

ZASNOVA SISTEMA OCENJEVANJA IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH

MOJCA BERNIK, JASMINA ŽNIDARŠIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
mojca.bernik@um.si, jasmina.znidarsic@um.si

V globalnem tržnem okolju je ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih postalo eno izmed najpomembnejših managerskih orodij. V prispevku je podrobneje predstavljeno ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, ki sodita v sklop sistema ocenjevanja zaposlenih. Nadgradnja tega je v nadaljevanju predstavljen sistem nagrajevanja zaposlenih, ki se navezuje na finančni vidik in je kot tak del strategije poslovanja organizacij. Ta spoznanja so v nadaljevanju prispevka podprta s primerom sistema ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih znotraj slovenskega podjetja. Prikazani so posamezni koraki izgradnje sistema ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih, vključno s končno obliko ocenjevalnega lista in njegovo izvedbo.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.1.2024.6](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.6)

ISBN
978-961-286-818-5

Ključne besede:
ocenjevanje zaposlenih,
zavzetost,
nagrajevanje zaposlenih,
podjetje,
merila delovne uspešnosti



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.1.2024.6](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.6)

ISBN
978-961-286-818-5

Keywords:
employee evaluation,
commitment,
rewarding,
company,
work performance
standards

DESIGN OF THE EMPLOYEE EVALUATION AND REWARD SYSTEM

MOJCA BERNIK, JASMINA ŽNIDARŠIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
mojca.bernik@um.si, jasmina.znidarsic@um.si

In the global market environment, evaluating and rewarding of employees has become one of the most important management tools. The paper presents the evaluation of the efficiency and effectiveness of employees, which are part of the employee evaluation system. Therefore, the following section presents the employee reward system, which is related to the financial aspect and as such is part of the organization's business strategy. These findings are supported by an example of an employee evaluation and reward system within a Slovenian company. The individual steps of building an employee evaluation and reward system are presented, including the final form of the evaluation sheet and its implementation.



1 Uvod

V času globalizacije in hitrega razvoja tehnologije, ki omogoča povezovanje različnih resursov med seboj, se organizacije srečujejo z vedno večjo konkurenčnostjo, kar jih vodi k temu, da želijo imeti v svojih vrstah čim bolj uspešen in sposoben kader. Zato se v zadnjih letih kadrovskega management v organizacijah pospešeno ukvarja s sistemom razvoja kadrov, kamor sodi tudi sistem ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih.

Sistem za ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih je sestavni del strategije kadrovskega managementa vsake organizacije, saj je nepreklicno povezan tudi s finančnim načrtom organizacije. Ti sistemi običajno vključujejo ocenjevanje uspešnosti zaposlenega glede na določene standarde uspešnosti in zagotavljanje ustreznih nagrad na podlagi njegove uspešnosti. Cilj takšnih sistemov je motivirati zaposlene za čim boljše delo in zagotoviti, da so njihova prizadevanja usklajena z nameni in cilji organizacije.

Sistemi za ocenjevanje in nagrajevanje se razlikujejo med seboj glede na velikost organizacije, zapletenost organizacije in njeno lastniško strukturo. Na to se navezuje tudi zakonodajni vidik, ki je specifičen za vsako državo posebej. V Sloveniji prihaja do največjega razkoraka v različnosti zakonodajnih aktov pri delitvi organizacij na javne in zasebne. Zato je težko posplošiti sisteme za ocenjevanje in nagrajevanje na vse organizacije v Sloveniji.

V nadaljevanju je prikazan sistem ocenjevanja in nagrajevanja na primeru gospodarskega podjetja X, ki se je odločilo, da bo nadgradilo obstoječ sistem. V podjetju se namreč zavedajo, da so učinkoviti sistemi ocenjevanja in nagrajevanja ključnega pomena za uspeh podjetja, saj pomagajo zagotoviti, da so zaposleni motivirani in zavzeti ter da so njihova prizadevanja usklajena s cilji podjetja. Poleg ustreznega definiranega sistema ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih je potrebno tudi poudariti, da je za dobre rezultate pomembna tudi pravilna izvedba, ki pomaga pri ugotavljanju področij, na katerih zaposleni morda potrebujejo dodatno usposabljanje ali podporo, in zagotavlja okvir za stalno izboljševanje uspešnosti.

Učinkoviti sistemi ocenjevanja in nagrajevanja zahtevajo skrbno načrtovanje, izvajanje in ocenjevanje, da bi zagotovili, da izpolnjujejo potrebe organizacije in njenih zaposlenih.

2 Ocenjevanje zaposlenih

Ocenjevanje zaposlenih je že vrsto let prisotno znotraj organizacij, saj predstavlja osnovo za nadgradnjo posameznikovih sposobnosti. Tako v teoriji kot tudi v praksi se ocenjevanje deli na ocenjevanje delovne učinkovitosti zaposlenih kot tudi na ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih. Kljub temu nekateri avtorji delovno uspešnost še vedno enačijo z učinkovitostjo. Med njimi je tudi (Podsakoff et al., 2017), ki pravi, da je »delovna uspešnost celostni pojem, ki obsega sposobnost, učinkovitost in uspešnost zaposlenega v delovnem okolju.«

Delovna učinkovitost in delovna uspešnost sta povezani, vendar pa ju ni mogoče obravnavati kot sinonima. Delovna učinkovitost se nanaša na to, kako dobro posameznik opravlja svoje naloge in koliko časa ter kakšne vire porabi za to. Po drugi strani pa se delovna uspešnost nanaša na to, kako dobro posameznik doseže zastavljene cilje in pričakovanja organizacije.

Razlika med delovno učinkovitostjo in delovno uspešnostjo je v tem, da delovna učinkovitost opisuje, kako dobro posameznik izvaja dodeljene naloge, medtem ko delovna uspešnost opisuje, kako dobro dosega cilje in prispeva k uresničevanju organizacijskih ciljev. Prav tako se delovna učinkovitost nanaša na količino opravljenega dela in uporabo virov, medtem ko se delovna uspešnost nanaša na kakovost opravljenega dela.

V nedavni raziskavi (Zeng, Xie, & Tam, 2020) so avtorji ugotovili, da obstaja pozitivna povezava med delovno učinkovitostjo in delovno uspešnostjo, vendar je ta povezava odvisna od različnih dejavnikov, kot so vrsta dela, delovno okolje in posameznikove lastnosti. Drugi avtorji (Bai, Zhu, & Li, 2019) so v svoji raziskavi ugotovili, da lahko organizacije povečajo delovno uspešnost z izboljšanjem delovne učinkovitosti zaposlenih.

Nekateri avtorji razlikujejo med kvantitativnimi in kvalitativnimi vidiki dela, pri čemer delovna učinkovitost predstavlja kvantitativno plat, delovna uspešnost pa kvalitativno plat dela (Mathis & Jackson, 2019). Drugi raziskovalci opozarjajo, da je delovna uspešnost bolj holističen koncept, ki upošteva tudi druge vidike dela, kot so znanje, veščine, sposobnosti, vedenje in odnosi (DeNisi & Murphy, 2017).

