delovne pogoje, za nevarnosti in posebne obremenitve, za izmensko delo, za delo v deljenem delovnem času za delo v neenakomerno razporejenem delovnem času, za delo ponoči, za delo v nedeljo in na dela prost dan, za delo preko polnega delovnega časa ter za čas stalne pripravljenosti).

3.2 SISTEM NAPREDOVANJA V JAVNEM SEKTORJU

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju določa, da javni uslužbenci lahko napredujejo v nazivu ali na delovnem mestu v višji plačni razred. Javni uslužbenci lahko, kjer je možno napredovanje v višji naziv, v posameznem nazivu napredujejo največ za pet plačnih razredov. Na delovnih mestih, kjer ni mogoče napredovati v naziv, lahko javni uslužbenci napredujejo največ za deset plačnih razredov. Če z napredovanjem na delovnih mestih, kjer je mogoče napredovanje v naziv, skupaj v vseh nazivih ni mogoče napredovanje za deset plačnih razredov, je v najvišjem nazivu mogoče napredovati za toliko plačnih razredov, da je doseženo napredovanje v nazivih skupno za deset plačnih razredov (ZSPJS, 16. člen).

Če javni uslužbenec izpolnjuje predpisane pogoje, je na podlagi zakona možno napredovanje vsaka tri leta za en ali dva plačna razreda. Napreovalno obdobje je čas od zadnjega napredovanja v višji plačni razred ali od prve zaposlitve v javnem sektorju. V tem času mora zaposleni pridobiti tri letne ocene, ki mu omogočajo napredovanje. Pogoji za napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred so torej tri letne ocene, s katerimi se ocenjuje uspešno delo, izkazano v napreovalnem obdobju. Kriteriji za letno oceno so (ZSPJS, Uradni list RS, št. 56/02 in nasl.):

- rezultati dela,
- samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela,
- zanesljivost pri opravljanju dela,
- kvaliteta sodelovanja in organizacija dela in
- druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

Za napreovalno obdobje se upošteva le čas, ko je javni uslužbenec delal na delovnih mestih, za katere je predpisana enaka stopnja strokovne izobrazbe (ZSPJS, 16. člen). Javnega uslužbenca se ocenjuje v ocenjevalnem obdobju, ki je enako koledarskemu, torej od 1. januarja do 31. decembra. Za javnega uslužbenca se vsako leto, najkasneje do 15. marca, izvede postopek ocenjevanja. Ocenijo se vsi javni uslužbenci, ki so v predhodnem koledarskem letu opravljali delo najmanj šest

mesecev. Javni uslužbenci, ki so odsotni več kot šest mesecev zaradi napotitve s strani delodajalca, zaradi poškodbe pri delu, poklicne bolezni ali starševskega varstva, se prav tako ocenjujejo.

Posledično to pomeni, da bodo tisti javni uslužbenci, ki niso bili ocenjeni, potrebovali eno leto dlje za napredovanje, saj je potrebno zbrati tri letne ocene. V Evidenčni list napredovanja javnega uslužbenca v napredovalnem obdobju se zbirajo vsi tovrstni podatki o ocenah. Javnega uslužbenca odgovorna oseba lahko oceni z odlično, zelo dobro, dobro, zadovoljivo ali nezadovoljivo oceno delovne uspešnosti. Za vsakega javnega uslužbenca mora odgovorna oseba izpolniti Ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti v ocenjevalnem obdobju. S pisno oceno in njeno utemeljitvijo odgovorna oseba seznanj javnega uslužbenca.

S tem mehanizmom so predlagatelji sistema pravzaprav želeli v sistem plač uvesti ocenjevalne razgovore, saj je potrebno javnemu uslužbencu letno oceno pojasniti. Kako samo ocenjevanje in pojasnjevanje poteka v praksi, je verjetno odvisno od vsake organizacije in nadrejenih, ki ocenjevanje izvajajo. Javni uslužbenec ima tudi možnost ugovora zoper oceno – če ni bil ocenjen ali se ne strinja z oceno, lahko sam zahteva, da se ga oceni ali zahteva preizkus ocene pred komisijo. To lahko stori v osmih delovnih dneh od poteka roka za ocenitev. Komisija o preizkusu ocene, o kateri se vodi zapisnik, odloči s sklepom. Njena odločitev je dokončna, če se javni uslužbenec z odločitvijo ne strinja, pa ima možnost uveljavitve sodnega varstva v skladu z zakoni, ki urejajo delovna razmerja.

Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede določa še, da se do 15. marca izvede postopek preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje za vse javne uslužbence. Za en plačni razred napredujejo tisti javni uslužbenci, ki v napredovalnem obdobju ob prvem in drugem napredovanju dosežejo najmanj 11 točk (torej recimo dve oceni prav dobro in eno oceno dobro), ob tretjem in četrtem napredovanju najmanj 12 točk, ob petem napredovanju najmanj 13 točk, ob nadaljnjih napredovanjih pa najmanj 14 točk (vsaj dve oceni odlično in ena ocena prav dobro). Javni uslužbenci, ki izpolnjujejo predpisane pogoje, lahko napredujejo

za največ dva plačna razreda, če ob prvem napredovanju dosežejo najmanj 14 točk, ob nadaljnjih napredovanjih pa 15 točk. Pogoji za napredovanje je dosežen takrat, ko javni uslužbenec zbere tri ocene, pri tem pa se upoštevajo tri najugodnejše ocene v obdobju od zadnjega napredovanja. Javni uslužbenec napreduje za en plačni razred tudi, če je od prve zaposlitve ali od zadnjega napredovanja preteklo vsaj šest let, pri čemer pa mora v tem obdobju doseči povprečno oceno vsaj dobro.

Javnega uslužbenca mora delodajalec do 30. marca pisno obvesti o napredovanju, o številu plačnih razredov napredovanja in o plačnem razredu osnovne plače. Poleg obvestila mu delodajalec izroči tudi predlog aneksa k pogodbi o zaposlitvi. Osnovna plača v novem plačnem razredu, ki se pridobi z napredovanjem, pripada javnemu uslužbencu od 1. aprila.

Zaradi prehoda na drugo delovno mesto v javnem sektorju se napredovalno obdobje javnemu uslužbencu ne prekine, če pridobi delovno mesto v isti plačni podskupini ali na sorodnih delovnih mestih na različnih plačnih podskupinah. Pri prehodu na drugo delovno mesto mora odgovorna oseba izročiti kopijo ocene javnemu uslužbencu, ker je bil ta zaposlen večji del ocenjevalnega obdobja pri njem. Če pa je oseba v javnem sektorju zaposlena manj kot šest mesecev in se zaposli pri drugemu delodajalcu v javnem sektorju, odgovorna oseba vseeno izvede postopek ocenjevanja za to obdobje.

Sistem napredovanj je bil z namenom stabilizacije javnih financ z Zakonom o interventnih ukrepih (Uradni list RS, št. 94/10) »zamrznjen«. Omenjeni zakon namreč določa, da ne glede na 16. in 17. člen ZSPJS in na njegovi podlagi sprejetih predpisov ter ne glede na določbe drugih predpisov in splošnih aktov, javni uslužbenci in funkcionarji, ki izpolnjujejo pogoje za napredovanje v letu 2011, v letu 2011 ne napredujejo v višji plačni razred. V letu 2012 se napredovanja v višji plačni razred, v naziv in v višji naziv uredijo ob ureditvi višine uskladitve vrednosti plačnih razredov za leto 2012, skladno s 5. členom ZSPJS. Javni uslužbenci in funkcionarji, ki v letu 2011 napredujejo v naziv ali višji naziv, tako pridobijo pravico do plače v skladu s pridobljenim nazivom ali višjim nazivom s 1. 1. 2012. Glede na »zamrznitev«

napredovanj v letu 2011, se to leto tudi ne šteje v napredovalno obdobje za napredovanje v višji plačni razred, kar pomeni, da bo napredovalno obdobje, ki je sicer triletno, s tem ukrepom postalo vsaj štiriletno.

3.3 SISTEM DELOVNE USPEŠNOSTI V JAVNEM SEKTORJU

Delovna uspešnost je, kot smo že povedali, eden od pomembnejših mehanizmov za nagrajevanje delovne uspešnosti, v javnem sektorju pa praktično edini denarni mehanizem za nagrajevanje delovne uspešnosti. Gre torej za najpomembnejši kratkoročni element gibljivega dela plače. To je tudi kriterij, s katerim je višina plače povezana z učinkovitimi rezultati dela za vsakega posameznika.

Zakonodaja določa tri vrste delovne uspešnosti v javnem sektorju (ZSPJS, Uradni list RS, št. 56/02 in nasl.): redna delovna uspešnost, delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela in delovna uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu. Funkcionarji, ki so upravičeni do delovne uspešnosti, imajo lahko redno delovno uspešnost ali delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela. Za javne uslužbenke, zaposlene v državni upravi ter v upravi lokalne skupnosti, delovna uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu ne obstaja, saj neposredni proračunski uporabniki ne morejo ponujati blaga in storitev na trgu.

3.3.1 Redna delovna uspešnost

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS, Uradni list RS, št. 56/02 in nasl.) določa, da redna delovna uspešnost predstavlja del plače, ki pripada javnemu uslužbencu, ki je v obdobju, za katerega se izplačuje, pri opravljanju svojih rednih delovnih nalog dosegel nadpovprečne delovne rezultate. Višina je omejena na največ dve osnovni mesečni plači javnega uslužbenca, pri čemer se kot osnova upošteva višina osnovne plače javnega uslužbenca v mesecu decembru preteklega leta. Skupen obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti znaša najmanj 2% celotne mase plač in največ 5%. Za vsako naslednje leto se skupen obseg sredstev določi z aneksom h kolektivni pogodbi za javni sektor, in sicer najkasneje do 1.

septembra. V primeru, da skupen obseg sredstev do tega roka ni določen, se v tekočem letu uporablja enak obseg sredstev kot v preteklem letu.

Sistem redne delovne uspešnosti je tako določen s Kolektivno pogodbo za javni sektor, ki določa kriterije za ocenjevanje, način ocenjevanja in obseg sredstev, ki jih delodajalec kot proračunski uporabnik sme razdeliti za delovno uspešnost zaposlenih.

Postopek ugotavljanja doseganja kriterijev za določitev dela plače za redno delovno uspešnost se, skladno s Kolektivno pogodbo za javni sektor, za vse javne uslužbence izvede mesečno, trimesečno ali dvakrat letno.

Del plače za redno delovno uspešnost se javnemu uslužbencu določi na podlagi meril in kriterijev, dogovorjenih s kolektivno pogodbo za javni sektor. Pri izplačilu januarske plače javni uslužbenec prejme obvestilo o tem, v koliko ocenjevanjih je bil v preteklem letu ocenjen in kolikšno število točk je dosegel pri posameznem ocenjevanju. Letno obvestilo o ocenjevanju javnega uslužbenca, ki je pri opravljanju svojega rednega dela dosegel nadpovprečne delovne rezultate, se hrani tudi v njegovi personalni mapi.

Delovna uspešnost se v javnem sektorju ocenjuje glede na: rezultate dela, samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela, zanesljivost pri opravljanju dela, kvaliteto sodelovanja in organizacijo dela ter druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela (ZSPJS, 17. člen).

Kolektivna pogodba za javni sektor določa, da se del plače za redno delovno uspešnost javnemu uslužbencu določi na podlagi naslednjih kriterijev (KPJS, Uradni list RS, št. 57/08 in nasl.):

- znanje in strokovnost,
- kakovost in natančnost,
- odnos do dela in delovnih sredstev,
- obseg in učinkovitost dela in

- inovativnost.

Vsak posamezen kriterij za ugotavljanje delovne uspešnosti je ovrednoten z 1 točko, ki pomeni doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov pri posameznem kriteriju. Ocena, ki se jo torej lahko vpiše v predpisani obrazec je 1 (nadpovprečno) ali 0 (povprečno). Seštevek števila točk, ki jih javni uslužbenec doseže, je podlaga za določitev višine dela plače za redno delovno uspešnost javnega uslužbenca.

Postopek ugotavljanja doseganja kriterijev za določitev dela plače za redno delovno uspešnost se za vse javne uslužbence izvede mesečno, trimesečno ali dvakrat letno. Postopek iz prejšnjega odstavka se izvede pred vsakokratnim izplačilom dela plače za delovno uspešnost in se opravi na obrazcih, ki so določeni s Kolektivno pogodbo za javni sektor in so prikazani v Prilogi 1.

Vsota točk posameznega javnega uslužbenca, ki je prejel vsaj 1 točko, se pri uporabniku proračuna oziroma v organizacijski enoti objavi. Osnova za določitev najvišjega možnega letnega zneska za izplačilo redne delovne uspešnosti javnega uslužbenca je osnovna plača javnega uslužbenca, ki mu je pripadala v skladu s pogodbo o zaposlitvi za mesec december preteklega leta, osnova za obračun redne delovne uspešnosti posameznega javnega uslužbenca pa je njegova osnovna plača za čas rednega dela v ocenjevalnem obdobju.

Pri določitvi dela plače za redno delovno uspešnost posameznega javnega uslužbenca se poleg seštevka števila točk posameznega javnega uslužbenca upošteva tudi obseg vseh sredstev. Letni obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti uporabnika proračuna mora biti izplačan v celoti, ne glede na poslovni rezultat uporabnika proračuna. Pri posameznem proračunskem uporabniku se obseg sredstev za izplačilo redne delovne uspešnosti določi na podlagi osnovnih plač javnih uslužbencev. Če se delitev sredstev opravi na ravni organizacijske enote, se določi obseg sredstev za izplačilo redne delovne uspešnosti na enak način tudi za posamezno organizacijsko enoto. Navedeno pomeni, da se vrednost 1 točke pridobi tako, da se obseg sredstev

za delovno uspešnost deli s številom točk, ki so jih javni uslužbenci pridobili, in da je vrednost 1 točke odvisna tudi od osnovne plače posameznega javnega uslužbenca. Več kot je kriterijev ovrednotenih z 1 točko, manjša je torej vrednost točke.

Sistem nagrajevanja delovne uspešnosti je tako natančno določen, vključno s predpisanimi obrazci, na katerih je treba ocenjevati. Sistem je zastavljen tako, da se s sprotnim vnosom vrednosti 1 ali 0 preračunava vrednost 1 točke. Obseg sredstev za delovno uspešnost je določen, prav tako pa tudi način razdelitve. Ocenjevalcu torej v trenutnem sistemu ostane le podelitev ocene, ki je na nivoju DA ali NE, torej ena za nadpovprečno delo in nič za povprečno. Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti pa je v resnici določen le v toliko, da so z zakonom določeni kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti in omenjeni binarni sistem ocenjevanja, pri čemer pa so sami kriteriji izjemno splošni in nedorečeni oziroma premalo konkretizirani na posamezno delovno mesto oziroma poklic oziroma posameznega zaposlenega (kar je glede na naravo organizacije bolj primerno).

3.3.2 Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela

Delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela ureja Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela (Uradni list RS 53/08, 89/08). Uredba določa, da se javnemu uslužbencu lahko izplača del plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela v posameznem mesecu, če povečan obseg dela opravi pri opravljanju rednih delovnih nalog ali v okviru projekta (ki je bil načrtovan v finančnem načrtu) ali če opravi povečan obseg dela v okviru sodelovanja pri izvajanju posebnega projekta, ki ga določi Vlada Republike Slovenije s svojim aktom in za katerega so zagotovljena dodatna sredstva. Del plače za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela se zagotavlja iz prihrankov sredstev za plače posameznega proračunskega uporabnika, ki nastanejo zaradi odsotnosti javnih uslužbencev z dela ali nezasedenih delovnih mest, kadar gre za povečan obseg dela pri opravljanju rednih delovnih nalog; če gre za povečan obseg dela v okviru sodelovanja pri izvajanju projekta, pa iz sredstev projekta. Višina dela plače za plačilo

delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela lahko znaša za javnega uslužbenca največ 20 odstotkov osnovne plače.

