

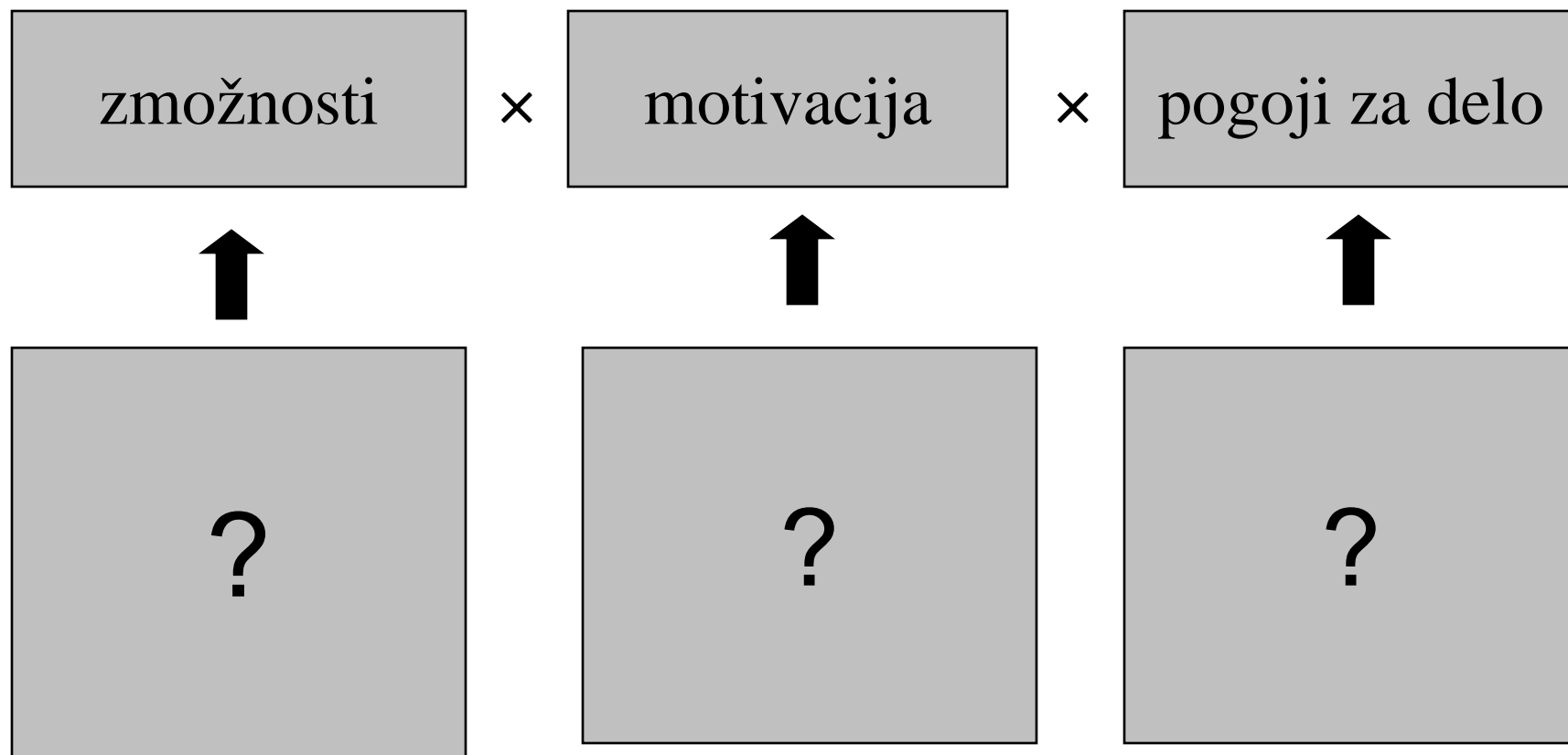
Univerza v Ljubljani

**EKONOMSKA**  
**FAKULTETA**

# Ocenjevanje in zagotavljanje uspešnosti zaposlenih

# Enostaven model uspešnosti posameznika

---



# Sistem zagotavljanja uspešnosti (angl. performance management)

---

- Orodje za vodenje sodelavcev
- Osnovni namen je povečevanje uspešnosti tako, da odkrijemo področja, kjer je možno doseči izboljšave in poiščemo načine za povečanje uspešnosti.
- Izboljšanje kadrovskega portfelja podjetja.