Glede na to, da je delovna uspešnost bolj kompleksen koncept, se v praksi pogosteje uporablja ocenjevanje delovne uspešnosti kot ocenjevanje delovne učinkovitosti. Vendar pa je ocena delovne učinkovitosti lahko pomembna pri načrtovanju izboljšav procesov in povečanju produktivnosti, kar lahko posledično vpliva na delovno uspešnost zaposlenih.

Ne glede na to, ali organizacija ocenjuje delovno učinkovitost ali delovno uspešnost, je primorana definirati delovne cilje. Pri tem je pomembna vključenost in podpora vodstva, ki sodeluje pri postavljanju ciljev. Študije so pokazale, da lahko postavljanje ciljev privede do znatnega izboljšanja delovne uspešnosti (Jiang & Probst, 2017; Wang, Lu, & Lu, 2019). V eni od raziskav je bilo ugotovljeno, da so zaposleni, ki so si zastavili specifične cilje, dosegli višjo raven uspešnosti v primerjavi s tistimi, ki si ciljev niso zastavili (Jiang & Probst, 2017).

Delovni cilji morajo biti primerno ter razumljivo postavljeni, da so jih zaposleni zmožni doseči. V kolikor so delovni cilji s strani vodstva previsoko zastavljeni, jih zaposleni ne bodo mogli doseči, posledica tega pa je izguba motiviranosti in zavzetosti za delo. Temu pritrjujejo tudi Wang et al. (2019), ki so v raziskavi ugotovili, da so zaposleni, ki so bili vključeni v proces določanja ciljev in so imeli pri svojem delu avtonomijo, pokazali višjo raven motivacije in zadovoljstva pri delu.

Učinkovitost določanja ciljev je zato odvisna od vrste cilja in posameznikove motivacije za njegovo doseganje (Kanfer & Ackerman, 2019). Notranja motivacija, ki izhaja iz notranjih nagrad, kot sta osebno zadovoljstvo ali užitek, bo bolj verjetno privedla do uspešnega doseganja ciljev v primerjavi z zunanjo motivacijo, ki izhaja iz zunanjih nagrad, kot so nagrade ali napredovanja (Kanfer & Ackerman, 2019).

Poleg motivacije zaposlenih za doseganje delovnih ciljev je pomembno, da so cilji usklajeni s splošnim poslanstvom in vrednotami organizacije (Searle in Lee, 2018). Ko zaposleni razumejo, kako njihovi individualni cilji prispevajo k večjim organizacijskim ciljem, se bodo pri svojem delu bolj verjetno počutili zavzete in motivirane (Searle & Lee, 2018).

Iz tega sledi, da je določanje ciljev dragoceno orodje za izboljšanje delovne uspešnosti in učinkovitosti. Postavljanje specifičnih, zahtevnih ciljev s povratnimi informacijami in vključevanje zaposlenih v proces lahko privede do boljših rezultatov. Vendar je za zagotovitev učinkovitosti procesa določanja ciljev

pomembno upoštevati vrsto cilja, motivacijo posameznika in usklajenost z organizacijskimi vrednotami ter merila delovne uspešnosti.

Merila delovne uspešnosti se nanašajo na standarde in pričakovanja, ki se uporabljajo za ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika ali skupine. Ta merila lahko vključujejo kvantitativna in kvalitativna merila. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti imajo prednost kvalitativna merila, saj jih lahko številčno merimo in so zato bolj oprijemljiva.

Jasna in specifična merila uspešnosti so pomembna za učinkovito upravljanje uspešnosti ter lahko vodijo k večjemu zadovoljstvu pri delu in večji motivaciji zaposlenih. Merila uspešnosti lahko vodjem pomagajo tudi pri prepoznavanju področij za izboljšave in zagotavljanju konstruktivnih povratnih informacij zaposlenim.

Eden od pomembnih vidikov pri oblikovanju meril uspešnosti je, da morajo biti objektivna in pravična. To je mogoče doseči z uporabo standardiziranih orodij za merjenje in z zagotavljanjem, da se merila uspešnosti dosledno uporabljajo za vse zaposlene (DeNisi in Murphy, 2017).

Drug pomemben dejavnik pri oblikovanju meril uspešnosti je uskladitev ciljev posameznika s cilji organizacije. Ko zaposleni razumejo, kako njihovo delo prispeva k splošnemu uspehu organizacije, je večja verjetnost, da bodo motivirani in vključeni v svoje delo (Locke & Latham, 2013).

Pomembno je tudi redno pregledovanje in posodabljanje meril uspešnosti, da se zagotovi, da ostanejo ustrezna in usklajena s spreminjajočimi se potrebami organizacije in panoge. Zato je pomembno, da se merila uspešnosti spreminjajo skladno s strateškimi cilji organizacije. Avtorji (Nikočić et al., 2020) so v svoji raziskavi dokazali, da so cilji in delovanje zaposlenih skupaj s cilji in delovanjem organizacije neposredno povezani s ključnimi dejavniki uspeha.

Na splošno ima lahko uporaba jasnih in specifičnih meril uspešnosti pomembno vlogo pri izboljšanju delovne uspešnosti, spodbujanju zavzetosti zaposlenih in prispevanju k uspešnosti organizacije.

Za ocenjevanje delovne uspešnosti uporabljamo naslednje temeljne skupine meril (Cascio, 2018; Denisi in Griffin, 2017):

1. produktivnost: meri se količina dela, opravljenega v določenem časovnem okviru. Enota je lahko različna, saj se nanaša tako na število izdelanih izdelkov kot število opravljenih nalog ali storitev;
2. kakovost: s kakovostjo se ugotavlja stopnja natančnosti, popolnosti in učinkovitosti rezultatov dela. Meri se lahko s stopnjo napak, povratnimi informacijami strank ali upoštevanjem industrijskih standardov;
3. pravočasnost: predstavlja zmožnost dokončanja nalog v določenem časovnem okviru. Meri se lahko z izpolnjenimi roki ali časom izvedbe;
4. prisotnost: ugotavlja se stopnja prisotnosti in točnosti. Meri se lahko s številom odsotnosti ali poznih prihodov;
5. komunikacija: pri tem se meri sposobnost učinkovitega komuniciranja s člani ekipe, nadrejenimi in strankami. Meri se lahko s povratnimi informacijami drugih ali sposobnostjo reševanja sporov;
6. sodelovanje: izpostavlja sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi pri doseganju skupnega cilja. Meri se lahko s kazalniki uspešnosti skupine ali povratnimi informacijami drugih;
7. varnost: beleži se upoštevanje varnostnih postopkov in predpisov. Meri se lahko s številom incidentov ali rezultati revizije varnosti;
8. strokovnost: ugotavlja se raven strokovnosti, etike in integritete na delovnem mestu. Meri se lahko z upoštevanjem pravilnikov in postopkov podjetja ali povratnimi informacijami drugih.