Ocenjevanje in način nagrajevanja delovne uspešnosti je tudi pri tej vrsti prepuščeno odgovorni osebi v organizaciji. Glede na dejstvo, da je v javni upravi trend zmanjševanja števila zaposlenih, običajno prihranki iz naslova nenadomeščanja odsotnih zaposlenih oziroma nenadomeščanja zaposlenih, ki so se upokojili oziroma jim je delovno razmerje v organizaciji prenehalo, obstajajo. Gre torej za dobro orodje, ki je popolnoma v rokah odgovornih oseb (predstojnikov organov, direktorjev itd.), ki imajo tako možnost dodatnega nagrajevanja tistih, ki delajo več ali bolje od ostalih, s tem pa lahko tudi odtehtajo delo tistih, ki se jih ni nadomestilo.

3.3.3 Delovna uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu

Delovno uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu ureja Uredba o delovni uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu (Uradni list RS, št. 69/08). Pri njej gre za prihodke od prodaje blaga in storitev na trgu, od katerih se lahko del uporabi za plačilo delovne uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu. Obseg sredstev je lahko največ 60 odstotkov razlike med prihodki in odhodki preteklega leta od prodaje blaga in storitev na trgu. Prihodki, ki so pri tem zajeti, so prihodki, ki jih je posredni uporabnik proračuna pridobil z dejavnostjo, ki jo je opravljal poleg javne službe (ki je opredeljena v področnih zakonih, nacionalnih programih in njegovem ustanovitvenem aktu), in prihodki, ki jih je posredni uporabnik proračuna pridobil iz mednarodnih projektov na podlagi javnih razpisov. Pogoji za izplačilo delovne uspešnosti je, da posredni proračunski uporabnik za preteklo leto izkazuje izravnane prihodke in odhodke oziroma presežek prihodkov nad odhodki. Sistem ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu je v celoti prepuščen direktorju posrednega proračunskega uporabnika, saj predpisi ne določajo načina ocenjevanja in nagrajevanja oziroma postopka razdelitve pridobljenih sredstev. Gre torej za orodje, ki ga imajo direktorji za dodatno nagrajevanje uspešnih zaposlenih, seveda le če ima proračunski uporabnik dohodke iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu.

4 DOPOLNITEV OBSTOJEČEGA SISTEMA OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI V JAVNEM SEKTORJEM

Opisan sistem delovne uspešnosti natančno določa obseg sredstev za delovno uspešnost in način delitve teh sredstev tako na nivoju organizacije oziroma organizacijske enote kot na nivoju posameznika. Kolektivna pogodba za javni sektor torej opredeljuje način nagrajevanja delovne uspešnosti, glede samega ugotavljanja pa zgolj navaja pet kriterijev (znanje in strokovnost, kakovost in natančnost, odnos do dela in delovnih sredstev, obseg in učinkovitost dela in inovativnost) in določa binarni sistem ocenjevanja. Pri tem je vsak proračunski uporabnik popolnoma svoboden pri izbiri poti, ki ga bo vodila do odločitve o nadpovprečni uspešnosti posameznega javnega uslužbenca.

Kot smo ugotovili v drugem poglavju, je potrebno konkretizirati in skupaj s posameznikom določiti, kaj pomeni biti delovno uspešen: kakšnemu vedenju bo sledila nagrada, kaj so pričakovanja delodajalca in kako jih doseči. To pomeni, da je potrebno obstoječe splošne in nedorečene kriterije prevesti oziroma konkretizirati za posameznega zaposlenega oziroma za njegovo delo. Če želimo, da je tak postopek uspešen in da bo lahko prinesel rezultat, ga moramo izvesti v sodelovanju z zaposlenimi.

4.1 OPIS METODOLOGIJE ZA DOPOLNITEV SISTEMA OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI V JAVNEM SEKTORJU

Da bi lahko nagradili obstoječi sistem, je potrebno najprej ugotoviti njegove bistvene pomanjkljivosti pri ocenjevanju in nagrajevanju delovne uspešnosti oziroma ugotoviti, kaj lahko po mnenju zaposlenih v obstoječem sistemu izboljšamo. V primeru da med zaposlenimi prevladuje mnenje, da obstoječ sistem ocenjevanja ni ustrezen ali da ni pravičen, ga je treba nadgraditi in tako omogočiti sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, ki bo med zaposlenimi sprejet in priznan kot dober oziroma pravičen ter bodo z njim zadovoljni. V ta namen je bil v okviru magistrskega dela sestavljen anketni vprašalnik, ki je skupaj z rezultati podrobno predstavljen v nadaljevanju. Po

opravljeni analizi obstoječega stanja, smo v sodelovanju z zaposlenimi na Inštitutu za varovanje zdravja v okviru delavnice izdelali vzorčni primer natančno definiranih kriterijev delovne uspešnosti, ki so podlaga za nadgradnjo obstoječega sistema. Poudariti je treba, da v ta namen ni treba spreminjati zakonodaje, kar je dolgotrajen postopek, v katerega je treba vložiti veliko truda, še posebej na področju plač, kjer je interesov ob vsaki priložnosti za spremembo predpisov gotovo izjemno veliko. Tako sem želela predstaviti možnost, ki jo imajo predstojniki subjektov javnega sektorja v veljavnem zakonodajnem okviru.

4.1.1 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik je (kot ena od kvantitativnih metod raziskovanja) po mojem mnenju najprimernejši za ugotavljanje mnenja večjega števila javnih uslužbencev (pri ugotavljanju zadovoljstva z določenim plačnim sistemom je namreč vedno določeno število ljudi, ki bodo z njim nezadovoljni, zato nas je zanimalo mnenje večjega števila ljudi, ki so ocenjevali, glede postavljenih trditev), hkrati pa zagotavlja anonimnost pri odgovorih glede zadovoljstva z nadrejenim, delom, plačo.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz šestih vprašanj (glede delovne uspešnosti, glede dožemanja lastne delovne uspešnosti in glede dožemanja ocenjevanja, ki so sestavljena v obliki trditev, zaprtega alternativnega tipa, ki jih anketiranec ocenjuje s petstopenjsko lestvico ter treh vprašanj, ki so se nanašala na starost, izobrazbo ter položaj v organizaciji. Vprašalnik sem oblikovala ob upoštevanju teoretičnih predpostavk o sistemih delovni uspešnosti, vzvodih motivacije in zadovoljstva. Anketni vprašalnik je Priloga 2.

Z vprašalnikom smo želeli ugotoviti, ali zaposleni v javnem sektorju delujejo v skladu z načeli uspešnega delovanja v okviru uspešne organizacije. Del vprašanj je bil namenjen ciljem: ali zaposleni poznajo cilje in usmeritve organizacije, ali so ti cilji usklajeni z njihovimi in ali cilje načrtujejo ter jih merijo. Drugi sklop vprašanj se je nanašal na delovne naloge, njihovo dožemanje okolice in samih sebe, mnenje o nadrejenih oziroma ocenjevalcih in mnenje o tem, kaj bi vplivalo na njihovo

motivacijo oziroma dvig učinkovitosti, da bi delali več oziroma bolje. Tretji del vprašalnika se je nanašal na delovno uspešnost: ali zaposleni menijo, da so uspešni pri delu, ali menijo, da njihovi ocenjevalci to vidijo in ocenijo, in ali je obstoječi sistem delovne uspešnosti po njihovem mnenju dober, katere so njegove šibke točke ter ali bi bila smiselna nadgradnja sistema. Vprašalnik je bil objavljen na spletnem mestu <http://www.surveymonkey.com/s/N8K6L5R>, elektronsko sporočilo z razlago namena raziskave in s povezavo na spletno mesto pa je bil po poslan vsem javnim zdravstvenim zavodom v Sloveniji (zdravstvenim domovom, bolnišnicam, zavodom za zdravstveno varstvo itd.). V treh tednih ga je izpolnilo 150 zaposlenih.

4.1.2 Delovna skupina

Po anketiranju smo izdelano zamisel o nadgradnji obstoječega sistema delovne uspešnosti, ki jo predstavljam v nadaljevanju, testno preizkusili s skupino poslovnih asistentk na Inštitutu za varovanje zdravja. Skladno s teorijo je namreč pomembno sodelovanje posameznikov pri razvoju sistema, predvsem zaradi boljšega sprejemanja spremembe in prepoznavanja njegove pravičnosti. Menim, da lahko le v sodelovanju s skupino zaposlenih, ki opravljajo istovrstno delo, dosežemo konkretnejše opredelitve posameznih kriterijev za ocenjevanje uspešnosti na njihovem področju.

V skupini je sodelovalo 6 zaposlenih, sicer različne stopnje izobrazbe, ki pa opravljajo podobno oziroma istovrstno delo poslovnih sekretarjevz naslednjim opisom:

- vodenje in opravljanje tehnično-administrativnih opravil,
- vodenje splošnih evidenc: odsotnost na evidenčni uri, izdaja naročilnic, potnih nalogov, prispele in oddane pošte,
- predaja dokumentacije v računovodstvo in vložišče,
- skrb za nabavo pisarniškega materiala,
- vodenje evidence sprejetih sklepov in njihove izvršitve,
- vodenje in organiziranje arhiva za potrebe dela,
- skrb za red in higieno,

- opravljanje drugih del v skladu s strokovnimi in poslovnimi interesi inštituta po nalogu nadrejenega.

Stopnja zahtevnosti dela je označena kot srednje zahtevna; gre za delo, ki je delno programirano, predvideni so stiki z ljudmi na zahtevni ravni. Med delavnico smo s sodelujočimi v skupini ob vsakem kriteriju za ocenjevanje ugotovili, kaj so njihove predstave o kriteriju, kaj se torej pri tem kriteriju ocenjuje. Članice skupine so navajale praktične primere za vsak kriterij, s pomočjo katerih smo zapisali opredelitev kriterija, za katero so ocenile, da posamezni kriterij dovolj natančno določa. Tako smo izpolnili primer obrazcev, ki sem jih v okviru nadgradnje sistema ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti oblikovala, in testno preizkusili izvedbo v praksi oziroma pripravili vzorčen primer, s katerim smo za vsak kriterij določili primere vedenja, ki ustrezajo standardni, nadpovprečni in podpovprečni delovni uspešnosti pri njihovem delu – kriteriji so naslednji:

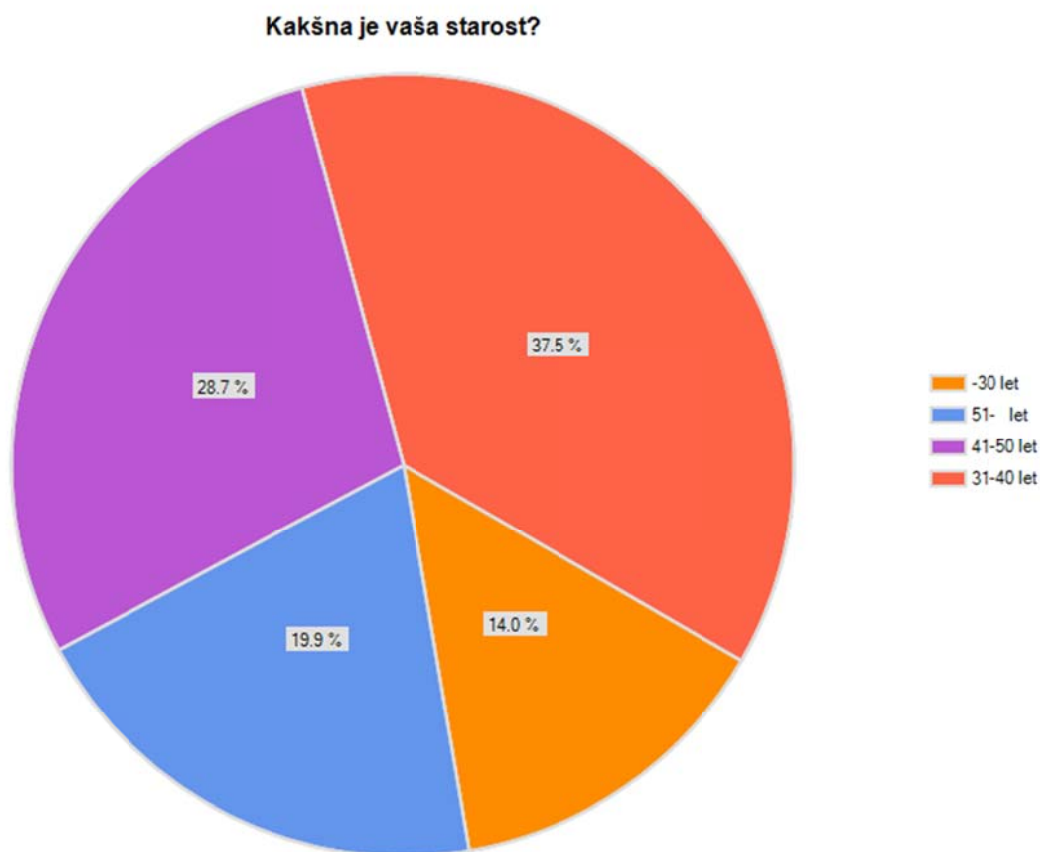
- znanje in strokovnost,
- kakovost in natančnost,
- odnos do dela in delovnih sredstev,
- obseg in učinkovitost dela,
- inovativnost.

Navedeni kriteriji so tako pridobili vsebino oziroma konkretizacijo. S tem je postalo jasno in določno ter članom delovne skupine razumljivo, kaj vodja ocenjuje, kakšna raven dela je pričakovana, kakšna je nadpovprečna in kakšna je podpovprečna. Na tak način bi bilo potrebno z vsemi identificiranimi delovnimi skupinami v organizaciji in njihovimi vodji definirati iste kriterije, da bi za vsako delovno skupino določili zanjo relevantna vedenja. Zahtevnost in vrsta dela se od skupine do skupine razlikujeta, razlikujejo pa se tudi njihovi cilji oziroma načini, kako uresničevati lastne cilje, ki v končni fazi pri vsaki skupini pripeljejo do ciljev organizacije. V postopku obdelave posameznih kriterijev bi bilo pomembno tudi identificirati strateške cilje organizacije, ki jih lahko uresničujemo z opredelitvijo posameznega kriterija in posameznega konkretnega cilja.