# Kaj je sistem zagotavljanje uspešnosti?

---

- **Proces** - sestavljajo ga vsakodnevne aktivnosti, ki so usmerjene k izboljšanju uspešnosti.
- **Oblikovanje jasnega razumevanja** pri vseh sodelujočih o tem, kaj želimo doseči in kako bomo to dosegli (postavljanje standardov in ciljev, pojasnjevanje želenega vedenja, usklajevanje pričakovanj, ipd.).
- **Pristop k vodenju ljudi** - pozornost je usmerjena na ljudi in na njihovo sodelovanje pri doseganju skupnih ciljev. Managerji so popolnoma odgovorni za to, da s svojimi sodelavci dosežejo pričakovane rezultate, zato uporabljajo različne metode motiviranja in usposabljanja za delo.
- **Poudarek ni le na "kaj moramo doseči", temveč tudi na "kako bomo to dosegli"**: vodja in sodelavec skupaj iščeta načine za izboljševanje uspešnosti.

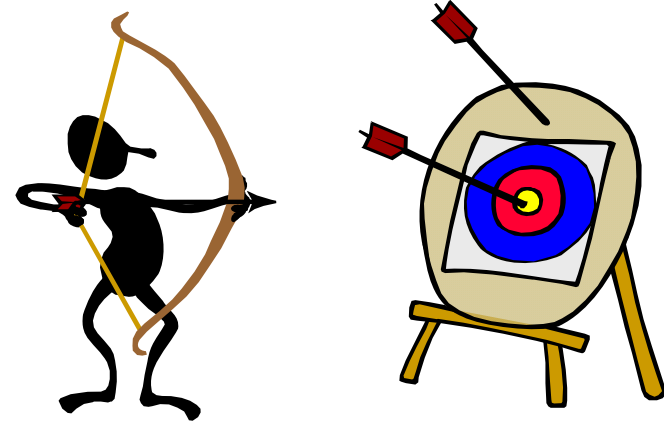
# Vloga vodje pri zagotavljanju uspešnosti sodelavcev (performance management)



# Oblikovanje ciljev

**Proces oblikovanja ciljev je sestavljen iz:**

- dogovarjanja o ciljih,
- predvidevanja možnih ovir, ki bi onemogočile doseganje ciljev.



## Standardi in cilji



Dosegljivi za večino.  
Enaki za vse delavce na istem delovnem mestu.  
So izziv le za tiste, ki še nimajo razvitih vseh zmožnosti.  
Soglasje delavca ni potrebno.  
Če jih delavec dolgo ne dosega, moramo poiskati manj zahtevno delovno mesto.

Dosegljivi za posameznika.  
Prilagojeni zmožnostim posameznika.  
Za delavca predstavljajo izziv, za katerega se mora potruditi.  
Za cilje moramo pridobiti soglasje delavca;  
najbolje, da jih določamo skupaj.  
Če jih delavec ne doseže, se lahko postavijo novi cilji.

## Značilnosti učinkovitih ciljev

---



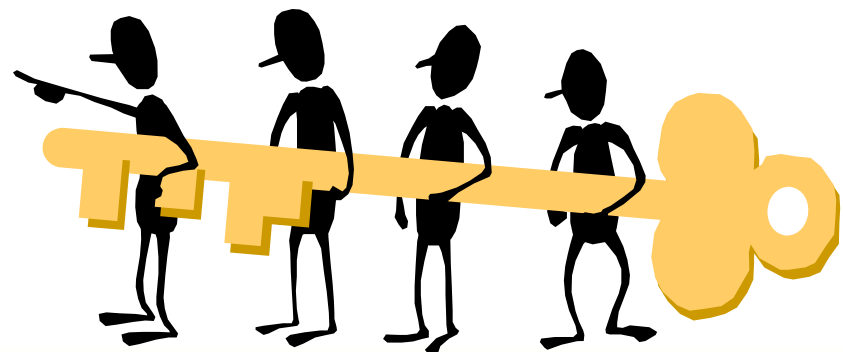
- So povezani s poslovno strategijo in s cilji ter jasno odražajo, kaj je v podjetju pomembno.
- So povezani s *ključnimi nalogami delovnega mesta*.
- So usmerjeni na posameznika in so prilagojeni njegovim zmožnostim - razlika med standardi in cilji.