Merila uspešnosti in ocenjevanje zaposlenih sta tesno povezana pojma, saj se merila uspešnosti pogosto uporabljajo kot podlaga za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih. Avtorja Kulik in Bainbridge (2016) sta v svoji raziskavi preučevala vpliv meril uspešnosti na ocenjevanje uspešnosti zaposlenih v organizaciji javnega sektorja. Rezultati so pokazali, da so merila uspešnosti pozitivno povezana tako z natančnostjo kot s pravičnostjo ocenjevanja zaposlenih in da so zaposleni, ki so prejeli povratne informacije na podlagi jasnih in specifičnih standardov uspešnosti, bolj verjetno dojemali postopek ocenjevanja kot pravičen in objektivni. Na podlagi tega sledi, da imajo merila uspešnosti pomembno vlogo pri ocenjevanju zaposlenih ter da lahko jasni in specifični standardi izboljšajo natančnost in pravičnost postopka ocenjevanja.

3 Nagrajevanje in napredovanje

Ocenjevanje zaposlenih je podlaga za napredovanje ali nagrajevanje zaposlenih. V nadaljevanju bo predstavljeno horizontalno in vertikalno napredovanje, nagrajevanje ter vpliv nagrajevanja na zavzetost zaposlenih pri delu.

3.1 Horizontalno in vertikalno napredovanje

Napredovanje je prehod zaposlenega z enega na drugi, praviloma višji organizacijski položaj oziroma prehod delavca z delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na drugo zahtevnejše delovno mesto (Možina, Florjančič & Gabrijelečič, 1984). Napredovanje je zelo pomemben motivacijski dejavnik pri zaposlenih, zato je dober sistem napredovanja v delovni organizaciji še kako potreben. Strokovno pripravljen sistem napredovanja mora imeti dovolj ravni, da lahko posameznik razvija svoje potenciale in jih nadgrajuje z uspešnostjo svojega dela (Karan, 2016).

Napredovanje v karieri lahko zajema več različnih vrst uspeha in napredovanja. Najpogostejša načina napredovanja sta horizontalno napredovanje in vertikalno napredovanje (Možina, Jereb, Florjančič in drugi, 1998). Praviloma mora napredovanje potekati najprej horizontalno (tj. pridobitev znanja, sposobnosti za opravljanje dela na višji stopnji zahtevnosti) in šele nato sledi vertikalno napredovanje (tj. premestitev na odgovornejšo funkcijo). S takšnim načinom napredovanja dosežemo, da so delavci bolj navezani na organizacijo, kar se odraža z zmanjšanjem fluktuacije zaposlenih.

Horizontalno napredovanje (višja plača na istem delovnem mestu) je napredovanje na osnovi razširitve obsega znanja in je povezano z večjo zahtevnostjo dela. Horizontalno napredovanje je običajno pogojeno z ustrezno strokovno izobrazbo, dodatnim funkcionalnim znanjem, pridobljenimi delovnimi izkušnjami, saj posameznik dobi večji obseg odgovornosti, samostojnosti in zahtevnosti dela.

Vertikalno napredovanje je premeščanje delavca z manj odgovorne funkcije dela na zahtevnejše funkcije oziroma z nižje na višjo pozicijo. Temelji na strokovni usposobljenosti za zahtevnejše vodstveno delovno mesto in zahteva menedžerska znanja skladno z organizacijsko strukturo oz. vodstveno hierarhijo, pri čemer se posamezniku spremenita plača in status (Karan, 2016).

Pri napredovanju je potrebno biti pazljiv, da ne postavimo delavca na odgovornejše delovno mesto zgolj na osnovi njegove uspešnosti pri sedanjem delu, pri čemer pa ne upoštevamo dodatnega znanja, ki ga mora obvladati, da bi lahko opravil zahtevnejše naloge na novi poziciji. Pri napredovanju zaposlenih v ospredje prihaja individualnost, kar pomeni, da mora biti napredovanje prilagojeno vsakemu posamezniku. Napredovanje tudi ne sme biti samoumevno, ampak mora pomeniti spodbudo zaposlenim, da so še boljši (Florjančič & Vukovič, 1999).

Uspešnost zaposlenih je potrebno ugotavljati v določenih časovnih intervalih. Prepogosto ocenjevanje je neracionalno in povzroča nenehne razprave o delovni uspešnosti in o plačah. Druga skrajnost pa so predolga časovna obdobja, ki zmanjšujejo učinkovitost celotnega sistema zaradi zmanjšanja motivacije zaposlenih.

3.2 Delovna uspešnost in napredovanje

Pogoj za napredovanje je delovna uspešnost (npr. redna delovna uspešnost, delovna uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela in delovna uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu). Jurančič (1995) delovno uspešnost opredeljuje kot rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posameznik ali določena skupina v delovni organizaciji. Delovna uspešnost se ocenjuje na podlagi rezultatov dela, samostojnosti, ustvarjalnosti in natančnosti pri opravljanju dela, zanesljivosti pri opravljanju dela, kvalitete sodelovanja in organizacije dela ter drugih sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

Pregled različnih ocenjevalnih listov in internih aktov podjetij je pokazal, da so najbolj pogosti kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti:

- delovna obremenjenost,
- delovni rezultati,
- samostojnost pri delu,
- kompetence,
- opravljanje dodatnih nalog delovnega mesta,
- povečan obseg dela na delovnem mestu,
- opravljanje nalog odsotnega delavca poleg svojega dela in nalog,
- opravljanje dodatnih nalog v projektnih in delovnih skupinah,

- opravljanje nalog, ki jih je zaradi njihove pomembnosti oziroma nujnosti potrebno opraviti v krajših rokih od običajnih,
- opravljanje dela v zahtevnejših, težjih ali nevarnejših delovnih razmerah od običajnih.

Delavcu se lahko torej izplača del plače ali nagrada za delovno uspešnost iz naslova uspešnosti in kakovosti opravljenega dela, lahko pa tudi iz naslova povečanega obsega dela v posameznem obdobju. Redna delovna uspešnost se običajno ocenjuje enkrat letno z vnaprej določeno lestvico. Ugotavljajo se letni dosežki zaposlenih na vseh nivojih v okviru posameznih organizacijskih enot. Običajno so določena posebna merila za ugotavljanje delovne uspešnosti zaposlenih na vodilnih in vodstvenih, strokovnih, operativnih in administrativnih delovnih mestih. Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti mora omogočiti vodjem, da motivirajo in zadržijo dobre sodelavce, lahko pa je tudi podlaga za nagrajevanje zaposlenih.

3.3 Denarno in nedensarno nagrajevanje zaposlenih

Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od zaposlenih, njihove motivacije in zavzetosti za delo ter produktivnosti. Pri motiviranju zaposlenih igra pomembno vlogo tudi nagrajevanje, saj posamezniku pomeni potrditev, da je pri svojem delu uspešen in da je njegov prispevek v organizaciji viden in cenjen.