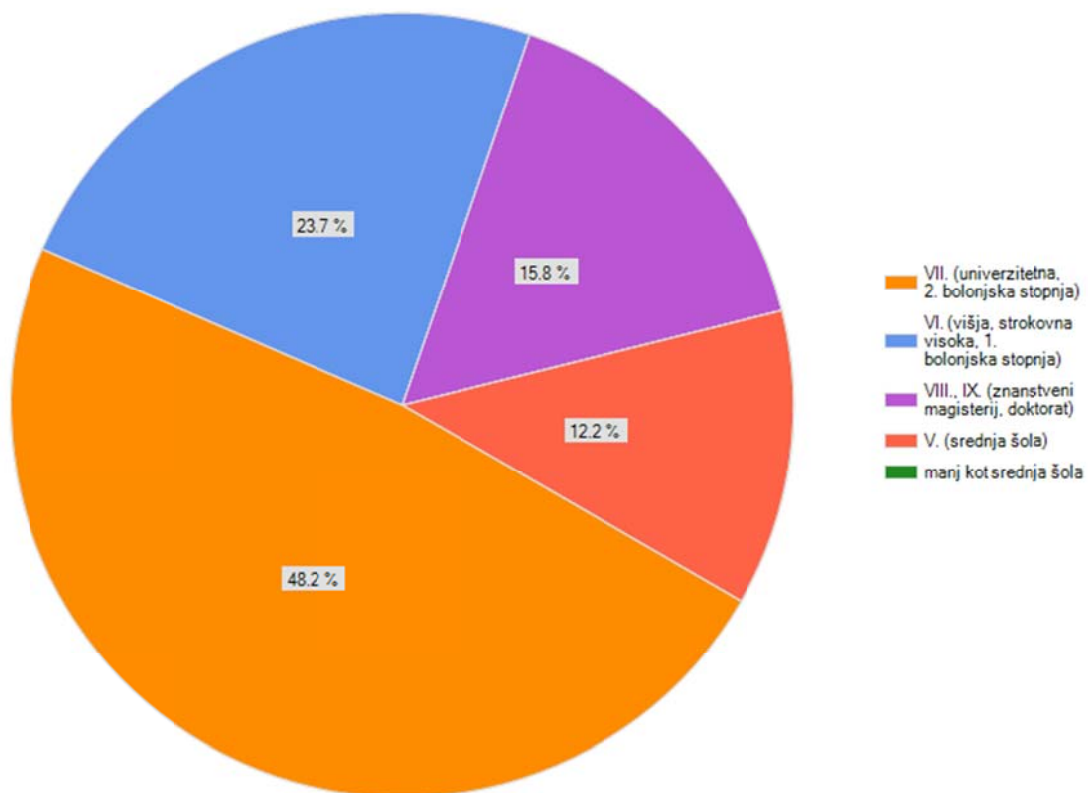
4.2 ANALIZA OBSTOJEČEGA SISTEMA OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Anketirancem smo postavili vprašanja glede starosti, izobrazbe in njihovega položaja v organizaciji, da bi ugotovili, kako dolgo že opravljajo delo, kakšna je njihova stopnja izobrazbe in ali imajo naloge vodenja. Odgovori kažejo, da so vprašalnik izpolnile vse starostne skupine, v največji meri pa zaposleni med 31 in 40 letom, da je imela večina anketirancev vsaj VII. stopnjo izobrazbe in da večinoma niso odgovarjali zaposleni na vodstvenih delovnih mestih.

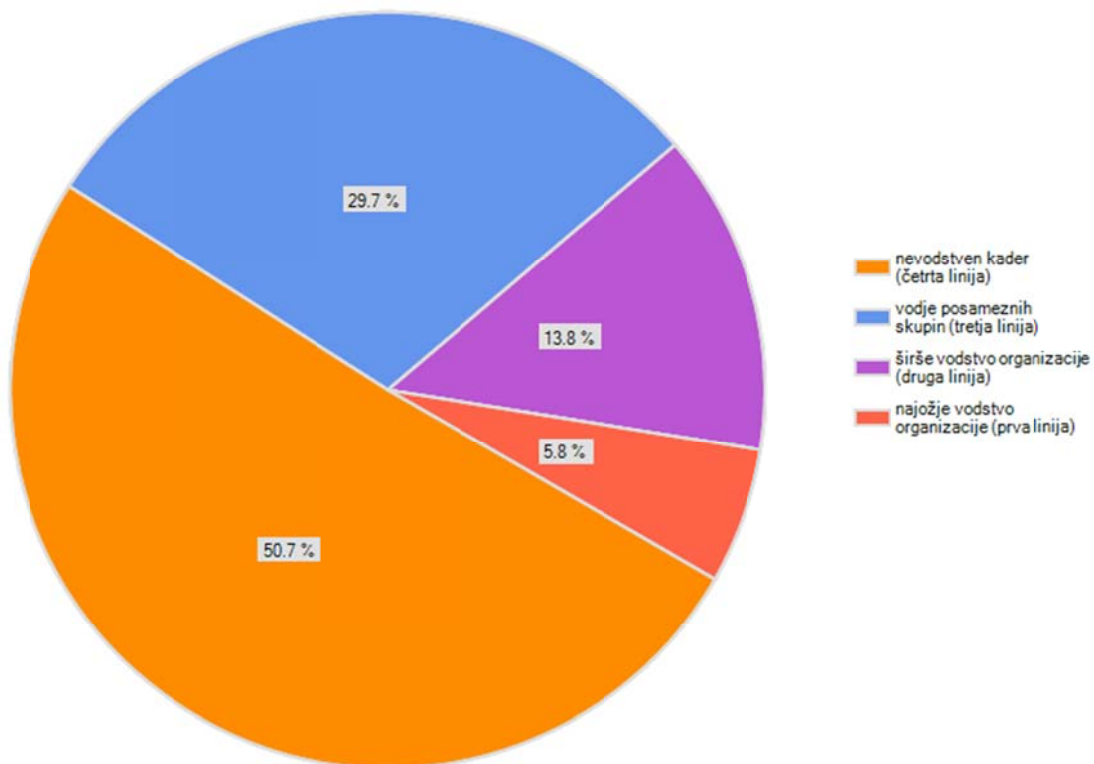
Slika 4.1: Graf starosti, izobrazbe in vodstvenega položaja anketirancev



Kakšna je vaša dosežena stopnja izobrazbe?



Kam bi uvrstili sebe glede na hierarhični položaj, ki ga zavzimate v vaši organizaciji?



Zastavljena vprašanja so se nanašala cilje, tako lastne kot cilje delodajalca, na razumevanje lastnih nalog in lastnega dela v primerjavi z delom drugih ter na sam sistem delovne uspešnosti z namenom ugotoviti, ali zaposleni menijo, da je sistem dovolj jasn, dorečen in ali ga dojemajo kot pravičnega.

S prvim vsebinskim vprašanjem sem želela preveriti, v kakšni meri so anketirancem poznani cilji delodajalca in ali so ti cilji usklajeni z njihovimi. Seveda pa tudi, ali anketiranci menijo, da se nadrejeni posveča razvoju njihove kariere, ali opazi njihovo delo in jih posledično lahko realno ocenjuje – ali ima torej anketiranec občutek, da je njegovo delo opaženo in bo nagrajeno oziroma sankcionirano. Zanimalo me je, ali anketiranec pozna svoje delovne naloge in ali meni, da so rezultati njegovega dela merljivi, kot tudi kako se sam umešča glede na svoje sodelavce in ali meni, da je sistem ocenjevanja delovne uspešnosti tak, da nagradi boljše delo (Tabela 4.1).

Večina anketirancev je odgovorila, da razumejo cilje delodajalca (52,5 %) in da so njihovi cilji skladni s cilji delodajalca (49,3 %), kar ne preseneča, saj je v zdravstvu v večini zavodov cilj jasn: poskrbeti za pacienta. S tem ciljem se strinjajo tako zaposleni kot vodstvo zdravstvenih zavodov. Prav tako jih je 43,5 % odgovorilo, da cilje z vodjo načrtujejo skupaj.

Glede načrtovanja kariere je kar 49,6 % vprašanih odgovorilo, da z vodjo ne načrtujeta razvoja kariere, kar je glede na populacijo, ki je na vprašanja odgovarjala, ponovno razumljivo, saj že sama izobrazba močno zoža možnosti glede razvoja, Kljub temu pa to pomeni, da se vodje ne posvečajo dovolj željam glede razvoja zaposlenih, kar lahko vodi v nezadovoljstvo in demotiviranost zaposlenih. 95 % anketirancev je namreč odgovorilo, da si želijo dodatnih izobraževanj, kar kaže na veliko težnjo anketirancev po nadaljnjem razvoju.

Približno 40 % vprašanih meni, da je vsebina njihovih nalog natančno definirana, 36,4% vprašanih pa meni, da je obseg njihovih nalog določen, kar pomeni, da vprašani razumejo svoje naloge (kar je za dejavnost zdravstva, sploh za zdravstveno osebje, razumljivo). 73 % anketirancev je s svojim delom zadovoljnih.

Polovica vprašanih meni, da rezultati njihovega dela niso enostavno merljivi. 46,5 % jih ocenjuje, da delajo več kot večina njihovih sodelavcev, 35,5 % pa da delajo bolje kot večina njihovih sodelavcev. 57 % vprašanih meni, da bi nadrejeni takoj opazil, če bi delali manj ali slabše, 43 % pa jih odgovorilo, da bi nadrejeni to lahko sankcioniral.

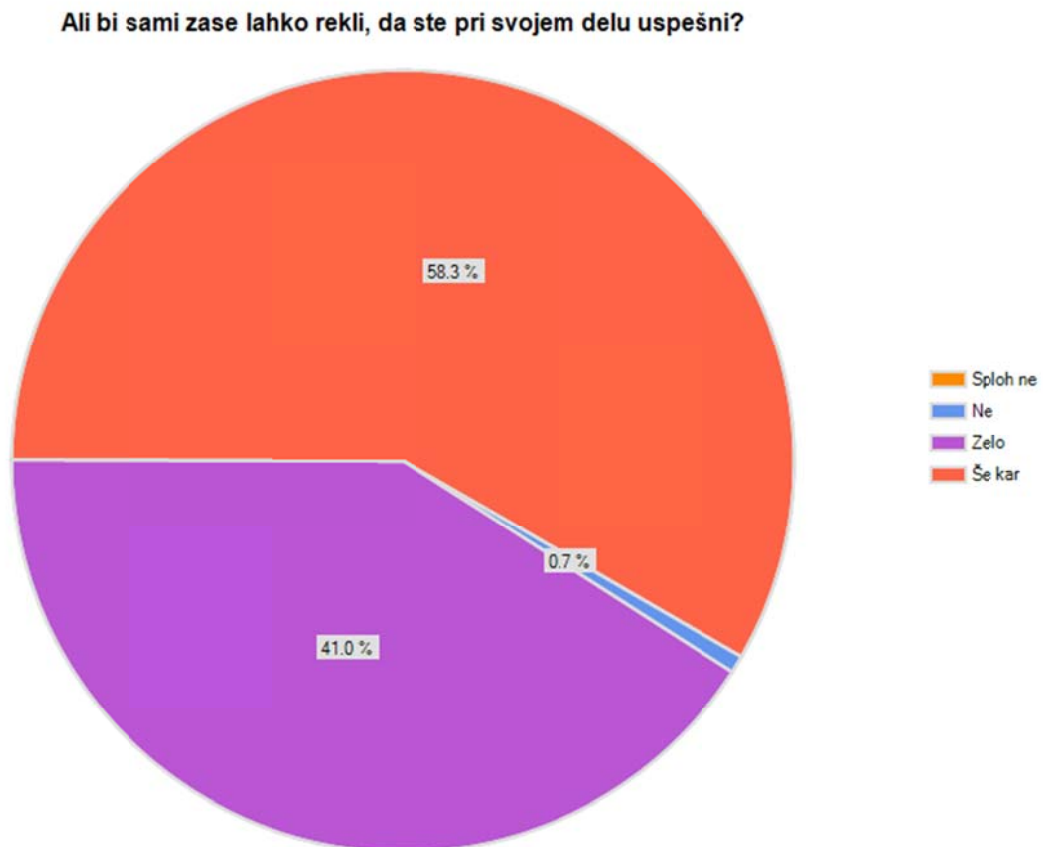
Več kot 70 % vprašanih meni, da sistem nagrajevanja ne omogoča nagrajevanja boljših, 63 % pa jih odgovarja, da nagrajevanje ni odvisno od rezultatov dela. 70 % zaposlenih je tudi izrazilo mnenje, da je plačilo za njihovo delo premajhno.

Tabela 4.1: Umestitev anketirancev glede ciljev, razvoja kariere in delovnih nalog

V kolikšni meri za vas veljajo naslednje trditve?									
	sploh ne drži (%)	ne drži (%)	niti drži niti ne drži (%)	Drži (%)	popolnoma drži (%)	n	povprečje	Modus	Standardni odklon
Cilji delodajalca so mi popolnoma jasni	11	14	20	37	15	133	3,33	4	1,23
Moji cilji so skladni s cilji delodajalca	6	15	28	40	9	135	3,33	4	1,04
Skupaj z vodjo načrtujeva cilje in nadaljnji razvoj moje kariere	10	21	25	36	8	137	3,10	4	1,14
Skupaj z vodjo redno načrtujeva nadaljnji razvoj moje kariere	19	30	25	21	2	136	2,55	2	1,1
Vsebina mojih delovnih nalog je natančno definirana	11	19	31	31	9	140	3,08	3	1,13
Obseg mojih delovnih nalog je določen	14	21	29	31	6	140	2,94	4	1,14
Rezultati mojega dela so enostavno merljivi	12	36	26	18	8	140	2,73	2	1,13
Delam več kot večina mojih sodelavcev	1	11	32	33	14	126	3,53	4	0,92
Delam bolje kot večina mojih sodelavcev	0	14	35	30	7	120	3,36	3	0,85
Plačilo za moje delo je premajhno	0	6	22	42	28	137	3,93	4	0,88
Sistem nagrajevanja omogoča nagrajevanje boljših	42	29	16	9	0	135	1,91	1	0,98
Nagrajevanje zaposlenih ni odvisno od rezultatov dela	7	7	19	31	32	132	3,76	5	1,21
Če bi delal manj ali slabše, bi nadrejeni to takoj opazili	4	14	21	42	15	134	3,51	4	1,07
Če bi delal manj ali slabše, bi nadrejeni to lahko sankcionirali	4	24	24	33	11	132	3,23	4	1,09
Z delom, ki ga opravljam, sem zadovoljen	2	6	17	47	26	136	3,90	4	0,95
Želim se dodatno izobraževati	0	2	1	36	59	134	4,54	5	0,64

Anketiranci so se morali tudi oceniti glede uspešnosti lastnega dela. 58 % vprašanih meni, da so pri svojem delu kar uspešni, 41 % pa, da so pri svojem delu zelo uspešni. En anketiranec je odgovoril da pri svojem delu ni uspešen (Slika 4.2).

Slika 4.2: Graf lastne ocene uspešnosti anketirancev



V nadaljevanju nas je zanimalo, kako dobro poznajo obstoječi sistem delovne uspešnosti, kaj menijo o njegovi pravičnosti in kako vidijo ocenjevanje svojih nadrejenih (Tabela 4.2).

Na podlagi odgovorov na vprašanja lahko ugotovimo, da kar 20 % anketirancev meni, da sistem delovne uspešnosti v njihovi organizaciji sploh ne obstaja. Približno 70 % anketirancev trdi, da sistem delovne uspešnosti pozna, 43 % anketirancev pa meni, da sistem delovne uspešnosti ne deluje. Le 26 % anketirancev je izrazilo mnenje, da je sistem delovne uspešnosti pravičen (Slika 4.3). Glede kriterijev za

ocenjevanje delovne uspešnosti 45 % vprašanih meni, da so razumljivi, 50% pa da niso pravični.

Kar 60 % anketirancev meni, da nadrejeni, ki ocenjuje delovno uspešnost, meni da pozna njihovo delo, 52 % pa da nadrejeni pošteno ocenjuje njihovo delo. Iz tega lahko zaključimo, da vprašani menijo, da leži »krivda« za nepošteno oceno v samem sistemu in v kriterijih. Zanimivo pa je, da večina anketirancev meni, da jih nadrejeni ocenjuje pošteno, čeprav je 57 % vprašanih odgovorilo, da jim nadrejeni ocene ne obrazloži. Iz tega lahko sklepamo, da se tudi nadrejeni sklicujejo na nepravičen sistem ob samem ocenjevanju in odgovornost za oceno prelagajo na tiste, ki so sistem uvedli. Prav zato je zelo pomembno, da ob uvedbi morebitnih izboljšav ali dopolnitev sistema sodelujemo z zaposlenimi, da bodo sistem razumeli, pa tudi ustrezno izobraziti ocenjevalce, da bodo lahko prevzeli odgovornost za oceno v lastne roke in jo primerno obrazložili zaposlenemu.