# Ključne naloge delovnega mesta

---

- Izhajajo iz namena delovnega mesta.
- Neposredno vplivajo na rezultate dela in prek tega zagotavljajo realizacijo ciljev oddelka.
- Delavec je osebno odgovoren za njihovo realizacijo.



## Značilnosti učinkovitih ciljev II

---

**S-specific** - so jasni in nedvoumni.

**M-measurable** - so merljivi.

**A-achievable** - so realni in dosegljivi.

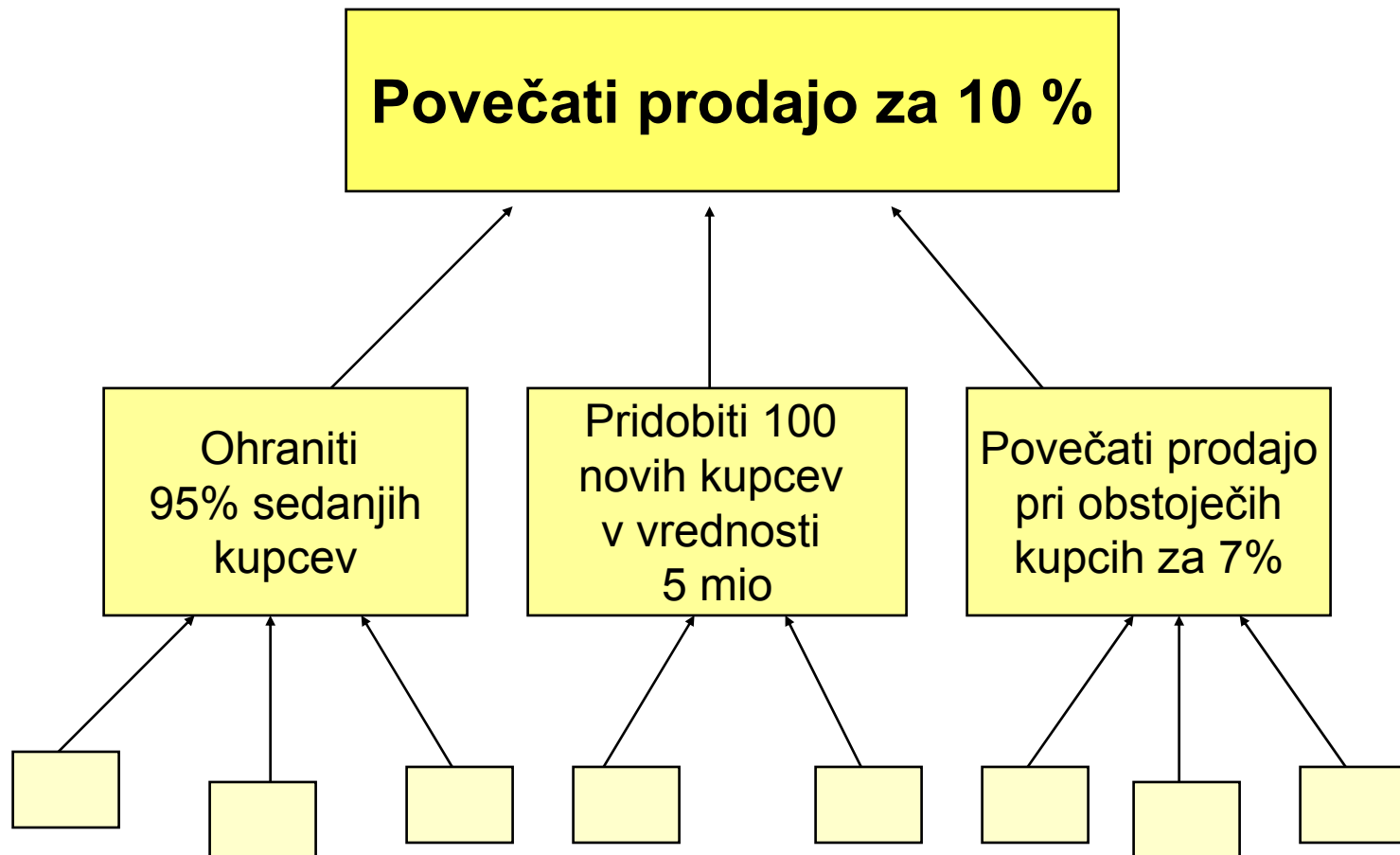
**R-relevant** - so smiselni glede na strategijo podjetja.