Oblak in Jereb (2008) sistem nagrajevanja opredelujeta kot »uskajeno politiko, procese in prakse neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno.«

Nagrajevanje je lahko finančno ali pa nefinančno. Pri finančnih nagradah gre za različne denarne nagrade, kamor poleg osnove plače, dodatkov k osnovni plači in nadomestil plače, uvrščamo še plačilo za posebne zmožnosti, plačilo za uspešnost posameznika (nagrada na podlagi delovne uspešnosti, napredovanje) in plačilo za uspešnost skupine (nagrada za dosežene rezultate, udeležba zaposlenih pri dobičku (Radišek, 2012). Harinski (2021) dalje deli finančne nagrade na posredne in neposredne. Med neposredne finančne nagrade spadajo plača, honorarji, bonusi in spodbude, nadomestila za inovacije in izboljšave ter nadomestila za širjenje znanja in fleksibilnost. Med posredne finančne nagrade pa spadajo zavarovanja, štipendije, službena potovanja, službeno vozilo ter plačana odsotnost in dela prosti dnevi.

Poleg finančnega nagrajevanja je za povečanje produktivnosti zaposlenega velikega pomena tudi nefinančno nagrajevanje, saj zadovoljuje intelektualne in čustvene zahteve posameznikov. Lipičnik (1998) opredeli nefinančno nagrajevanje kot nagrade, ki so vezane na vrednote in kulturo organizacije. Mednje spadajo različne oblike prejemkov v naravi, nematerialne ugodnosti (višji ugled) ter nematerialne nagrade (pohvale in priznanja) (Stupar, 2008). Harinski (2021) nefinančne nagrade deli na delo in delovno okolje. K delu spadajo izzivi, pohvale, odgovornost, možnost napredovanja in stiki; pod delovno okolje pa se uvrščajo politika podjetja, delovna klima, medsebojni odnosi, delovni pogoji in fleksibilni delovni čas.

Nagrajevanje, pa naj bo finančno ali pa nefinančno, ima pomembne kratkoročne in dolgoročne posledice, tako za posameznika kot organizacijo. Pomembno je, da je pravilno zasnovano in prilagojeno sposobnostim, potrebam in željam posameznikov, saj bo le na ta način doseglo svoj namen in to je povečanje motiviranosti, produktivnosti in zavzetosti zaposlenih.

3.4 Nagrajevanje in zavzetost zaposlenih

Delovna zavzetost je opredeljena kot pozitivno stanje, povezano z delom, za katerega so značilni energija, predanost in učinkovitost (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Energija pomeni, da ima posameznik med delom visoko raven energije in je psihično odopen. Predanost se nanaša na dejstvo, da je zaposleni močno vključen v svoje delo in hkrati doživlja občutek pomembnosti, navdušenja in izziva. Absorpcija oziroma učinkovitost pomeni, da je posameznik popolnoma potopljen v svoje delo z minimalnimi napakami (Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004). Delovna zavzetost je torej relativno trajno stanje duha, ki se nanaša na hkratno vlaganje osebne energije v delovne izkušnje oziroma uspeh (Christian, Garza & Slaughter, 2011).

Koncept zavzetosti pri delu je predmet številnih študij. Na delovno zavzetost pogosto pozitivno vpliva zdravo delovno okolje, zato je pomembno, če ne nujno, da se organizacije zavedajo pomena spodbudnega delovnega okolja ter potreb in želja zaposlenih v organizaciji (Timms, Brough & Bauld, 2009). Na ta način spodbujajo delovno zavzetost in s tem večjo produktivnost. Delovna zavzetost vključuje tudi čustveni in psihološki odnos med zaposlenimi in njihovo organizacijo in ta se lahko kaže bodisi v negativnem ali pa pozitivnem vedenju, ki ga zaposleni kažejo na delovnem mestu (Andrew & Sofian, 2012; Saks, 2006). Na splošno,

zaposleni je zavzet pri delu, ko se s strani delovne organizacije počuti cenjen in vključen (Taghipour in Dezfuli, 2013).

Gallup (2006) deli zaposlene na tri tipe: zavzete, nezavzete in aktivno nezavzete. Zavzeti zaposleni delajo s strastjo in občutijo globoko povezavo do svoje organizacije. Spodbujajo inovacije in premikajo organizacijo naprej. Nezavzeti zaposleni so v bistvu »odklopljeni«. Čas v službi preživijo pasivno, delu namenijo čas, ne pa energije ali strasti. Aktivno nezavzeti zaposleni pa niso samo nezadovoljni na delovnem mestu, ampak to nezadovoljstvo celo ustvarjajo. Ti delavci spodkopavajo to, kar ustvarijo njihovi zavzeti sodelavci.

Raziskave kažejo, da ima delovna angažiranost številne pozitivne učinke, ki so pomembni tako za organizacijo kot za posameznika. Na splošno se organizacije soočajo s problemom pomanjkanja zavzetosti na delovnem mestu. Podatki Gallupove raziskave kažejo, da je v Sloveniji zavzetih le 15 % zaposlenih, 70 % je nezavzetih in 15 % aktivno nezavzetih (Gallup, 2013).

Zavzetost je odvisna od razpoložljivih virov na delovnem mestu in vpliva na posameznikov delovni rezultat (Schaufeli & Bakker, 2004). Mogoča je torej le, če imajo zaposleni delovno okolje polno izzivov in priložnosti, da uporabijo svojo ustvarjalnost in veščine (Gujral & Jain, 2013). Poleg tega na zavzetost vpliva tudi pozitivna organizacijska klima v podjetju (Taghipour & Dezfuli, 2013), h kateri pomembno prispeva tudi pravičen in pravočasen sistem nagrajevanja.

Če so posamezniki v podjetju, v katerem delujejo, za svoje delo ustrezno nagrajani, bodo v podjetju še bolj zavzeti in si bodo bolj prizadevali za uresničitev ciljev podjetja. Značilno je, da so zaposleni ob začetku zaposlitve v podjetju zelo motivirani in zavzeti, sčasoma pa njihova motiviranost in zavzetost upadeta (Treven, 1998). To poraja vprašanje, kako voditi in upravljati zaposlene, da ohranimo visoko raven zavzetost na daljše časovno obdobje njihove kariere.

Zaposleni želijo v podjetju živeti produktivno, polno, uspešno in zadovoljno življenje. Želja zaposlenega ni biti nezavzet, ampak ohraniti zavzetost na delovnem mestu, saj jih to izpolnjuje (Harinski, 2021). Da ohranimo zavzetost, je tako poleg primerne plačila za delo pomembno tudi primerno nagrajevanje. Sistem nagrajevanja, ki je pomemben v podjetju, vključuje tako finančne kot nefinančne nagrade (pohvale, dosežki, priznanja, osebni razvoj, razne ugodnosti pri delu ipd.)

Če želimo, da so nagrade učinkovite in kot take vplivajo na zavzetost zaposlenih, je potrebno paziti na več dejavnikov. Med drugim je ključno, da se nagradijo dosežki in vedenja, ki so za podjetje pomembna in vplivajo na njegovo uspešno poslovanje. Če je strategija nagrajevanja ustrezna, lahko večjo zavzetost, učinkovitost in produktivnost dosežemo v vsakem podjetju. (Treven, 1989).