Slika 4.3: Graf poznavanja in odnosa do sistema delovne uspešnosti

Naslednja vprašanja se nanašajo na vaše poznavanje in odnos do obstoječega sistema merjenja in nagrajevanja delovne uspešnosti (DU) v vašem delovnem okolju. Ocenite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.

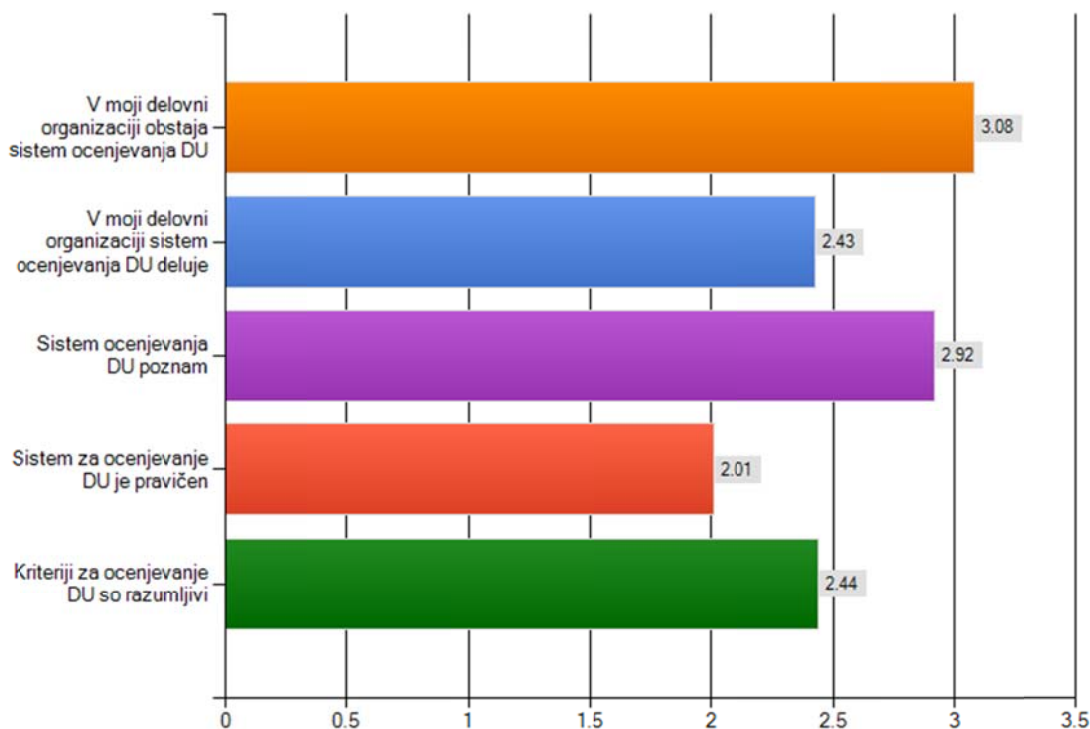


Tabela 4.2: Ocena sistema delovne uspešnosti ter kriterijev za ocenjevanje

Naslednja vprašanja se nanašajo na vaše poznavanje in odnos do obstoječega sistema merjenja in nagrajevanja delovne uspešnosti (DU) v vašem delovnem okolju. Ocenite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.								
	Sploh ne (%)	Pretežno ne (%)	Pretežno da (%)	Da, Popolnoma (%)	n	povprečje	Modus	Standardni odklon
V moji delovni organizaciji obstaja sistem ocenjevanja DU	10	10	35	38	128	3,08	4	0,98
V moji delovni organizaciji sistem ocenjevanja DU deluje	21	23	34	12	124	2,42	3	1,00
Sistem ocenjevanja DU poznam	10	13	47	25	131	2,91	3	0,91
Sistem za ocenjevanje DU je pravičen	28	26	26	1	110	2,01	1	0,86
Kriteriji za ocenjevanje DU so razumljivi	15	26	39	7	118	2,42	3	0,87
Kriteriji za ocenjevanje DU so pravični	21	29	30	1	111	2,15	3	0,82
Nadrejeni, ki ocenjuje mojo DU dobro pozna moje delo	8	26	39	21	127	2,78	3	0,90
Nadrejeni, ki ocenjuje mojo DU ocenjuje pošteno	12	20	37	15	114	2,66	3	0,93
Nadrejeni, ki ocenjuje mojo DU mi oceno obrazloži	20	16	40	18	128	2,59	3	1,02

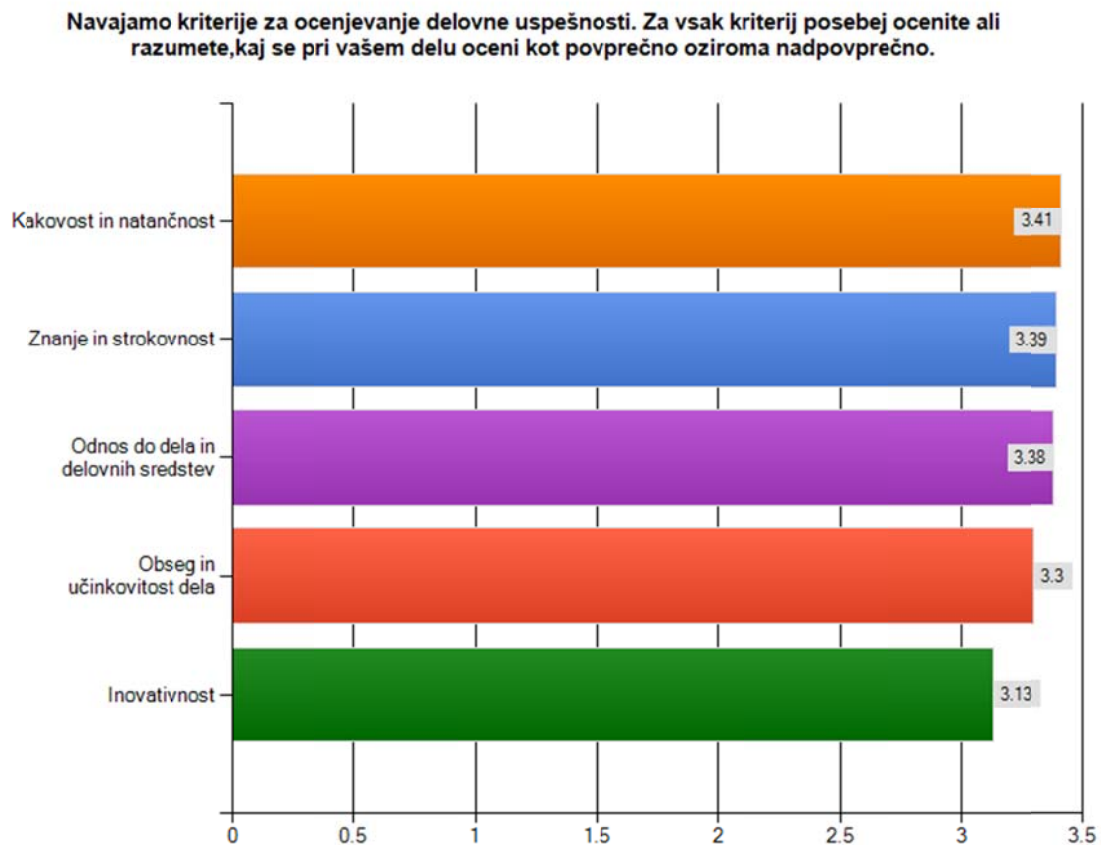
Glede na trditev, da so po mojem mnenju kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti nepopolni oziroma niso prilagojeni na delovno mesto oziroma na delo, ki ga zaposleni opravljajo, sem zastavila vprašanja glede poznavanja in razumevanja samih kriterijev za ocenjevanje delovne uspešnosti. Glede na dejstvo, da je obstoječ sistem delovne

uspešnosti binaren, torej se izpolnjevanje vsakega posameznega kriterija ocenjuje z 1 ali 0 (1 pomeni, da je zaposleni nadpovprečen, 0 pa da je zaposleni povprečen), sem anketirancem zastavila vprašanje če vedo, kaj se pri njihovem delu oceni kot povprečno in kaj se oceni kot nadpovprečno. Pri kriterijih znanje in strokovnost, kakovost in natančnost, odnos do dela in delovnih sredstev ter obseg in učinkovitost dela jih je več kot polovica odgovorila, da razumejo, kaj nadrejeni ocenjuje, pri kriteriju inovativnosti pa je le 44 % vprašanih ocenilo, da razumejo, kaj nadrejeni ocenjuje (Tabela 4.3, Slika 4.4).

Tabela 4.3: Razumevanje kriterijev za ocenjevanje delovne uspešnosti

Navajamo kriterije za ocenjevanje delovne uspešnosti. Za vsak kriterij posebej ocenite ali razumete, kaj se pri vašem delu oceni kot povprečno oziroma nadpovprečno.								
	Sploh ne razumem (%)	Ne razumem (%)	Približno razumem (%)	Razumem (%)	n	povprečje	Modus	Standardni odklon
Znanje in strokovnost	5	7	30	56	132	3,39	4	0,84
Kakovost in natančnost	5	7	28	57	132	3,40	4	0,85
Odnos do dela in delovnih sredstev	5	12	22	58	131	3,37	4	0,90
Obseg in učinkovitost dela	6	11	30	51	132	3,29	4	0,90
Inovativnost	9	15	29	45	131	3,12	4	0,98

Slika 4.4: Graf ocene kriterijev za ocenjevanje delovne uspešnosti



Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, ali vprašani menijo, da so kriteriji usklajeni s strategijo, vizijo in cilji organizacije, če omogočajo individualno obravnavo zaposlenih, ali ustrezajo njihovem delu in ali je razpon ocenjevanja zadosten.

Pri vprašanih glede ciljev, strategije in vizije v povezavi s kriteriji ocenjevanja je bilo približno 40 % anketirancev neopredeljenih (odgovarjali so z »ne vem« ali pa z »niti drži, niti ne drži«), kar kaže na to, da kljub možnosti apliciranja kriterija na lastno delo s strateško ravniyo ne vidijo povezave (kljub temu, da je kar 52 % vprašanih odgovorilo, da so jim cilji delodajalca jasni). Zanimivo pa je, da je 40 % vprašanih ostalo enako neopredeljenih ob vprašanju, ali kriteriji ustrezajo delu, ki ga opravljajo; 30 % jih je zatrdilo, da kriteriji niso ustrezni. 65 % je menilo, da razpon ocenjevanja ni dovolj natančen, le 10 % anketirancev pa je ocenilo, da je ustrezen (Tabela 4.4, Slika 4.5).

Iz navedenega lahko sklepamo, da kljub temu, da vprašani menijo, da kriterije razumejo in vedo, kaj nadrejeni ocenjuje, istočasno ocenjujejo, da kriteriji niso ustrezni za njihovo delo oziroma sistem ocenjevanja sam ne omogoča dovolj natančnega ocenjevanja oziroma nima dovolj razpona. Dejstvo, da zaposleni menijo, da kriteriji ne ustrezajo njihovem delu, potrjuje trditev, da kriteriji niso dovolj dobro definirani, saj njihova splošnost omogoča, da jih lahko prilagodimo prav vsaki vrsti dela, čeprav je treba vsebino posameznega kriterija določiti v sodelovanju z zaposlenimi. Le tako bodo lahko našli v posameznem kriteriju tako svoje delo kot zasledovanje ciljev organizacije in bodo lahko delovali v smeri večje uspešnosti. Ugotovimo lahko tudi, da večina anketiranih za nepravilno oziroma nepravilno ocenjevanje »krivi« sistem, kar je verjetno posledica binarnega sistema ocenjevanja, ki ne omogoča razpona pri ocenjevanju delovne uspešnosti. Tudi zato bi bilo ob nadgradnji sistema smiselno omogočiti večstopenjsko lestvico ocenjevanja.

Slika 4.5: Graf mnenja anketirancev o ustreznosti kriterijev za ocenjevanje delovne uspešnosti

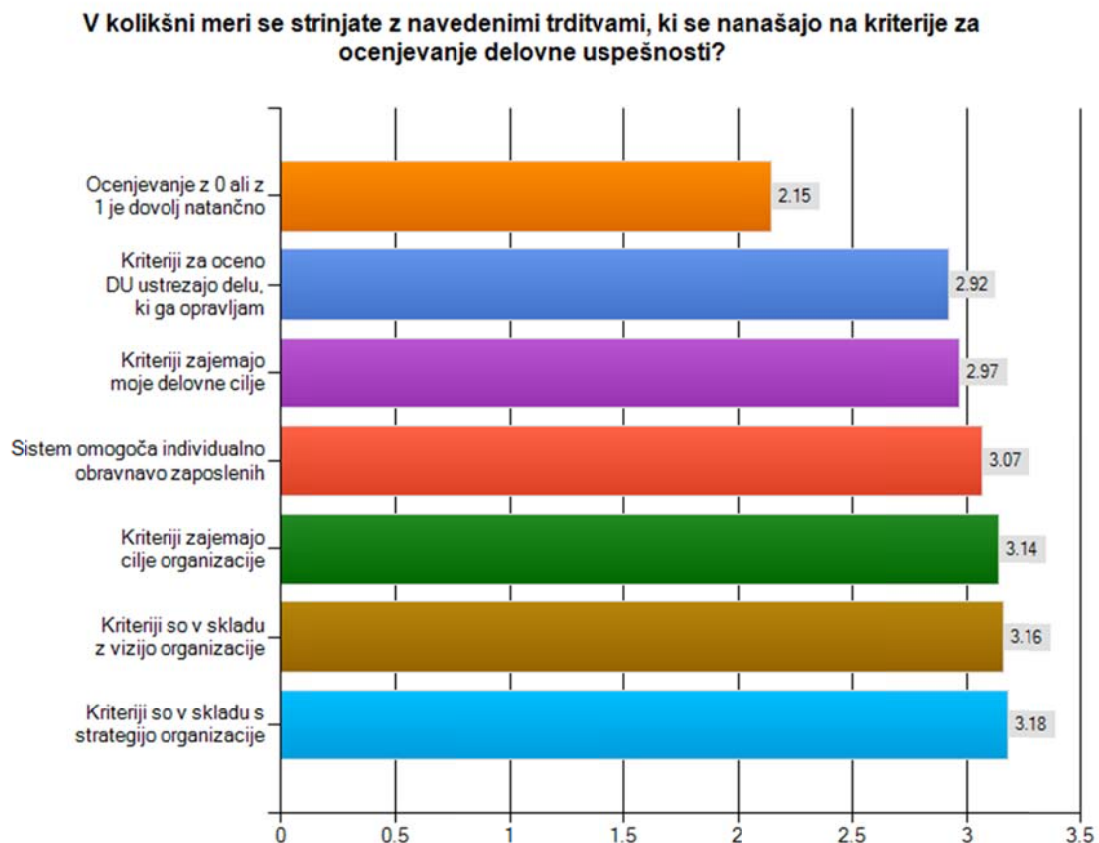


Tabela 4.4: Ustreznost kriterijev za ocenjevanje delovne uspešnosti

V kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami, ki se nanašajo na kriterije za ocenjevanje delovne uspešnosti?								
	sploh ne drži (%)	ne drži (%)	niti drži niti ne drži (%)	drži (%)	popolnoma drži (%)	povprečje	Modus	Standardni odklon
Kriteriji so v skladu s strategijo organizacije	6	15	20	33	4	3,17	4	1,05
Kriteriji so v skladu z vizijo organizacije	6	14	23	30	4	3,15	4	1,03
Kriteriji zajemajo cilje organizacije	7	13	23	34	2	3,15	4	1,02
Sistem omogoča individualno obravnavo zaposlenih	11	16	27	32	6	3,08	4	1,12
Kriteriji zajemajo moje delovne cilje	8	20	31	26	4	2,98	3	1,02
Kriteriji za oceno DU ustrezajo delu, ki ga opravljam	7	24	27	25	4	2,94	3	1,03
Ocenjevanje z 0 ali z 1 je dovolj natančno	26	39	15	8	3	2,15	2	1,03

Na koncu smo želeli ugotoviti še, kaj je tisto, kar bi zaposlene motiviralo k boljšemu delu oziroma k večji učinkovitosti, in kam se pravično ocenjevanje delovne uspešnosti ter vrednotenje delovne uspešnosti uvrščata na tej lestvici. Anketiranci so lahko izbirali med naslednjimi možnostmi:

- napredovanje v višji plačilni razred,
- višja plača,
- delo, ki bi mi bilo ljubše,
- delo, ki bi bilo zahtevnejše,

- dodatek za delovno uspešnost,
- napredovanje po hierarhični strukturi,
- možnost izobraževanja,
- zamenjava nadrejenega,
- boljši delovni pogoji,
- pohvala nadrejenega,
- pravično ocenjevanje delovne uspešnosti.