**T-timescaled** - časovno opredeljeni.

**S-stretched** - predstavljajo izziv, za katerega se mora(jo) potruditi.



# Drevo ciljev



## Matrika ciljev

	<b>NE</b>	Želimo doseči	Se želimo izogniti
Ali že imamo?			
	<b>DA</b>	Želimo ohraniti	Želimo odstraniti
		<b>DA</b>	<b>NE</b>
		Ali želimo?	

# Večdimenzionalnost ciljev

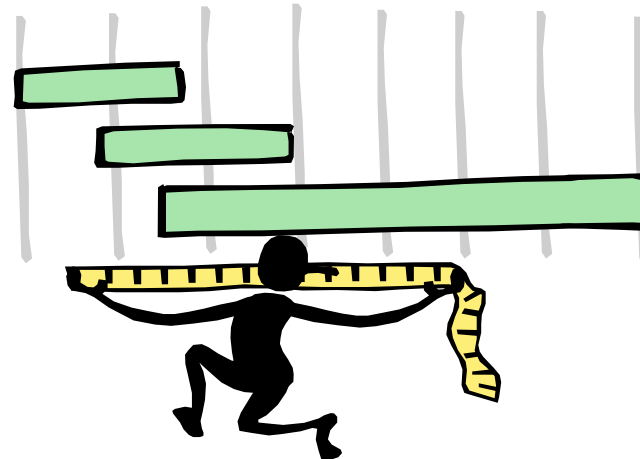
S kombiniranjem mer povečamo jasnost cilja

Količina (naravne mere, vrednost)

Kakovost

Stroški

Čas

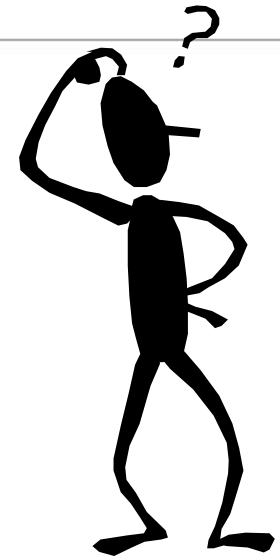


Primer: V šestih mesecih zmanjšati izmet za 10%, ne da bi povečali stroške na enoto proizvoda.

# Najpogostejši razlogi, da cilji niso doseženi

---

- Slabo opredeljeni cilji.
- Preveč ciljev (primerno 3-5).
- Prekratek čas za doseganje ciljev.
- Doseganje enega cilja ovira doseganje drugega.
- Konflikt med poslovnimi in osebnimi cilji.



# Ocenjevanje delovne uspešnosti

---

Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces v okviru celostnega sistema zagotavljanja uspešnosti organizacije, v katerem se:

- 1) ugotavlja, kako uspešni so bili zaposleni glede na zastavljene cilje in merila,
- 2) posreduje povratne informacije o uspešnosti posamezniku.

Ustrezna povratna informacija je bistvena za vsakršne izboljšave v organizaciji.

# Pomembna vprašanja pri ocenjevanju delovne uspešnosti

---

- Kdo oblikuje sistem?
- Kdo ocenjuje koga (in kako)?
- Kaj ocenjujemo?
- Kdo pregleda ocenjevanje in proces?
- Kaj se zgodi z ocenami?