Podjetja pričakujejo od zaposlenih, da bodo pomagali pri uresničevanju ciljev podjetja in da bodo pomagali graditi dobro kulturo podjetja. Na uspešnost poslovanja želi večina podjetij vplivati z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja. To lahko dosežejo le z vplivanjem na zavzetost zaposlenih, posebej, če je plačilo povezano z uspešnostjo podjetja, saj lahko tako povečajo obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju (Zupan, 2014 v Harinski, 2021). Zavzeti zaposleni si za podjetje, v katerem delajo, želijo, da je uspešno, saj so z njim povezani socialno, čustveno ter tudi duhovno prek poslanstva.

4 Zasnova ocenjevanja in nagrajevanja na primeru

V podjetju X se je pojavila potreba po postavitvi modela ocenjevanja in nagrajevanja z namenom izboljšanja motiviranosti in produktivnosti zaposlenih. Najprej je bila narejena analiza obstoječega načina ocenjevanja in nagrajevanja, na podlagi tega pa je bila izdelana zasnova novega ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih. V nadaljevanju bo predstavljen konkreten primer izdelave zasnove ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih v podjetju X.

4.1 Primer analize obstoječega ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih

Analiza obstoječega sistema ocenjevanja v podjetju X je pokazala, da so v podjetju v preteklih letih opravljali letne ocenjevalne razgovore (LOR), na katerih so kvartalno ocenjevali uspešnost zaposlenega. Ocenjevanje ni bilo namenjeno izločanju določenega števila najboljših zaposlenih, temveč nagrajevanju nadpovprečno uspešnih, ki pa jih je lahko bilo poljubno število.

Nagrajevanje se je izvajalo na vsaki od stopenj vertikalnega napredovanja, če je delavec presegal naslednje kriterije:

- kvaliteta opravljanja predvidenih nalog na tej stopnji;

- izkazoval jasno samoiniciativnost na tem delovnem mestu;
- se usposobil za interdisciplinarna znanja in naloge tudi z drugih delovnih mest, kjer je potrebna pomoč;
- je bil več let popolnoma samostojen, proaktiven in delovno uspešen.

Večletno pozitivno ocenjevanje je zaposlenemu prineslo možnost horizontalnega napredovanja. Zaposlenemu se je horizontalno napredovanje oz. mesečno nagrajevanje skozi leto lahko vsako leto podaljševalo oziroma ukinilo, če ni več dosegal zahtevanih meril.

Za namen ocenjevanja so uporabili tri različne verzije ocenjevalnega lista: ocenjevalni list A (tabela 3), ocenjevalni list B (tabela 4) in ocenjevalni list C (tabela 5). Ocenjevalni list A je bil namenjen ocenjevanju delavcev, ki so neposredno povezani s proizvodnimi enotami, ocenjevalni list B je bil namenjen delavcem, ki so posredno povezani s proizvodnimi enotami, ocenjevalni list C pa je bil namenjen vodstvenim delavcem in administraciji, torej zaposlenim, ki niso neposredno povezani s proizvodnimi deli. Kriteriji so bili enaki na vseh treh ocenjevalnih listih, razlikovali pa so se v postavljenih utežeh. Ocenjevalni list A je vseboval le šest kriterijev, na ocenjevalnem listu B in C pa sta bila dodana še dva individualno postavljena cilja.

Tabela 3: Primer ocenjevalnega lista A v podjetju X

Zap. št. kriterija	Kriterij	Ocena					Utež za A	Korigirana ocena
		Q1	Q2	Q3	Q4	AVG		
1.	Količina opravljenega dela						5	
2.	Kakovost dela						12,5	
3.	Skrb za material, delovna sredstva, urejenost /6S						25	
4.	Odnos do strank in sodelavcev						20	
5.	Iniciativnost/koristni predlogi						25	
6.	Pravočasnost izvedbe						12,5	
Vsota							100 %	
Višina stimulacije:								

Vir: Interno gradivo podjetja X

Tabela 4: Primer ocenjevalnega lista B v podjetju X (delavci, ki so posredno povezani s proizvodnimi enotami)

Zap. št. kriterija	Kriterij	Ocena					Utež za B	Korigirana ocena
		Q1	Q2	Q3	Q4	AVG		
1.	Količina opravljenega dela						5	
2.	Kakovost dela						20	
3.	Skrb za material, delovna sredstva, urejenost/6S						20	
4.	Odnos do strank in sodelavcev						15	
5.	Iniciativnost/koristni predlogi						20	
6.	Pravočasnost izvedbe						20	
Vsota		Delež:					50 %	%
CILJ 1:		DA/NE/delež					25 %	%
CILJ 2:		DA/NE/delež					25 %	%
		Višina stimulacije:						%

Vir: Interno gradivo podjetja X

Tabela 5: Ocenjevalni list C (vodstveni delavci in administracija – zaposleni, ki niso neposredno povezani s proizvodnimi deli)

Zap. št. kriterija	Kriterij	Ocena					Utež za C	Korigirana ocena
		Q1	Q2	Q3	Q4	AVG		
1.	Količina opravljenega dela						5	
2.	Kakovost dela						20	
3.	Skrb za material, delovna sredstva, urejenost/6S						20	
4.	Odnos do strank in sodelavcev						15	
5.	Iniciativnost/koristni predlogi						20	
6.	Pravočasnost izvedbe						20	
Vsota		Delež:					50 %	%
CILJ 1:		DA/NE/delež					25 %	%
CILJ 2:		DA/NE/delež					25 %	%
		Višina stimulacije:						%

Vir: Interno gradivo podjetja X

Pri vseh treh je bil maksimalni letni bonus 2 % letnega BOD ocenjenega. Oceniti je bilo treba vseh šest kriterijev. Vodja je ocenil vse izbrane kriterije v razponu od 0 do 2 in izračunal korigirano oceno. Na koncu je bila dodana utemeljitev predloga osebne ocene.

Za namen horizontalnega napredovanja in iskanja najboljših zaposlenih v podjetju je bil naknadno pripravljen dodaten ocenjevalni list (tabela 6), ki je zajemal še ocenjevanje kompetenc in ocenjevanje ključnega vedenja. Ta dodatni ocenjevalni list nam je kasneje služil kot osnova za zasnovo novega ocenjevalnega lista.

Tabela 6: Ocenjevalni list – horizontalno napredovanje

Horizontalno NAPREDOVANJE (30 % iz kriterijev in ciljev + 70 % iz ocene – H)		Ocenjevanje H:	70 %	%
1	Doseganje kompetence AA (npr. točnost)	npr. 100 %		
2	Doseganje vsote kompetence x-z (vse, kar je pod »+« pri kompetencah za DM)	Npr. > 95 %		
3	Ključno vedenje AB, ki nam v timu pomaga			
4	Kriteriji + cilji iz LOR		Min. 3 _Yr 100 % LOR	
	Doseganje enotnih kriterijev skozi min. 3 leta povprečno > npr. 93 %		DA/NE	30 %

Vir: Interno gradivo podjetja X

Na osnovi pregleda in analize kvantitativnih in kvalitativnih primerov smo izdelali primer z subjektivnimi in objektivnimi kriteriji (kazalniki) (tabela 7).