Zanimivo je, da je kar 33 % anketirancev odgovorilo, da zamenjava nadrejenega nikakor ne bi vplivala na to, da bi delali bolje ali več, kar potrjuje izraženo prepričanje anketirancev, da nadrejeni pošteno ocenjujejo delovno uspešnost in da očitno nimajo vpliva na sam sistem delovne uspešnosti. Manj kot 50 % anketirancev je še menilo, da bi napredovanje po hierarhični strukturi vplivalo na količino oziroma kakovost dela, medtem ko jih je 73 % odgovorilo, da bi napredovanje v višji razred vplivalo na količino in kakovost dela.

Tudi pri ostalih odgovorih je večina anketirancev odgovorila, da bi sprememba vplivala na kakovost in količino dela. Najvišji odstotek anketirancev je odgovoril, da bi dodatek za delovno uspešnost pripomogel k večji količini oziroma kakovosti dela (88 %), s približno 80 % sledijo odgovori, da bi bistveno vplivala višja plača, pravično ocenjevanje delovne uspešnosti in možnost izobraževanja, ki je presenetljivo postavljena ob bok finančnim spodbujevalcem učinkovitosti in uspešnosti. 70 % anketirancev je odgovorilo, da bi pripomoglo delo, ki bi jim bilo ljubše, nekaj pod 60 % anketirancev pa je menilo, da bi vplivalo zahtevnejše delo in pohvala nadrejenega. Zadnji podatek kaže na to, kaj lahko naredimo že z nedenarno motivacijo in kako bistvena je povratna informacija o delu, sploh če je pozitivna (Tabela 4.5).

Tabela 4.5: Motivacijski dejavniki

V kolikšni meri bi vas naslednji dejavniki spodbudili, da bi delali več in/ali bolje? Ocena 1 pomeni »čisto nič«, 5 pa »bistveno«.									
	1 (čisto nič) %	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (bistveno) (%)	n	povprečje	Modus	Standardni odklon
Napredovanje v višji plačilni razred	3	7	17	27	47	132	4,08	5	1,09
Višja plača	1	5	13	26	55	132	4,30	5	0,94
Delo, ki bi mi bilo ljubše	5	10	13	25	45	130	3,97	5	1,22
Delo, ki bi bilo zahtevnejše	8	7	23	34	25	128	3,64	4	1,17
Dodatek za delovno uspešnost	2	5	14	23	56	132	4,27	5	1,00
Napredovanje po hierarhični strukturi	9	11	30	21	27	129	3,48	3	1,26
Možnost izobraževanja	3	3	12	37	43	129	4,16	5	0,97
Zamenjava nadrejenega	33	12	23	11	18	128	2,67	1	1,51
Boljši delovni pogoji	10	15	16	23	36	131	3,60	5	1,37
Pohvala nadrejenega	8	8	25	20	37	129	3,72	5	1,27
Pravično ocenjevanje delovne uspešnosti	1	5	11	25	55	127	4,33	5	0,92

Vidimo torej, da je dojemanje ocenjevanja delovne uspešnosti kot pravičnega izjemno močan dejavnik motivacije in uspešnosti, seveda pa je njegov izraz v obliki denarnega zneska še toliko pomembnejši. Hkrati lahko zgornji rezultati služijo kot opomnik, da ni vse v denarju in da so ostale oblike nagrajevanja in motiviranja prav tako močna orodja za dvig učinkovitosti.

Sklepamo lahko, da zaposleni menijo, da niso zadovoljivo plačani, čeprav se redko najde posameznik, ki ne bi želel za svoje delo prejemati višje plače oziroma bi menil, da je plačan popolnoma dovolj (ali še celo preveč). Vsekakor pa lahko zatrdimo, da

sistem delovne uspešnosti ni ustrezno izdelan, saj ne nagrajuje boljšega dela. Še pomembneje pa je dojetje, da je sistem delovne uspešnosti vzet iz rok ocenjevalcev, ki nimajo vpliva na oceno in izplačilo. Če je tako »usoda« ocene in vrednosti delavčeve delovne uspešnosti v tujih rokah (ker njegov nadrejeni po obstoječem sistemu ne more ustrezno ocenjevati in posledično nagrajevati), potem verjetno težko vztrajamo, da naj vlaga trud v svoje delo in stremi k učinkovitosti. Sistem delovne uspešnosti je zato treba dograditi s pomočjo zaposlenih, da ga bodo razumeli kot svojega in se tudi prepričali, da ima njihov nadrejeni odgovornost in moč v svojih rokah. Trenutno stanje lahko namreč služi tudi kot odličen izgovor nadrejenega, kadar slabe ocene, ki jo je delavcu sam dodelil, ne želi sporočiti.

4.3 PREDLOG IZBOLJŠAVE SISTEMA DELOVNE USPEŠNOSTI IN MERIL OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Bistveni pomanjkljivosti obstoječega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti po mnenju anketirancev sta torej v tem, da sistem nagrajevanja ne omogoča nagrajevanja boljših in da nagrajevanje ni odvisno od rezultatov dela. To pa je bistveno sporočilo o pravičnosti sistema ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti. Nepravično ocenjevanje sicer v očeh anketirancev ni krivda ocenjevalcev, ampak sistema samega, na kar kaže tudi podatek, da je le 10 % anketirancev menilo, da je razpon ocenjevanja ustrezen. Dejstvo, da zaposleni ocenjujejo, da kriteriji ne ustrezajo njihovem delu, potrjuje trditev, da kriteriji niso dovolj določeni, saj njihova splošnost omogoča, da jih lahko prilagodimo prav vsaki vrsti dela. Kot pa smo že poudarili, je treba vsebino posameznega kriterija določiti v sodelovanju z zaposlenimi.

Iz ankete izhaja, da je dojemanje ocenjevanja delovne uspešnosti kot pravičnega močan dejavnik motivacije in uspešnosti, seveda pa je njegov izraz v obliki denarnega zneska še toliko pomembnejši. Hkrati lahko zgornji rezultati služijo kot opomnik, da res ni vse v denarju in so ostale oblike nagrajevanja in motiviranja prav tako močna orodja za dvig učinkovitosti.

Na podlagi izsledkov raziskave predlagam dopolnitve obstoječega sistema, s katerimi lahko izboljšamo bistvene pomanjkljivosti sistema brez sprememb zakonodaje. To pomeni, da gre za orodje, ki je v celoti v rokah predstojnikov subjektov javnega sektorja, saj ne spreminja obstoječega sistema, ki ga narekujeta Zakon o sistemu plač v javnem sektorju ter Kolektivna pogodba za javni sektor, ampak ga dopolnjuje. Kot smo ugotovili, je bistvena težava v ozkem razponu ocene oziroma pravzaprav v tem, da razpon ne obstaja. Ocenjevanje z 1 oziroma 0 ni primerno, zato za sprejem odločitve glede podelitve 1 ali 0 točk v predpisanem binarnem sistemu predlagam uporabo obrazca prikazanega v sliki 4.11. Obrazec se izdelava za vsakega zaposlenega, v večjih organizacijah, kjer bi to pomenilo prevelike stroške, preveč porabljenega

časa ali preveliko razdrobljenost sistema, pa za skupine istovrstnih del oziroma glede na delovno mesto v organizaciji.

Ocenjevalna lestvica je petstopenjska, v postopku določanja kriterijev pa je treba naprej postaviti standard oziroma pričakovano, povprečno delo – s tem se opredeli ocena tri. V primeru ,da zaposleni prejme oceno tri, pomeni, da dela zadovoljivo ter v skladu s pričakovanji delodajalca ali drugače, da ustrezno dela za plačo, ki jo prejema. Z oceno tri pa tako ni upravičen do dodanega plačila za delovno uspešnost, saj se to nameni nadpovprečnim delavcem. V »prevedbi« v binaren sistem delovne uspešnosti torej ocena tri pomeni 0 točk. Ko je opredeljen standard, se opredeli tudi, kaj pomeni nadpovprečno delo in kaj močno nadpovprečno delo, torej oceni 4 in 5, ter kaj pomeni podpovprečno delo in kaj močno podpovprečno delo, torej oceni 2 in 1, in sicer za vsak posamezen kriterij.

Slika 4.6: Obrazec za ugotavljanje delovne uspešnosti

Ime priimek _____, obdobje _____					
	Močno pod pričakovanji (1)	Pod pričakovanji (2)	V skladu s pričakovanji (3)	Nad pričakovanji (4)	Močno nad pričakovanji (5)
Znanje in strokovnost					
Kakovost in natančnost					
Odnos do dela in delovnih sredstev					
Obseg in učinkovitost dela					
Inovativnost					

Vir: Lastni vir

V prvi fazi je smiselna samoocenitev zaposlenega, nato pa pogovor z ocenjevalcem, ki lahko na podlagi izdelanih opisov kriterijev in pogovora z zaposlenim doreče, kaj je vodilo k določeni oceni za posamezen kriterij in kako lahko zaposleni oceno v naslednjem ocenjevalnem obdobju izboljša. Samoocena zaposlenega je pomembno orodje za vodjo, saj mu pomaga razumeti, kako zaposleni dojema sebe v delovnem okolju, svoje delo in v končni fazi, kaj in kako ga motivira.

Sistem samoocenitve je povzet po tako imenovani metodi 180 stopinjskega ocenjevanja. Če sistem uspešno poteka, bi bila smiselna tudi širša uporaba te metode. Poimenovanje metode izhaja iz matematične oziroma radarske logike: 0°, torej nična širina slike, je v primeru, ko se oceni zaposleni sam. 90° je praviloma ozka slika, povratna informacija, ki nam jo poda le vodja, nadrejeni. Možnost razširitve je v 180-stopinjski metodi, ki vključuje tudi informacije oziroma oceno sodelavcev, ki nas in naše delo dobro poznajo. 270° doda še mnenje podrejenih, 360° (ali "panoramsko popolna" slika) pa vključuje še mnenje strank oziroma zunanjih oseb, s katerimi imamo stik v poslovnem svetu (Bracken 2001). Metoda 360-stopinjskega ocenjevanja namreč temelji na mnenju drugih o določeni osebi in se uporablja za različne stvari, tako za ocenjevanje zaposlenih kot tudi za razvoj in izobraževanje posameznika. Cilj je torej popolnejša informacija o zaposlenemu in njegovi delovni uspešnosti, saj tak način omogoča pridobitev mnenj iz več in ne le enega vira. Tudi točnost je večja, saj vodja ne more vedeti vsega, močno subjektivna pa je lahko tudi samoocena.

Ko ocenjevalec in zaposleni končata proces ocenjevanja, se pridobljene ocene prevedejo v sistem delovne uspešnosti, kot je določen z veljavno zakonodajo za javni sektor. V primeru, da je bil zaposleni pri posameznemu kriteriju ocenjen z oceno štiri ali pet, se ta ocena prevede v predpisani binarni obrazec kot 1 točka. Izračun višine zneska za delovno uspešnost se opravi skladno z opisanim in predpisanim sistemom, ki je opredeljen v Kolektivni pogodbi za javni sektor. Vrednost točke in končni znesek je torej odvisen od skupnega števila vseh podeljenih točk, saj je obseg za izplačilo dela plače za redno delovno uspešnost določen in je tako znesek, ki ga posameznik prejme, odvisen od tega, med koliko zaposlenih se bo znesek podelil.

Za razlikovanje med nadpovprečno uspešnimi ter močno nadpovprečno uspešnimi pa predlagam sistem nedenarnih nagrad, seveda v okviru zakonodajno dovoljenih okvirov. Ob preučitvi možnosti za posamezno področje v javnem sektorju se v okviru delavnic ob postavitvi sistema izdelala tudi bazen nedenarnih nagrad, med katerimi lahko zaposleni izbirajo. Možnosti se seveda razlikujejo glede na dejavnost, kot primer pa navedimo dodaten dan dopusta: kolektivna pogodba je namreč le glede denarnih določil tako minimum pravic kot hkrati maksimum pravic, pri nekaterih drugih pravicah iz delovnega razmerja, kot je recimo dopust, pa se lahko na ravni organizacije določi več dni dopusta, seveda ob izdelanem notranjem sistemu. Glede na izražene želje po dodatnem izobraževanju, bi lahko ponudili tudi na primer izobraževanje po lastni izbiri (ne glede na to, da gre morda za kuharski tečaj, tečaj tujega jezika ali karkoli drugega, ki morda ni neposredno povezano z delovnimi nalogami zaposlenega).

Mejo med oceno, ki prinaša zgolj del plače za delovno uspešnost, in oceno, ki poleg tega prinaša še nedenarno nagrado, predlagam pri 23 točkah. Če je zaposleni v ocenjevalnem obdobju zbral 23 točk, to pomeni da je bil vsaj na treh kriterijih ocenjen z oceno močno nadpovprečno. 23 točk tudi ni možno zbrati, če je zaposleni na enem kriteriju prejel oceno 2, kar pomeni, da mora biti vsaj povprečen po vseh kriterijih.

Predlagani sistem vključuje tudi možnost negativnih posledic za podpovprečne delovne rezultate, saj je analiza pokazala tudi, da zaposleni menijo, da tudi v primeru podpovprečnega dela težko utrpijo kakršne koli posledice, kar deluje demotivacijsko (odsotnost »kazni«, ne glede na uspešnost oziroma neuspešnost dela, močno vpliva na (de)motivacijo posameznika).

Težava pri odsotnosti kazni se najbolj odrazi pri pogledu na druge: če dela slabše od mene, pa se mu nič ne zgodi, zakaj bi jaz delal več ali bolje? Sistem delovne uspešnosti, kot je predpisan s Kolektivno pogodbo za javni sektor namreč določa le del plače za delovno uspešnost, če si delovno uspešen, medtem ko glede

podpovprečne delovne uspešnosti ne določa ničesar. Ker v javnem sektorju ni mogoč odvzem dela plače za podpovprečno delo ali kakšen drug mehanizem posledic, ki je v gospodarskem sektorju izvedljiv, je treba poiskati rešitev v okviru danih zakonodajnih okvirjev.

Delodajalci se pogosto srečujejo tudi s težavo odpuščanja delavcev, ki neustrezno opravljajo delo, saj je slovenska delovnopravna zakonodaja izjemno omejujoča tako glede razlogov za prekinitve delovnega razmerja kot glede postopka same prekinitve. Seveda gre za iste zaposlene, ki bi jih delodajalec tudi negativno ocenil pri ocenjevanju delovne uspešnosti. Odpoved delovnega razmerja je ob sistematičnem dokazovanju neuspešnega dela veliko lažje izvedljiva, predvsem pa ima delodajalec v primeru tožbe s strani odpuščenega zaposlenega večje možnosti za uspeh.