## Kdo ocenjuje?

---

- Vodja - neposredni nadrejeni
- Vodja na višji ravni
- Podrejeni
- Kolegi
- Samoocenjevanje
- Stranke

360°

# Metode (orodja) za ocenjevanje uspešnosti

---

- Ocenjevalne lestvice (grafične, z opisom vedenja)
- Sistemi neposrednega primerjanja
- Sistemi označevanja (označevalna lista – check lista)
- Sistemi kritičnih točk (dogodkov)
- Esejska obrazložitev
- Rangiranje
- Prisilna porazdelitev

## Kaj ocenjujemo?

---

- Vhodne mere uspešnosti (lastnosti, stališča,..)
- Procesne mere uspešnosti (vedenje,...)
- Izhodne mere uspešnosti (prodaja, znižanje stroškov, zadovoljstvo strank,...)

## Napake ocenjevalcev

---

- halo-efekt (učinek sija in učinek rogov),
- prilagajanje konkretnemu vzorcu
- konstantna napaka/napaka osebne enačbe (strogost, blagost, napaka centralne tendence),
- logična napaka
- uporaba različnih standardov
- napaka kontrasta
- negativen odnos

Največjo škodo lahko naredijo tisti, ki konstruirajo metode in sistem!!!!

# Problemi pri spremljanju uspešnosti na strani delavca

---

- Težnja, da svoje delo vedno bolj cenimo kot delo drugih. Ocene in rezultate svojega dela moramo primerjati s standardi ne pa z vloženim trudom.
- Pripisovanje vzrokov: za uspeh smo zaslužni sami, za neuspeh so krivi drugi.
- Nezaupanje do nadrejenih.
- Negativen odnos.

# Kako lahko odpravimo probleme, ki se pojavijo pri spremljanju uspešnosti?

---

- Pojasnjevanje namena spremljanja uspešnosti,
- vključevanje čim večjega števila objektivnih podatkov v oceno dela (podatki o količini opravljenega dela, o napakah, ipd.) in razlage,
- izvajanje letnih pogovorov o uspešnosti,
- aktivno sodelovanje sodelavca v letnem razgovoru in možnost njegovega sprotnega odziva,
- pripravljenost reševati konflikte takoj, ko se pojavijo,
- izgrajevanje zaupanja med sodelavci in vodji.

## Zakaj je ocenjevanje potrebno?

---

- Daje povratno informacijo o uspešnosti
- Za potrebe usposabljanja in razvoja
- Za odločitve o napredovanju, višji plači, variabilnem delu

**Vedno je potrebno proučiti tudi razloge za posameznikovo (ne)uspešnost.**

## Letni pogovori

---

- preverjanje rezultatov preteklosti
- reševanje problemov sedanosti
  - načrtovanje prihodnosti



- **ukrepi za izboljšanje uspešnosti**
  - **razvojni načrt**



## Glavne koristi letnih pogovorov

---

- Večja uspešnost posameznika in podjetja.
  - Uveljavitev ciljnega vodenja.
- Boljše informiranje o ciljih in pričakovanih rezultatih.
  - Povratne informacije o uspešnosti.
  - Boljša komunikacija in odnosi.
- Ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih in načrtovanje nadaljnjega razvoja.
  - Usklajevanje izobraževalnih potreb in želja zaposlenih.

## Kaj mora storiti vodja?

---

- Prenesti cilje podjetja na delovno področje sodelavca.
- Jasno povedati svoja pričakovanja glede delovne uspešnosti.
- Sodelavcu zagotoviti povratne informacije.
- Pomagati (svetovati) sodelavcu poiskati poti do pričakovanih rezultatov.
- Ugotoviti sodelavčeve relativne prednosti in šibke točke.
- Določiti načrt za izboljšanje uspešnosti in za čim boljši izkoristek zmogljivosti sodelavca.

# Kakšne odgovore mora dobiti delavec?

---

- Kaj od mene pričakujejo?
- Kako dobro delam?
- Kaj so moje prednosti, šibke točke?
- Kako bi lahko bil(a) še bolj uspešen(na)?
- Kako bi lahko več prispeval(a)?