Tabela 7: Izhodiščni predlog ocenjevalnega lista

	1 nikoli	2 redko	3 običajno (100 %)	4 redno/dosedno	5 vedno brez izjem (zgled)
OBJEKTIVNI KAZALNIK 1 Količina opravljenega dela	Obseg opravljenega dela nikoli ne doseže pričakovanih ciljev OE.	Obseg opravljenega dela je redko v skladu s pričakovanimi cilji OE.	Obseg opravljenega dela je v skladu s pričakovanimi cilji OE in občasno presežen.	Obseg opravljenega dela je redno nad pričakovanimi cilji OE.	Obseg opravljenega dela je vedno, brez izjem visoko nad pričakovanimi cilji OE.
OBJEKTIVNI KAZALNIK 2 Kakovost opravljenega dela	Kakovost opravljenega dela nikoli ne doseže pričakovanih ciljev OE.	Kakovost opravljenega dela je redko v skladu s pričakovanimi cilji OE.	Kakovost opravljenega dela je v skladu s pričakovanimi cilji OE in občasno presežena.	Kakovost opravljenega dela je redno nad pričakovanimi cilji OE.	Kakovost opravljenega dela je vedno, brez izjem visoko nad pričakovanimi cilji OE.

	1 nikoli	2 redko	3 običajno (100 %)	4 redno/dosledno	5 vedno brez izjem (zglede)
SUBJEKTIVNI KAZALNIK 1 Sposobnost obvladovanja sprememb	Sposobnost obvladovanja sprememb je precej pod pričakovanji in jo je potrebno izboljšati.	Sposobnost obvladovanja sprememb je v posameznih situacijah redko izražena in terja razvoj.	Sposobnost obvladovanja sprememb je v skladu s pričakovanji in se v dani situaciji pogosto izraža.	Sposobnost obvladovanja sprememb je nadpovprečna ter se uporablja tudi v izjemnih in nepredvidljivih okoliščinah, se pa lahko zgodi, da se v izjemno redkih situacijah ne prakticira čisto dosledno.	Sposobnost obvladovanja sprememb je izražena vedno in v vseh situacijah, je zglede drugim in visoko presega pričakovanja.
SUBJEKTIVNI KAZALNIK 2 Komunikacijske sposobnosti	Komunikacijske sposobnosti so precej pod pričakovanji in jih je potrebno izboljšati.	Komunikacijske sposobnosti so v posameznih situacijah redko izražene in terjajo razvoj.	Komunikacijske sposobnosti so v skladu s pričakovanji in se v dani situaciji pogosto izražajo.	Komunikacijske sposobnosti so nadpovprečne ter se uporabljajo tudi v izjemnih in nepredvidljivih okoliščinah, se pa lahko zgodi, da se v izjemno redkih situacijah ne prakticirajo čisto dosledno.	Sposobnost komunikacije je izražena vedno in v vseh situacijah, je zglede drugim in visoko presega pričakovanja.

Vir: Lasten

4.2 Primer zasnove novega ocenjevanja in nagrajevanja

Na podlagi obstoječih ocenjevalnih listov podjetja X (tabele 4, 5, 6 in 8) in drugih primerov ocenjevalnih listov smo pripravili predlog novega ocenjevalnega lista (tabela 9), namenjenega nagrajevanju najboljših zaposlenih.

Tabela 8: Izhodiščni ocenjevalni list podjetja X

Horizontalno NAPREDOVANJE (30 % iz kriterijev in ciljev + 70 % iz ocene – H)		Ocenje-vanje H:	70 %	%
1	Doseganje kompetence AA (npr. točnost)	Npr. 100 %		
2	Doseganje vsote kompetence x–z (vse, kar je pod »+« pri kompetencah za DM)	Npr. > 95 %		
3	Ključno vedenje AB, ki nam v timu pomaga			
4	Kriteriji + cilji iz LOR		Min. 3 _Yr 100 % LOR	
	Doseganje enotnih kriterijev skozi min. 3 leta povprečno > npr. 93 %		DA/NE	30 %

Vir: Interno gradivo podjetja X

Merska lestvica na ocenjevalnem listu (tabela 9) je: 1 = nikoli, 2 = redko, 3 = občasno, 4 = običajno/pogosto, 5 = redno/dosledno in 6 = vedno brez izjem (zgled).

Tabela 9: Predlog ocenjevalnega lista

	KRITERIJ	1	2	3	4	5	6	%	Utež	Korigirana ocena
1	Najpomembnejša kompetenca									
2	Vsota zahtevanih kompetenc									
	– Kompetenca 1									
	– Kompetenca 2									
	– Kompetenca 3									
	– Kompetenca 4									
3	Pomembno ključno vedenje					X				
4	Zavzetost			X						
	Vsota								100	
	Kriteriji + cilji iz LOR									
	Doseganje enotnih kriterijev skozi min. 3 leta povprečno > npr. 93 %									

Vir: Lasten

Na podlagi predloga (tabela 9) smo pripravili primer ocenjevalnega lista za delovno mesto strokovnjaka za kadrovske dejavnosti s pripadajočim opisom in metodologijo za posamezni kriterij (tabela 10). Merska lestvica na ocenjevalnem listu je 1 = nikoli,

2 = redko, 3 = občasno, 4 = običajno/pogosto, 5 = redno/dosledno in 6 = vedno brez izjem (zglede).

Tabela 10: Primer ocenjevalnega za delovno mesto strokovni sodelavec za kadrovske dejavnosti

	KRITERIJ	1	2	3	4	5	6	%	Utež	Korigirana ocena	
1	Komunikacijske in pogajalske sposobnosti										
2	Vsota (zahtevanih) kompetenc										
	– Zanesljivost, spoštovanje in zaupanje										
	– Medsebojni odnosi, čustvena stabilnosti in pozitivna naravnost										
	– Umerjenost k strokovnosti, kakovosti in rezultatom										
	– Sposobnost obvladovanja sprememb										
	– Komunikacijske in pogajalske sposobnosti										
	– Timsko delo										
	– Sposobnost reševanja problemov, kritično in analitično mišljenje										
3	Pozitivna naravnost (ključno vedenje)										
4	Zavzetost										
	Vsota								100		
5	Kriteriji + cilji iz LOR	Min .3 _Yr 100 % LOR									
6	Doseganje enotnih kriterijev skozi min. 3 leta povprečno > npr. 93 %	DA/NE									

Vir: Lasten

Opis in metodologija posameznega kriterija

1. Kompetenca komunikacijske in pogajalske sposobnosti

Opis: sposobnost podajanja bistva v pisni in govorni obliki na razumljiv način. Sposobnost javnega nastopanja in razumljivega predstavljanja idej. Sposobnost usklajevanja različnih interesov z uporabo različnih pogajalskih taktik in strategij za doseganje obojestranskega zadovoljstva. Zmožnost podajanja in argumentiranja ideje ter doseganje sprejemanja idej pri sogovorniku. Sposobnost govorjenja na jasen in razumljiv način. Obvladovanje nemotenega in odprtega prenosa in sprejemanja informacij z uporabo različnih komunikacijskih kanalov. Zmožnost podajanja informacij in vzpodbujanja sodelavcev pri izražanju povratnih informacij. Sposobnost optimalne razrešitve konfliktov in navzkrižij interesov v korist vseh udeležencev.