S tem namenom je v sistem ocenjevanja delovne uspešnosti uveden tudi negativni del lestvice: z določitvijo standarda smo torej določili pričakovano stopnjo dela, ki se od zaposlenega pričakuje za prejemanje plače. Delo, ki je ocenjeno kot nadstandardno oziroma je nad pričakovanji, je zato nagrajeno kot delovno uspešno. Delo, ki pa je podstandardno, torej zaposleni dela slabše oziroma manj kot delodajalec pričakuje v zameno za plačo, pa je treba sankcionirati.

Namen predlaganega sistema je, da ponavljajoče se slabo delo dolgoročno pripelje do prekinitve delovnega razmerja, saj je to edino orodje, ki ga ima delodajalec v rokah za »kaznovanje« neustreznega dela. Dejstvo je tudi, da posamezniki z neustreznim delom organizaciji tudi pogosto povzročajo škodo, običajno pa še uspešno znižujejo motivacijo sodelavcev oziroma kvarijo delovno vzdušje. Hkrati sistem omogoča dovolj opozorilnih dejanj, da ima zaposleni vse možnosti, da izboljša svojo delovno učinkovitost, odpravi napake in tako postane uspešen, če si tega seveda sploh želi. V nasprotnem primeru je odpoved pogodbe o zaposlitvi edina smiselna in učinkovita rešitev.

V predlaganem sistemu se zato opredeli sankcije za oceni podpovprečno ter močno podpovprečno: v primeru, da zaposleni prejme 10 ali manj točk v dveh zaporednih

ocenjevalnih obdobjih ali trikrat v petih ocenjevalnih obdobjih, prejme opozorilo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi iz krivdnih razlogov ali iz razloga nesposobnosti, odvisno od izkazanih kršitev, skladno z 88. členom Zakona o delovnih razmerjih.

Krivdni razlog pomeni, da delavec krši pogodbene obveznosti ali druge obveznosti iz delovnega razmerja, medtem ko pri razlogu nesposobnosti ne dosega pričakovanih delovnih rezultatov (delavec dela ne opravlja pravočasno, strokovno in kvalitetno, ali neizpolnjevanje pogojev za opravljanje dela, določenih z zakoni in izvršilnimi predpisi, izdanimi na podlagi zakona, zaradi česar delavec ne izpolnjuje oziroma ne more izpolnjevati pogodbenih ali drugih obveznosti iz delovnega razmerja).

10 točk ali manj pomeni, da sme pri vseh 5 kriterijih prejeti največ oceno dve, torej podpovprečno delo. Hkrati to pomeni, da zaposleni ob povprečnem delu ne sme prejeti ocene ena pri več kot dveh kriterijih. Običajno so uspešni zaposleni uspešni pri vseh kriterijih ter neuspešni zaposleni slabo ocenjeni pri večini kriterijev, zato ni velike verjetnosti, da bi zaposleni prejeli po pet točk pri posameznem kriteriju in le po eno pri drugem.

Če se seštevek 10 točk ali manj ponovi v roku enega leta po prejemu opomina, se delovno razmerje prekine skladno s postopkom, ki je določen v Zakonu o delovnih razmerjih. Gre torej za sistematično spremljanje, ocenjevanje in opozarjanje zaposlenega, ki šele po določenem času, ob odsotnosti izboljšanja ocen in s tem delovne uspešnosti, pripelje do prenehanja delovnega razmerja.

Opisani sistem mora biti prav zaradi možnih hudih posledic negativnih ocen izdelan natančno in v sodelovanju z zaposlenimi. Če je opisani sistem izdelan tako, da ga zaposleni dojemajo kot pravičnega in so pri njegovem nastanku sodelovali, in če so posledice negativnih ocen jasno zapisane v internem aktu, menim, da bo tudi za zaposlene tovrsten sistem sprejemljiv, predvsem glede na dejstvo, da ima zaposleni dovolj možnosti in opozoril, da svojo delovno uspešnost izboljša. Menim, da se tako tudi poveča prizadevanje zaposlenih za dobre ocene, saj se razreši pogost očitek, da je nagrada za dobro delo nizka, sankcija za slabo delo pa ne obstaja.

Istočasno je nujno ustrezno usposobiti ocenjevalce, saj jim na takšen način položimo v roke veliko odgovornost. Dokler odločajo »zgolj« o določenem denarnem znesku, ki ga zaposleni prejme ali pač ne (oziroma ali prejme nekoliko višjega ali nižjega), bodo ocenjevalci čutili manjši pritisk, kot če vedo, da lahko odločajo o delovnem razmerju posameznega zaposlenega. Le z ustreznim usposabljanjem bodo pripravljene prevzeti tovrstno odločitev in z njo povezano odgovornostjo.

Pomembno je tudi, da se najvišje vodstvo zaveda, da potrebujejo ocenjevalci pri takih odločitvah podporo, torej da je vodstvo pripravljeno podpreti njihovo odločitev; pri oblikovanju postopkov za odpoved delovnega razmerja je seveda nujno tudi sodelovanje s pravnimi službami. Le na ta način bo lahko tovrstna »sankcija« uspešna. Če zaposleni namreč ne bodo dojemali možnosti odpovedi delovnega razmerja kot realne možnosti, bo njihovo mnenje o sistemu ostalo takšno, kot je sedaj, ko takšne možnosti pri ocenjevanju delovne uspešnosti sploh ni.

4.4 PREDLOG IZBOLJŠAVE KRITERIJEV DELOVNE USPEŠNOSTI

Na podlagi ugotovitev, ki smo jih pridobili z izvedbo ankete, in na način, kot je opisan v predhodnem poglavju, sem izdelano zamisel o izboljšanju obstoječega sistema delovne uspešnosti testno preizkusila s skupino poslovnih asistentk na Inštitutu za varovanje zdravja. Na začetku sem jim predstavila zamisel izboljšanega sistema nagrajevanja delovne uspešnosti, vključno s pozitivnimi in negativnimi posledicami, ki bi iz njega izhajale poleg dela plače za delovno uspešnost, ki se v okviru obstoječega sistema že sedaj izplačuje. Sodelavke so izrazile podporo sistemu, ki bi »kaznoval« slabše oziroma manj zainteresirane za delo tudi z možnostjo odpovedi pogodbe o zaposlitvi, saj je po njihovem mnenju to pravično, kadar se delo opravlja slabo. Pozdravile pa so tudi možnost dodatne nagrade poleg dela plače, ki jim je bil do sedaj namenjen, saj se ob upoštevanju dejstva, da ocenjevalci ne želijo nikogar oceniti s popolno ničlo v binarnem sistemu, vrednost točke 1 glede na omejeni obseg sredstev za delovno uspešnost močno zniža. Tako je nedenarna nagrada tista, ki lahko odtehta več kot sam denar, kljub manjši denarni vrednosti same nagrade. Gre torej za bonus, ki ga do sedaj ni bilo mogoče dobiti in je tako dobrodošel.

Med delavnico smo oblikovali primer dopolnitve kriterijev in jih s tem nadgradili (oziroma definirali primere vedenja, ki ustrezajo standardni, nadpovprečni in podpovprečni delovni uspešnosti pri njihovem delu za vsak kriterij). Delovna skupina, ki se je sestala, je skušala določiti primere opisov za vsak posamezni kriterij – torej kaj pri njihovem konkretnem delu dejansko pomeni, da je nekdo standardno povprečen na področju, ki ga opisuje posamezni kriterij, kaj pomeni, da je nekdo nadpovprečen oziroma močno nadpovprečen in kaj pomeni biti podpovprečen oziroma močno podpovprečen. Iz prakse vsakodnevnega dela smo v delovni skupini zbrali primere in jih zapisali v obliki pojasnjevalnega kriterija.

Uporabili smo vedenjsko zasnovane lestvice, torej eno od ocenjevalnih lestvic (številčne, grafične, opisne), pri kateri ocenjevalec oceni, ali je za zaposlenega značilno določeno vedenje. Poznamo lestvico opazovanja vedenja (Behavior Observation Scales – BOS), pri kateri opišemo dejavnike delovne uspešnosti z več

vrst vedenja, ocenjevalec pa določi, kako pogosto se določena oblika vedenja pojavlja pri zaposlenem (nikoli, občasno, včasih, pogosto, vedno). Med različnimi vedenjskimi lestvicami so najzanesljivejše BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale) lestvice (Zupan 2009), pri katerih na lestvici označimo vedenje, ki je za zaposlenega značilno. Za pomoč pri objektivnem ocenjevanju sta BARS vedenjske lestvice razvila Smith in Kendall (1963). Tudi v našem primeru smo uporabili BARS vedenjsko lestvico.

Prednosti vedenjsko zasnovanih lestvic so (Treven 1998):

- standardi izvedbe so določeni,
- možno jih je uporabiti za povratno zvezo z ocenjevalci in za povečanje povezovanja med zaposlenimi in vodji, ker so pričakovanja glede izvedbe dela natančno opredeljena.

Imajo pa tudi nekatere pomanjkljivosti:

- razvijanje teh lestvic zahteva veliko več časa kot priprava grafičnih lestvic,
- težko jih je uporabiti za primerjave med zaposlenimi, ki uporabljajo različno delo, ker se razlikujejo glede na različne vrste dela.

Da bi se negativnim posledicam izognili, je treba sistem ugotavljanja delovne uspešnosti uvesti skrbno in si za vpeljavo v prakso vzeti dovolj časa. Potrebno je delo v delovnih skupinah, ki so sestavljene iz zaposlenih, ki opravljajo istovrstno delo. Tako lahko za vsako od skupin ustvarimo svojo vedenjsko lestvico. Delo v delovnih skupinah je smiselno tudi zato, da lahko zaposleni sami prispevajo opise vedenj in njihovo stopnjevanje po lestvici, saj najbolje poznajo svoje delo, hkrati pa bodo zaposleni takšen sistem lažje sprejemali.

Na sliki 4.7 je primer petstopenjske lestvice za vsak posamezen kriterij, ki ga je izdelala delovna skupina za delo poslovnih sekretark, ki je opisano v poglavju 4.1.2.

Slika 4.7: Petstopenjske definicije posameznih kriterijev za ugotavljanje delovne uspešnosti

1. Znanje in strokovnost

Močno pod pričakovanji (1):

Preverjanje načina izvršitve svojih nalog pri drugih (pomanjkanje samozavesti), nikdar ne zna dela opraviti samostojno, potrebuje pomoč drugih. Tudi ob večkratnem prikazu načina izvedbe pri delu ni samostojen.

Pod pričakovanji (2):

Delo opravlja pretežno samostojno, večkrat zaprosi za pomoč, v svoje delo oziroma znanje ni prepričan, velikokrat preverja pravilnost svojih metod dela. Običajno si načina izvršitve ne zapomni takoj, po nekajkratnem delu skupaj pa lahko izvrši delo sam.

V skladu s pričakovanji (3):

Včasih potrebuje pomoč, običajno opravi delo samostojno. Običajne, pogoste naloge opravlja samostojno, pri novih potrebuje nekaj pomoči, se jo nauči izvršiti samostojno.

Nad pričakovanji (4):

Delo opravlja samostojno, tudi težje, naloge, ki niso pogoste, opravi sam, brez potrebe po pomoči, običajne izzive pomaga rešiti tudi drugim. Hitro se uči novih nalog in je pri izvedbi pozoren tudi na vsebino dela (kadar ima dvom, da je vsebina naročene naloge pravilna, preveri pri nadrejenemu, da sta se pravilno razumela).

Močno nad pričakovanji (5):

Delo opravlja popolnoma samostojno, je v pomoč drugim, ima pripravljene odgovore, spremlja spremembe na svojem področju in ima aktualno znanje. Pri delu razume bistvo naloge in je v pomoč vodji tudi glede vsebine.

2. Kakovost in natančnost

Močno pod pričakovanji (1):

Večina nalog je opravljenih pomanjkljivo, izdelke je treba vedno pregledati in popravljati. Kakovost dela je slaba in se ne izboljšuje.

Pod pričakovanji (2):

Število napak je veliko, napake so istovrstne. Število napak se kljub popravkom ne zmanjšuje.

V skladu s pričakovanji (3):

Določeno število napak se pojavlja, vendar niso pogoste in se ne ponavljajo. Ko se določena napaka pojavi in se jo odpravi, je v prihodnje na to pozoren.

Nad pričakovanji (4):

Število napak je majhno, predvsem pa manjše od napak primerljivih sodelavcev oziroma od lastnih napak zaposlenega v preteklih ocenjevalnih obdobjih.

Močno nad pričakovanji (5):

Kakovost izdelka je izjemna, niso potrebne dopolnitve, ni popravkov, kadar odstopa od običajnih pravil, je to odstopanje argumentirano. Vodja se lahko v celoti zanesa na opravljeno delo.

3. Odnos do dela in delovnih sredstev

Močno pod pričakovanji (1):

Odreka pomoč, namerno ovira sodelavce, ima negativen odnos do dela, do vsakega izziva je negativno nastrojen, ne zna oziroma noče pravilno uporabljati delovnih sredstev (kljub uvajanju oziroma pojasnjevanju), prekomerna uporaba delovnih sredstev in povzročanje škode, neprimerno komunicira s sodelavci.

Pod pričakovanji (2):

Odreka pomoč sodelavcem, ni pripravljen iskati skupnih rešitev, odnos do sodelavcev in lastnega dela je zmerno negativen oziroma ravnodušen, deluje po liniji najmanjšega odpora. Ne izraža skrbi za delovna sredstva, vendar ne povzroča škode.

V skladu s pričakovanji (3):

Opravi naložene naloge, pomaga pri iskanju rešitve, kadar je zato naprošen. Za delovna sredstva primerno skrbi, ne predlaga pa izboljšav na tem področju, ki bi vodile k racionalnejši uporabi delovnih sredstev.

Nad pričakovanji (4):

Svoje naloge opravi z zadovoljstvom, želi si novih izzivov in priskoči na pomoč sodelavcem pri razreševanju njihovih. Poskuša učinkovito ravnati z delovnimi sredstvi in predlaga nove rešitve, ki vodijo k racionalnejši uporabi delovnih sredstev.

Močno nad pričakovanji (5):

Vedno pomaga sodelavcem pri reševanju težav, je prijazen do sodelavcev, jim ponuja rešitve za težave, deli svoje znanje in svoje izdelke, zavzeto opravlja svoje delo ter k izzivom pristopa pozitivno. Pri svojem delu je izjemno samoiniciativen in si delo išče. S skrbjo ravna z delovnimi sredstvi in poskuša biti stroškovno učinkovit.

4. Obseg in učinkovitost dela

Močno pod pričakovanji (1):

Prelaganje dela na druge, izkoriščanje delovnega časa v druge namene (posedanje pri sodelavcih, izhodi, ki niso službeni, ukvarjanje z delom drugih).

Pod pričakovanji (2):

Obseg dela je majhen, naloženo delo opravi, vendar potrebuje več časa kot običajno oziroma več časa kot sodelavci. Obseg dela razume kot prevelik in se pritožuje, kadar se mu naloži nova naloga.

V skladu s pričakovanji (3):

Potrebuje pričakovan čas za izvedbo naloge, njegov obseg nalog je povprečen. Nima pripomb glede nalaganja novih nalog in jih opravi zadovoljivo hitro.

Nad pričakovanji (4):

Naloge opravi hitro in kvalitetno, opravi tudi naloge, ki niso nujno v njegovem osnovnem krogu delovnih nalog. Je vedno pripravljen prevzeti tudi nove naloge, tudi na lastno iniciativo.

Močno nad pričakovanji (5):

Delo opravi v najhitrejšem možnem času, izdelki so kljub hitrosti kvalitetni. Število opravljenih nalog je nadpovprečno. Prevzema nove naloge in jih opravi hitro in kvalitetno, samostojno prepozna dodatne naloge in da pobudo za njihovo opravljanje.

5. Inovativnost

Močno pod pričakovanji (1):

Kljub natančnim navodilom dela ne opravi pravilno, ne opazi jasnih napak (npr. računskih, slovničnih), dela ne more opraviti samostojno.

Pod pričakovanji (2):

Opravlja delo skladno z navodili, ne razmišlja o sami nalogi, velikokrat prosi za dodatna navodila.

V skladu s pričakovanji (3):

Opravlja delo skladno z navodili, uporablja logično razmišljanje pri delu, kadar potrebuje pomoč, se znajde sam.

Nad pričakovanji (4):

Uvaja nove načine dela, ki olajšajo delovni proces. Rešitve izdeluje samoiniciativno in samostojno ter jih predstavi sodelavcem.

Močno nad pričakovanji (5):

Uvaja oziroma predlaga uvedbo novih načinov dela, ki splošno koristijo organizaciji in imajo večje stroškovne oziroma časovne učinke.

5 SKLEPI

»Vodja, ki ne zna, ne more ali noče oceniti, kolikšen je prispevek vsakega podrejenega k rezultatom njegovega oddelka, je izgubil kontrolo nad ključnim dejavnikom proizvodnje, to je nad delovno silo«. Svetlik, I. (1991): Ocenjevanje delovne uspešnosti, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kljub temu, da je citat star skoraj 20 let, še vedno v celoti drži. Delovna sila oziroma zaposleni v kateri koli organizaciji so bistvo njene uspešnosti; v javnem sektorju, ki je povsem storitveni sektor in ki opravlja naloge, ki so za delovanje družbe nujne, pa so zaposleni še toliko bolj pomembni, saj so praktično edini vir »proizvoda«. Njihova stopnja zavzetosti in uspešnosti se odraža v stopnji uspešnosti organizacije same in v zadovoljstvu državljanov z javnimi službami. Ocenjevanje te zavzetosti in uspešnosti pa je bistveno iz mnogih razlogov.

Nagrajevanje je le posledični učinek ocenjevanja, nikakor pa ne sme biti edini razlog za ocenjevanje samo. Vodje bi morali izvajati ocenjevanje delovne uspešnosti predvsem v obliki svetovanja, pomoči zaposlenim, mentorstva in spodbujanja k izboljšavam ter čim manj v obliki nadzora in razsojanja. Ocenjevanje namreč ni »sodniška« funkcija vodje, ki se mora odločiti o stopnji delovne uspešnosti in višini nagrade. Vodja bi moral ob orodjih, ki so mu na voljo, in z ustreznimi znanji ter usposabljanji zaposlenemu predstavljati kompas, ki mu pove, ali dela dovolj in prave stvari. Že na samem začetku ocenjevalnega obdobja morata vodja in zaposleni določiti, kaj so prave stvari, sicer se zaposleni lahko hitro počuti izigranega. Pomembno je tudi, da »prave stvari« odražajo lastne cilje zaposlenega, ki pa morajo biti usklajeni cilji organizacije, v kateri je zaposlen.

Nagrada za uspešne zaposlene mora slediti v naprej znanem plačnem sistemu. To je namreč eden od temeljev pravičnega sistema; če obstajajo nejasnosti glede plačnega sistema, ki so po navadi posledica slabe komunikacije, hitro vodijo v napačne

interpretacije in vzbujajo občutek nepravilnosti sistema. To pa lahko vodi v zavračanje plačnega sistema s strani zaposlenih.

Bistveni del postopka je samo ocenjevanje delovne uspešnosti. Nagrajevanje lahko izpeljejo tudi kadrovske službe same oziroma v vsakem primeru avtomatično sledi dobro izvedenemu ocenjevanju. Prav temu sledi v pričujočem delu opisan sistem: nagrajevanje ostane tako, kot je z zakonodajo predpisano. Ko vodja oziroma ocenjevalec izpolni obrazec z lestvico od 1 do 5 in zaposleni ve, kaj je vodja ocenil, in je vodja tudi opravil svojo nalogo svetovanja in spodbujanja k izboljšanju ravnanja, se lahko sam proces nagrajevanja izvede avtomatično.

Postopek vzpostavitve sistema ocenjevanja delovne uspešnosti (Milkovich in Newman 2006) lahko poteka v treh poglobljenih smereh. Prva zagovarja pomen določitve samega pojma delovne uspešnosti glede na posameznika in njegovo delo. Druga smer daje bistven poudarek posamezniku, saj se delo in delovna mesta prehitro spreminjajo – bolje je torej, da se osredotočimo na kompetence posameznika in jih razvijamo v ustrezno smer. Tretja smer daje pomen sistemu za ocenjevanje delovne uspešnosti: jasneje kot je določen sistem, z manj napak in bolj enostavno bi ocenjevalci lahko uspešno izvajali sistem ocenjevanja. Razvoj smeri se je iz sistema osredotočil na ocenjevalca, ki ga lahko s primernim treningom usposobimo za boljše ocenjevanje in posledično manjše število napak. Dejstvo je, da vsaka od omenjenih stvari vpliva na sistem ocenjevanja delovne uspešnosti. Obrazec, na katerem se ocenjuje, je lahko pomembno orodje ocenjevanja in pomoč pri zagotavljanju kakovostnega ocenjevanja, lahko pa je tudi administrativna ovira, ki samo ocenjevanje le oteži. Ocenjevalec, ki pri vzpostavitvi sistema ni sodeloval, ga ne razume ali pa se z njim ne strinja, ne bo kakovostno izvajal ocenjevanja.

Delovna uspešnost posameznika je najbolj neposredna oblika nagrade in kot motivacijski dejavnik tudi najbolj učinkovita, saj je plača zaposlenega odvisna od njegove lastne uspešnosti in deluje kot motivacijski dejavnik za usmerjanje aktivnosti zaposlenega. V slovenskih podjetjih so že iz sistema socialističnega samoupravljanja znani sistemi mesečnega ocenjevanja, kar naj bi omogočilo zaznavanje nihanj v

uspešnosti. Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je prispevati k uspešnosti podjetja in povečanju konkurenčnosti. Sistem plač vpliva različno na različne ljudi, zato mora biti v skladu s cilji in strategijo podjetja. Za individualiste je bolj primeren sistem, ki nagrajuje posameznikove dosežke, za ljudi, ki jim bolj ustreza skupinsko delo, pa je boljši skupinski sistem nagrajevanja. Sistem mora v prvi fazi odražati pravičnost oziroma ga morajo zaposleni dojemati kot pravičnega. Hkrati je pomembna njegova ekonomska vzdržnost (stroške dela mora zadržati v načrtovanih okvirih).

Zupanova (2009) navaja pomembno razliko med uspešnostjo in učinkovitostjo: uspešnost je primerjava med cilji in rezultati, medtem ko je učinkovitost primerjava med vloženim delom in rezultati. Prevečkrat se ocenjuje trud posameznika, da bi dosegel cilj, torej njegovo učinkovitost, ne pa njegove uspešnosti – v kakšni meri mu je uspelo doseči zastavljen cilj. Menim, da se učinka nagrajevanja truda ne da v celoti odpraviti, vprašanje je tudi, ali bi bilo to sploh pravilno; tudi izražanje truda, da bi osvojil neko kompetenco oziroma veščino ali jo izboljšal, kaže na prizadevanje zaposlenega in na zavzetost k izboljšavam. Tudi to je torej vredno spodbujanja. Je pa meja med nagrajevanjem truda, ki pripelje k uspehu, in nagrajevanjem truda, ki vedno stane, na ravni truda težko določljiva in jo večinoma pokaže samo čas. S plačnim sistemom, katerega del je ocenjevanje in nagrajevanje delovne uspešnosti, organizacija lahko določi, katere dosežke bo nagrajevala in s tem usmerja delo zaposlenih v uresničevanje zastavljenih strateških ciljev. S sistemom nagrajevanja namreč vplivamo na uspešnost podjetja. Če so izpolnjeni elementi uspešnosti zaposlenih – torej je motivacija zaposlenih visoka, imajo jasno opredeljene in ponotranjene cilje in jih kakovostno ocenjujemo ter nagrajujemo in v vseh fazah z njimi uspešno komuniciramo, potem je uspešna tudi organizacija. Če je organizacija uspešna, ima dovolj sredstev, ki jih lahko vlaga v zaposlene. Tako je pozitiven krog uspešnosti sklenjen.

Bistvena sestavina uspeha nagrajevanja je v tem, da mora vodja dovolj dobro poznati svoje podrejene, da ve, katere naloge so za posameznika najbolj primerne in ga bodo notranje motivirale. Sistem nagrajevanja mora vključevati različne elemente,

kot na primer pohvalo in priznanja, bonuse, možnosti kariernega razvoja, možnosti izobraževanja, nagrade za delovno uspešnost ipd. Zgolj denarno nagrajevanje (sploh v primeru, ko ni bogato) lahko potencialno podjetju prinese več škode kot koristi, saj lahko prepogosto podeljevanje finančnih nagrad za delovno uspešnost zaposleni vzamejo kot sporočilo, da je podjetju lažje nakazati finančna sredstva kot nameniti nekaj časa in energije za to, da si za posameznika ali skupino zamislijo drugačno nagrado. Z drugimi besedami: takšne geste lahko zaposleni razumejo kot sporočilo, ki pravi: »Ne ljubi se nam zapravljati časa in energije za iskanje ustreznega darila za vas.«.

Vzpostaviti notranji interes za delo pri posamezniku, pomeni biti produktiven. Moč nagrade v obliki denarja je majhna. Večji vpliv ima moč v obliki pohval in priznanj pred skupino za dobro opravljeno delo. Zato predstavljeni sistem vključuje komponento nedenarne nagrade, deloma zato, ker lahko zaposlene motivira bolje, deloma pa tudi zato, ker višina dela plače za delovno uspešnost v javnem sektorju ni visoka in tako sama po sebi nima velikega učinka. Zato zaposleni dobi zgolj denarno nagrado ob sicer nadpovprečnem delu, vendar pa ga razlikujemo od močno nadpovprečnega, za katerega se prejme tudi nedenarna nagrada. »Bazen« nagrad je treba izdelati z zaposlenimi skupaj; posameznik, ki je do nagrade upravičen, pa naj ima možnost izbire med različnimi nagradami. Tako omogočimo raznolikost nagrad in s tem večje možnosti, da smo zaposlenega res nagradili z nečim, kar njemu predstavlja nagrado in tako služi kot orodje motivacije. Nelson (2004) hkrati še trdi, da se večina zaposlenih na delovnem mestu čuti preobremenjene in premalo cenjene. Priznanje za opravljeno delo je, tako trdi Nelson, edino potrjeno načelo, s katerim lahko v današnjem delovnem okolju spodbujamo zaželeno vedenje.

Za uspešno vzpostavljen in delujoč sistem ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti torej potrebujemo več med seboj povezanih dejavnikov, ki morajo uspešno delovati:

- Sistem delovne uspešnosti mora biti izgrajen s sodelovanjem zaposlenih, kar pomeni, da morajo sodelovati pri vseh fazah gradnje sistema – pri določanju

kriterijev, pri določanju standardnega oziroma povprečnega dela in tudi pri določanju nagrad in kazni;

- Ocenjevalci morajo biti za ocenjevanje usposobljeni in pripravljeni prevzeti nase odgovornost za oceno;
- Ocenjevalci morajo oceno zaposlenemu jasno sporočiti in ga spodbujati k učinkovitejšem delu;
- Zaposleni morajo biti dobro seznanjeni s tem, kaj je predmet ocenjevanja;
- Nagrade morajo biti tako denarne kot nedelarne, vsekakor ne sme manjkati pohvala najboljšim;
- Ni dovolj nagrajevanje dobrega dela, tudi slabo delo je potrebno sankcionirati.

Le če sistem ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti izpolnjuje navedene predpostavke in se v praksi dosledno uresničuje, se sprotno obnavlja usposobljenost ocenjevalcev, se merijo učinki vzpostavljenega sistema, ki ga hkrati poskušamo izboljšati tam, kjer obstajajo možnosti za izboljšave, se organizacija lahko razvija v učinkovito in uspešno organizacijo, z zadovoljnimi in motiviranimi zaposlenimi, ki razumejo, kaj je njihovo delo, in kdaj so pri njem uspešni. Takrat je tudi sam sistem ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti uspešen.

6 LITERATURA

1. Adams, J. Stacey. 1976. *Equity Theory: Toward a General Theory of Social Interaction*. New York: Academic Press.
2. Armstrong, Michael in Murlis Helen. 2004. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. 5. izdaja. London: Kogan Page.
3. Armstrong, Michael. 2003. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
4. Bacon, R. Donald. 2003. *A comparison of approaches to Importance-Performance Analysis*. International Journal of Market Research, 45 (1), 55-71.
5. Bass, M. Bernard. 1997. Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. American Psychologist, 52 (2), 130-139.
6. Bainter, J. Jack in Johnson W. Glenn. 1994. *Identifying, placing, and evaluating employees: Successful human resource management using the position matrix*. New York: Burr Ridge.
7. Brenner, Pamela. 1999. *Motivating knowledge workers: The role of the workplace*. Quality Progress, 32, 33-37.
8. Bracken, W. David, Timmreck W. Carol, Fleenor W. John in Summers, Lynn. 2001. *360 feedback from another angle*. Human Resource Management 40, 3-20.
9. Boswell, R. Wendy in Boudreau W. John. 2002. *Separating The Developmental And Evaluative Performance Appraisal Uses*. Journal of Business and Psychology, 16 (3): 391 – 412.
10. Boxall, Peter in Purcell John. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave MacMillan.
11. Boyett, H. Joseph in Conn P. Henry. 1996. *Maximum performance management*. 2. izdaja Oxford: Capstone.
12. Bruce, Anne. 1998. *Motivating Employees*. New York: McGraw-Hill Professional.

13. Campbell, P. John, McCloy Rodney, Oppler Scott in Sager Christopher. 1993. A theory of performance. V Schmitt, N. in Borman, W.C. (ur.). *Personnel Selection In Organizations* (str. 35 - 70). San Francisco: Jossey Bass.
14. Doyle, Christine. 2003. *Work and Organizational Psychology*. Hove: Psychology Press.
15. De Waal, Andre. 2001. *Power of Performance Management: How Leading Companies Create Sustained Value*. New York, John Wiley&Sons.
16. Florjančič, Jože in Janez Jereb. 1998. *Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja*. v Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Freeman, J. Robert in Shoulders D. Craig. 1993. *Governmental and nonprofit accounting: Theory and practice*. New Jersey, Prentice Hall.
18. Gerhart, Barry. 2000. Compensation strategy and organizational performance V Reynes, L. Sara in Gerhart, Barry, ur. *Compensation in Organizations Current Research and Practice* (str. 151 - 194). San Francisco: Jossey Bass.
19. Gorman, Tom. 2007. *Motivation: Spark Initiative. Inspire Action. Achieve Your Goal*. Cincinnati: Adams Media.
20. Hartle, Franklin. 1995. *Reengineer Your Performance Management System*. London, Kogan Page.
21. Heneman, Herbert G. III in Judge, Timothy A. 2000. Compensation attitudes. V Reynes, L. Sara. in Gerhart, Barry, ur. *Compensation in Organizations Current Research and Practice* (str. 61 – 103). San Francisco: Jossey Bass.
22. Hunt, James M. in Weintraub R. Joseph. 2002. *The coaching manager: Developing top talent in business*. Thousand Oaks: Sage Publications.
23. Hiebert, Murray in Klatt Bruce. 2001. *The Encyclopedia of Leadership*. New York, McGraw-Hill.
24. Kalinauckas, Paul in King Helen. 1994. *Coaching: Realising the Potential*. London: Institute of personnel and development.
25. Kavčič Bogdan. 2000. *Poslovno komuniciranje*. 2. izdaja, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Kerr, Steven, ur. 1997. *Ultimate rewards: what really motivates people to achieve*. Boston: Harvard Business Review Books.