Metodologija: nikoli – posameznik te kompetence nima izražene. Sposobnost komuniciranja in pogajanja je precej pod pričakovanji in jo je potrebno zelo izboljšati. Redko – sposobnost komuniciranja in pogajanja je redko izražena, le v posameznih situacijah ter terja razvoj. Občasno – sposobnost komuniciranja in pogajanja je občasno izražena, vendar ne vedno in ne v vseh situacijah. Običajno/pogosto – sposobnost komuniciranja in pogajanja je v skladu s pričakovanji in se v dani situaciji pogosto izraža. Redno/dosledno – sposobnost komuniciranja in pogajanja je nadpovprečna ter se uporablja tudi v izjemnih in nepredvidljivih okoliščinah, se pa lahko zgodi, da se v izjemno redkih situacijah ne prakticira čisto dosledno. Vedno, brez izjem (zglede) – sposobnost komuniciranja in pogajanja je izražena vedno in v vseh situacijah, je zgled drugim in visoko presega pričakovanja.

2. Vsota vseh kompetenc

Opis: V kriterij vsote vseh kompetenc so vključene tiste kompetence, ki so v opisu delovnih mest označene kot obvezne (+). Naštete so v nadaljevanju.

Zanesljivost, spoštovanje in zaupanje – upoštevanje rokov in dogovorjenih terminov. Pripravljenost sprejemanja drugega mnenja, sposobnost sklepanja dogovorov in njihovih izvedb. Spoštovanje svojega dela in dela drugih, zavedanje psiholoških in organizacijskih mej. Delovanje v skladu z normami, vrednotami in

pravili organizacije in delovnega mesta. Enakost obravnave vseh sodelavcev, načelnost pri delu. Sposobnost preverjanja vseh možnih virov. Pravilno odzivanje v dani situaciji. Zavedanje in sprejemanje posledic odločitve.

Medsebojni odnosi, čustvena stabilnost in pozitivna naravnost – pozitiven odnos do sodelavcev in dela, optimistično spopadanje z izzivi. Skrb za lasten izgled, delovno mesto in izdelke. Sposobnost obravnave izzivov z različnih zornih kotov, neodvisno od lastnih prepričanj in čustvenega doživljanja. Vztrajnost in sledenje k zastavljenemu cilju. Zaupanje v svoje sposobnosti in kompetence. Zmožnost mirnega odziva na konflikte in izzive. Izkazovanje želje po neformalnem druženju in sproščeni komunikaciji. Sposobnost razumevanja čustev sodelavcev. Izkazovanje prijaznosti do sodelavcev, poslovnih partnerjev in kupcev.

Usmerjenost k strokovnosti, kakovosti in rezultatom – sposobnost določanja ciljev in načinov za njihovo doseganje. Usmerjenost k delu brez napak. Osredotočanje na doseganje rezultatov brez nepotrebnega izgubljanja časa in ovinkarjenja. Izkazovanje aktivnega iskanja izboljšav ter njihova realizacija. Izkazovanje samostojnega opravljanja naloge. Pripravljenost za izobraževanje, usposabljanje in izkazana vedoželjnost. Zavzemanje za strokovno odličnost. Sposobnost uporabe strokovnega znanja v praksi.

Sposobnost obvladovanja sprememb – sposobnost prilagajanja trenutni situaciji. Izogibanje nekritičnemu zavračanju sprememb. Sprejemanje novosti in sposobnost hitre prilagoditve novi situaciji. Navdihovanje sodelavcev pri uvajanju sprememb. Nenehno iskanje priložnosti za spremembe.

Komunikacijske in pogajalske sposobnosti – sposobnost podajanja bistva v pisni in govorni obliki na razumljiv način. Sposobnost javnega nastopanja in razumljivega predstavljanja idej. Sposobnost usklajevanja različnih interesov z uporabo različnih pogajalskih taktik in strategij za doseganje obojestranskega zadovoljstva. Zmožnost podajanja in argumentiranja ideje ter doseganje sprejemanja idej pri sogovorniku. Sposobnost govorjenja na jasen in razumljiv način. Obvladovanje nemotenega in odprtega prenosa in sprejemanja informacij z uporabo različnih komunikacijskih kanalov. Zmožnost podajanja informacij in vzpodbujanja sodelavcev pri izražanju povratnih informacij. Sposobnost optimalne razrešitve konfliktov in navzkrižij interesov v korist vseh udeležencev.

Timsko delo – pripravljenost za sprejemanje in posredovanje idej v timu. Sposobnost sodelovanja, podpore komunikacije, izmenjave znanja in izkušenj med člani tima. Sprejemanje vlog in nalog v timu. Kreativno in proaktivno podajanje idej v timu. Sposobnost sodelovanja pri oblikovanju skupnih odločitev. Realizacija nalog skladno s cilji tima.

Sposobnost reševanja problemov, kritično in analitično mišljenje – sposobnost prepoznavanja in opredelitve problema. Sposobnost natančnega definiranja problema. Zmožnost ugotavljanja, povezovanja in preverjanja vzrokov problema. Sposobnost sprejemanja delnih odločitev za rešitev problema. Zmožnost kritične in analitične presoje sprejetih odločitev. Sposobnost določanja ciljev na osnovi sprejetih odločitev. Zmožnost iskanja poti za doseg ciljev. Zmožnost zagotavljanja okoliščin za izvedbo poti za doseg ciljev in rešitve problema. Sposobnost rešitve problema na sistematičen način.

Metodologija: ocenjuje se posamezno obvezno kompetenco, ki je vključena v nabor »vsote kompetenc«. Za posamezno kompetenco ocenimo pogostost izražanja kompetence na način: nikoli – posameznik te kompetence nima izražene. Izražanje kompetence je precej pod pričakovanji in jo je potrebno zelo izboljšati. redko – kompetenca je redko izražena, le v posameznih situacijah ter terja razvoj. Občasno – kompetenca je občasno izražena, vendar ne vedno in ne v vseh situacijah. Običajno/pogosto – kompetenca je v skladu s pričakovanji in se v dani situaciji pogosto izraža. Redno/dosledno – kompetenca je nadpovprečna ter se uporablja tudi v izjemnih in nepredvidljivih okoliščinah, se pa lahko zgodi, da se v izjemno redkih situacijah ne prakticira čisto dosledno. Vedno, brez izjem (zglede) – kompetenca je izražena vedno in v vseh situacijah, je zglede drugim in visoko presega pričakovanja.