27. Kohn, Alfie. 1993. *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise and Other Bribes*. Boston: Houghton – Mifflin.
28. Kragelj, Radovan. 2006. *Relativna in normativna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti*, HRM, 4 (13), 14-22.
29. Locke, A. Edwin in Latham P. Gary. 2002. *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. American Psychological, 57(3), 705 – 717.
30. Lipičnik, Bogdan. 2002. *Krmiljenje človekovih aktivnosti*. V Možina Stane, ur. Management (str. 472-497), Radovljica: Didakta.
31. Maslow, H. Abraham. 1954. *Motivation & Personality*. New York: Harper & Row Publishers, 154.
32. Mayer P. John in Allen J. Natalie. 1997. *Commitment in the Workplace – Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
33. McGregor, Douglas. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Professional.
34. Meyer, H. Herbert. 1991. *A solution to the performance appraisal feedback enigma*. Academy of Management Executive, 5 (2): 68-76.
35. Meyer, H. Herbert, Kay Emanuel in French, John. 1965. *Split Roles in Performance Appraisal*. Harvard Business Review, 43: 123 – 129.
36. Milkovich, T. George in Newman M. Jerry 2006. *Compensation*. 9. izdaja, Homewood:Irwin.
37. Milkovich, T. George in Bloom Matt. 1995. *Does Performance Pay Really Work: Conclusion Based in the Scientific Research*. delovni zvezek CAHRS, Itacha: Cornell University.
38. Mohrman, M. Allan. 1989. *Designing performance appraisal systems*. San Francisco: JosseyBass Publishers.
39. Možina, Stane, Tavčar Mitja, Zupan Nada in Knežević Ana Nuša. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
40. Nelson, Bob. 2000. *1001 Ways to Reward Employees*. dopolnjena izdaja, New York: Workman Publishing.
41. Noe, A. Raymond, Hollenbeck R. John, Gerhart Barry in Wright M. Patrick. 2003. *Human resource management*. Boston: McGraw – Hill.

42. Peiperl, A. Maury 2001. *Getting 360 – Degree Feedback Right*. Harvard Business Review 79 (1), 142-147.
43. Pilbeam, Stephen in Corbridge Marjorie. 2006. *People resourcing: Contemporary HRM in practice*. Harlow. Financial Times/Prentice Hall.
44. Rijavec, Petja. 1999. *Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: Interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank*. V: Lukšič. I.,ur. Ljubljana: Teorija in praksa (4), 618-628.
45. Risher, Howard, ur. 1999. *Aligning pay and results*. New York: AMACOM
46. Rubin Kedar, Yael. 2003. *Effective Feedack*. učno gradivo, Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
47. Rynes Sara L., Gerhart Barry in Parks Laura. 2005. *Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance*. Annual Review of Psychology, 56 (2), 571-600.
48. Smith, Patricia C. in Kendall Lorne M. 1963. Retranslation of expectations: an approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. Journal of Applied Psychology, 47 (1), 149 -155.
49. Stražiščar, Mihaela, Norbert Jaušovec, Janina Curk in Irena Dogša. 2002. Motivacija. V Alenka Kompare, ur. *Psihologija: Spoznanja in dileme, 189-213*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
50. Stuart-Kotze, Robin. 2006. *Preformance: the secrets of successful behaviour*. London: Prentice Hall.
51. Svetlik, Ivan. 1991. *Ocenjevanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. Svetlik, Ivan, Zupan Nada. 2009. *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
53. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
54. Trpin, Gorazd. 1995. *Rast uprave – patološki pojav ali objektivna nujnost*. Javna uprava, Letnik 31, št. 3 (1995a), str. 311-323.
55. Twentier, D. Jerry. 1999. *Pozitivna moč pohvale*. Ljubljana: Založba Mladinska Knjiga.

56. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela 2*. Kranj: Moderna organizacija.
57. Uhan, Stane. 2004. *Plača za delovno uspešnost*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
58. Westerman, W. James. 2001. *The Impact of Person-Organization Fit on Employee Attitudes and Outcomes*. Lewinston: The Edwin Mellen Press.
59. Wilson, B. Tom. 1991. *Rewards That Drive High Performance*. San Francisco: AMACOM.
60. Zingheim, K. Patricia in Schuster R. Jay. 2000. *Pay People Right: Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
61. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*, Ljubljana: GV založba.

Priloga A: Obrazci za dodelitev dela plače za redno delovno uspešnost

Mesečno izplačilo redne delovne uspešnosti

Šifra proračunskega uporabnika:

31119

Organizacijska enota:

Ministrstvo za javno upravo - Direktorat za plače v javnem sektorju

Leto:

2009

OSNOVNI PODATKI O JAVNIH USLUŽBENCIH			OSNOVNA PLAČA avgust 2008 (2. odst. 28. člena KPJS)	OSNOVNA PLAČA december 2008 (2. odst. 28. člena KPJS)	OSNOVNA PLAČA (1. odst. 28. člena KPJS)											
Priimek in ime	Tarifni razred	Plačni razred			November	December	Januar	Februar	Marec	April	Maj	Junij	Julij	Avgust	September	Oktober
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Anita KRAJČ	VI/2	48	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26
Mateja GORJUP	VI/2	48	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26	2.982,26
Marko ZVONKO	VI/2	46	2.757,26	2.757,26	2.757,26	2.757,26	2.757,26	2.757,26	2.757,26	2.757,26	2.757,26	2.757,26	2.757,26	2.757,26	2.757,26	2.757,26
Ana ZVONC	VI/2	34	1.722,18	1.722,18	1.722,18	1.722,18	1.722,18	1.722,18	1.722,18	1.722,18	1.722,18	1.722,18	1.722,18	1.722,18	1.722,18	1.722,18
Katarina KLANČAR	VI/2	37	1.937,21	1.937,21	1.937,21	1.937,21	1.937,21	1.937,21	1.937,21	1.937,21	1.937,21	1.937,21	1.937,21	1.937,21	1.937,21	1.937,21
Poklona KORDIŠ	VI/2	36	1.862,71	1.862,71	1.862,71	1.862,71	1.862,71	1.862,71	1.862,71	1.862,71	1.862,71	1.862,71	1.862,71	1.862,71	1.862,71	1.862,71
Matej KMET	VI/2	45	2.651,21	2.651,21	2.651,21	2.651,21	2.651,21	2.651,21	2.651,21	2.651,21	2.651,21	2.651,21	2.651,21	2.651,21	2.651,21	2.651,21
Rozalija HORVAT	VI/1	27	1.308,71	1.308,71	1.308,71	1.308,71	1.308,71	1.308,71	1.308,71	1.308,71	1.308,71	1.308,71	1.308,71	1.308,71	1.308,71	1.308,71
Ajda PEČARIČ	VI/1	28	1.361,07	1.361,07	1.361,07	1.361,07	1.361,07	1.361,07	1.361,07	1.361,07	1.361,07	1.361,07	1.361,07	1.361,07	1.361,07	1.361,07
Katja OBLAK	VI	21	1.034,30	1.034,30	1.034,30	1.034,30	1.034,30	1.034,30	1.034,30	1.034,30	1.034,30	1.034,30	1.034,30	1.034,30	1.034,30	1.034,30

Mesečno izplačilo redne delovne uspešnosti za obdobje januar 2009

Šifra proračunskega uporabnika:	31119
Organizacijska enota:	Ministrstvo za javno upravo - Direktorat za plače v javnem sektorju
Leto:	2009
Datum ocenjevanja:	
Ocenjevalec:	

VREDNOTENJE KRITERIJEV										IZRAČUN SREDSTEV				
OSNOVNI PODATKI O JAVNIH USLUŽBENCIH				KRITERIJ						IZRAČUN REDNE DELOVNE USPEŠNOSTI			IZPLAČILO REDNE DELOVNE USPEŠNOSTI	NAJVIŠJE MOŽNO IZPLAČILO REDNE LETNE DELOVNE USPEŠNOSTI
Priimek in ime	Tarifni razred	Plačni razred	Obr. osnovna plača (obdobje)	Nadpovprečni delovni rezultati *					VSOTA	delež maks. ocene	koeficient	€	€	€
1	2	3	4	A	B	C	D	E	10=SUM(5..9)	11=10 / IV	12=11 x KF	13=4 x 12	14=MIN(13,15)	15
Anita KRAJČ	VII/2	48	2.982,26	1		1			2	0,400	0,027	81,37	81,37	5.801,77
Mateja GORJUP	VII/2	48	2.982,26	1					1	0,200	0,014	40,69	40,69	5.803,15
Marko ZVONKO	VII/2	46	2.757,26	1					1	0,200	0,014	37,62	37,62	5.439,20
Ana ZVONC	VII/2	34	1.722,18	1		1	1		3	0,600	0,041	70,49	70,49	3.303,38
Katarina KLANČAR	VII/2	37	1.937,21				1		1	0,200	0,014	26,43	26,43	3.821,56
Polona KORDIŠ	VII/2	36	1.862,71			1	1		2	0,400	0,027	50,83	50,83	3.623,77
Matej KMET	VII/2	45	2.651,21			1			1	0,200	0,014	36,17	36,17	5.230,08
Rozalija HORVAT	VII/1	27	1.308,71		1	1			2	0,400	0,027	35,71	35,71	2.546,00
Ajda PEČARIČ	VII/1	28	1.361,07			1			1	0,200	0,014	18,57	18,57	2.605,00
Katja OBLAK	VI	21	1.034,30				1		1	0,200	0,014	14,11	14,11	2.040,38

Priloga B: Anketni vprašalnik v zvezi s sistemom ugotavljanja delovne uspešnosti v javnem sektorju

Organizacija v kateri sem zaposlen: _____

1. V kolikšni meri za vas veljajo naslednje trditve?

	sploh ne drži	ne drži	ni drži ni ne drži	drži	popolnoma drži	ne vem, ne poznam, ne morem odgovoriti
Cilji delodajalca so mi popolnoma jasni	0	0	0	0	0	0
Moji cilji so skladni s cilji delodajalca	0	0	0	0	0	0
Skupaj z vodjo načrtujeva cilje in nadaljnji razvoj moje kariere	0	0	0	0	0	0
Vsebina mojih delovnih nalog je natančno definirana	0	0	0	0	0	0
Obseg mojih delovnih nalog je določen	0	0	0	0	0	0
Rezultati mojega dela so enostavno merljivi	0	0	0	0	0	0
Delam več kot moji sodelavci	0	0	0	0	0	0
Delam bolje kot moji sodelavci	0	0	0	0	0	0
Plačilo za moje delo je premajhno	0	0	0	0	0	0
Sistem nagrajevanja omogoča nagrajevanje boljših	0	0	0	0	0	0
Nagrajevanje zaposlenih ni odvisno od rezultatov dela	0	0	0	0	0	0
Če bi delal manj ali slabše, bi nadrejeni to takoj opazili	0	0	0	0	0	0
Če bi delal manj ali slabše, bi nadrejeni to lahko sankcionirali	0	0	0	0	0	0
Z delom, ki ga opravljam, sem zadovoljen	0	0	0	0	0	0
Želim se dodatno izobraževati	0	0	0	0	0	0

	NE	ne	da	DA	ne vem, ne morem odgovoriti
2. Ali bi sami zase lahko rekli, da ste pri svojem delu uspešni?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Naslednja vprašanja se nanašajo na vaše poznavanje in odnos do obstoječega sistema merjenja in nagrajevanja delovne uspešnosti (DU) v vašem delovnem okolju. Ocenite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.

	NE	ne	da	DA	ne vem, ne poznam, ne morem odgovoriti
V moji delovni organizaciji obstaja sistem nagrajevanja delovne uspešnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V moji delovni organizaciji sistem nagrajevanja delovne uspešnosti deluje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti poznam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kriteriji za ocenjevanje DU, so razumljivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadrejeni, ki ocenjuje mojo DU, dobro pozna moje delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadrejeni, ki ocenjuje mojo DU, ocenjuje pošteno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadrejeni, ki ocenjuje mojo DU mi oceno obrazloži	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Navajamo kriterije za ocenjevanje delovne uspešnosti. Pri vsakem lahko dobite nič točk za povprečno uspešnost in eno točko za nadpovprečno uspešnost, vse točke se seštejejo.

Za vsak kriterij posebej ocenite ali razumete, kaj nadrejeni od vas pričakuje, da bi lahko dosegli oceno »nadpovprečno«.

	razumem	ne razumem	kriterij ni primeren za ocenjevanje dela, ki ga opravljam
Znanje in strokovnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kakovost in natančnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnos do dela in delovnih sredstev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obseg in učinkovitost dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovativnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. V kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami, ki se nanašajo na kriterije za ocenjevanje delovne uspešnosti?

	sploh ne drži	ne drži	ni drži	ni drži	popolnoma drži	ne vem, ne poznam, ne morem odgovoriti
Cilji delodajalca so mi popolnoma jasni	0	0	0	0	0	0
Sistem za ocenjevanje DU v javnih zavodih je pravičen	0	0	0	0	0	0
Kriteriji so v skladu s strategijo zavoda	0	0	0	0	0	0
Kriteriji so v skladu z vizijo zavoda	0	0	0	0	0	0
Kriteriji zajemajo cilje zavoda	0	0	0	0	0	0
Sistem omogoča individualno obravnavo zaposlenih	0	0	0	0	0	0
Kriteriji zajemajo moje delovne cilje	0	0	0	0	0	0
Kriteriji za oceno DU so razumljivi	0	0	0	0	0	0
Kriteriji za oceno DU ustrezajo delu, ki ga opravljam	0	0	0	0	0	0
Ocenjevanje z 0 ali 1 točko, brez vmesnih stopenj, je dovolj natančno	0	0	0	0	0	0

6. V kolikšni meri bi vas naslednji dejavniki spodbudili, da bi delali več in/ali bolje? (ocena 1 pomeni »čisto nič«, 5 pa »bistveno«)

	(1) čisto nič	(2)	(3)	(4)	(5) bistveno	ni mogoče
Napredovanje v višji plačilni razred	1	2	3	4	5	0
Višja plača (višja vrednost točke)	1	2	3	4	5	0
Delo, ki bi mi bilo ljubše	1	2	3	4	5	0
Delo, ki bi bilo zahtevnejše	1	2	3	4	5	0
Dodatek za delovno uspešnost	1	2	3	4	5	0
Napredovanje po hierarhični strukturi	1	2	3	4	5	0
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5	0
Zamenjava nadrejenega	1	2	3	4	5	0
Boljši delovni pogoji	1	2	3	4	5	0
Pohvala nadrejenega	1	2	3	4	5	0

7. Če bi vam ponudili primerljivo službo za isto plačo, bi zamenjali službo?

- Da, takoj
- Da, verjetno
- Pošteno bi premislil
- Zagotovo ne

DEMOGRAFIJA

Kakšna je vaša starost?

20-30 let	31-40 let	41 -50 let	51 - let
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kakšna je vaša dosežena stopnja izobrazbe?

- manj kot srednja šola
- V. (srednja šola)
- VI. (višja, strokovna visoka, 1. bolonjska stopnja)
- VII. (univerzitetna, 2. bolonjska stopnja)
- VIII., IX. (znanstveni magisterij, doktorat)

Kam bi uvrstili sebe glede na hierarhični položaj, ki ga zavzimate v vašem zavodu?

- najožje vodstvo organizacije (prva linija)
- širše vodstvo organizacije (druga linija)
- vodje posameznih skupin (tretja linija)
- nevodstven kader (četrta linija)