Ko imamo ocenjene posamezne kompetence, izračunamo povprečje vseh kompetenc, in sicer tako, da rezultate oziroma ocene posameznih kompetenc seštejemo in delimo s številom vseh vključenih kompetenc. Rezultat povprečja vseh vključenih kompetenc pretvorimo v odstotek.

3. Pozitivna naravnost

Opis: poimenuje problem in najde rešitev zanj. Preusmerja misli k pozitivnim. Dojema vsako vlogo v podjetju kot pomembno. Je mnenja, da vsak prispeva svoj del v mozaik uspeha. Izraža pozitivne misli na sestankih in pri vsakdanjem delu.

Metodologija: nikoli – pozitivna naravnost ni izražena, je precej pod pričakovanji in jo je potrebno izboljšati. Redko – pozitivna naravnost je redko izražena, le v posameznih situacijah ter terja razvoj. Občasno – pozitivna naravnost je občasno izražena, vendar ne vedno in ne v vseh situacijah. Običajno/pogosto – pozitivna naravnost je v skladu s pričakovanji in se v dani situaciji pogosto izraža. Redno/dosledno – pozitivna naravnost je nadpovprečna ter se uporablja tudi v izjemnih in nepredvidljivih okoliščinah, se pa lahko zgodi, da se v izjemno redkih situacijah ne prakticira čisto dosledno. Vedno, brez izjem (zglede) – pozitivna naravnost je izražena vedno in v vseh situacijah, je zgled drugim in visoko presega pričakovanja.

4. Zavzetost

Opis: med delom ima visoko raven energije in je psihično odporen. Močno je vključen(a) v svoje delo in hkrati doživlja občutek pomembnosti, navdušenja in izziva. Je popolnoma potopljen(a) v svoje delo z minimalnimi napakami.

Metodologija: ocenjuje se, koliko v povprečju je posameznik zavzet na delu. Nikoli – zavzetost pri delu ni izražena, je precej pod pričakovanji in jo je potrebno izboljšati. Redko – zavzetost pri delu je redko izražena, le v posameznih situacijah ter terja razvoj. Občasno – zavzetost pri delu je občasno izražena, vendar ne vedno in ne v vseh situacijah. Običajno/pogosto – zavzetost pri delu je v skladu s pričakovanji in se v dani situaciji pogosto izraža. Redno/dosledno – zavzetost pri delu je nadpovprečna ter se izraža tudi v izjemnih in nepredvidljivih okoliščinah, se pa lahko zgodi, da se v izjemno redkih situacijah ne izraža čisto dosledno. Vedno, brez izjem (zglede) – zavzetost pri delu je izražena vedno in v vseh situacijah, je zgled drugim in visoko presega pričakovanja.

4.3 Dopolnitev novega lista za ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih

Ocenjevalni list smo na podlagi konkretne izvedbe ocenjevanja nekaterih delovnih mest v podjetju in dodatnega »brainstorminga« nekoliko dopolnili, tako da smo dodali priporočene kompetence (tabela 11). Merska lestvica na ocenjevalnem listu je 1 = nikoli, 2 = redko, 3 = občasno, 4 = običajno/pogosto, 5 = redno/dosledno in 6 = vedno brez izjem(zgled).

Predlagali smo dva različna kriterija, to sta vsota zahtevanih kompetenc in vsota priporočenih kompetenc. Ni smiselno, da se zahtevane in priporočene kompetence združuje. Izhaja se iz tega, da so na različnih delovnih mestih zahtevane oziroma priporočene različne kompetence (tudi različno število) in da morajo vsi zaposleni v podjetju imeti enake možnosti za biti najboljši v podjetju, ne glede na zahtevnost delovnega mesta.

Tabela 11: Dopolnjena različica ocenjevalnega lista

	KRITERIJ	1	2	3	4	5	6	%	Utež	Korigirana ocena
1	NAJ kompetenca									
2	Vsota zahtevanih kompetenc									
	– Zahtevana kompetenca 1									
3	Vsota priporočenih kompetenc									
	– Priporočena kompetenca 1									
	– Priporočena kompetenca 2									
4	Ključno vedenje									
5	Zavzetost									
	Vsota								100	Rezultat, na podlagi katerega se razvrsti zaposlen
	Kriteriji + cilji iz LOR									
	Doseganje enotnih kriterijev skozi min. 3 leta povprečno > npr. 93 %									

Vir: Lasten

Vodje sami postavijo uteži glede na posamezno delovno mesto. Uteži postavijo tako, da rangirajo glede na to, kaj se jim zdi za posamezno delovno mesto najbolj pomembno, kaj manj. Uteži postavijo tako, da je skupna vsota (naj kompetenca, vsota zahtevanih kompetenc, vsota priporočenih kompetenc, ključno vedenje, zavzetost) enaka 100. Uteži so za različna delovna mesta različno postavljene, saj niso vse postavke oziroma vsi stebri enako pomembni na vseh delovnih mestih.

Glede na to, da se išče nekaj najboljših zaposlenih, se ne dela rangov, ampak se razvrsti vse zaposlene glede na pridobljene skupne ocene oziroma dosežene odstotke. Razvrsti se jih od najboljšega do najslabšega. Določi se število zaposlenih, ki bodo dobili nagrado (npr. trije in potem se pogleda, kateri trije so imeli najvišji odstotek oziroma najvišjo oceno).

4.4 Končna oblika novega lista za ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih

Ocenjevalnemu listu so bile dodane še uteži, ki so za vsa delovna mesta enake. V tabeli 12 je predstavljen primer končne verzije novega ocenjevalnega lista s postavljenimi utežmi in izračunano korigirano oceno. Merska lestvica na ocenjevalnem listu je 1 = nikoli, 2 = redko, 3 = občasno, 4 = običajno/pogosto, 5 = redno/dosledno in 6 = vedno brez izjem (zgled).

Tabela 12: Primer novega ocenjevalnega lista

	KRITERIJ	1	2	3	4	5	6	De-lež (delež ocene od 6)	Utež	Korigirana ocena <i>Test = (5)Redno/ Doal</i>	Kori-girana ocena
1	NAJ podkompetenca Link (na 71 podkom-petenc)				X			$4/6 = 0,667$	40	$,83 \times 40 = 33,2$	26,7
2	Vsota zahtevanih kompetenc							0,83	30	24,9	24,9
	Zahtevana kompetenca 1					X		0,83			
3	Vsota priporočenih kompetenc							0,667	10	8,3	6,7

	KRITERIJ	1	2	3	4	5	6	Delež (brež ocene od 6)	Utež	Korigirana ocena <i>Tež × (5 - Rezultat) / Določ</i>	Kori-girana ocena
	Priporočena kompetenca 1				X						
	Priporočena kompetenca 2				X						
4	Zavzetost			X				,50	20	16,6	10
	Vsota	Rezultat, na podlagi katerega se razvrsti zaposlene							100	83	68,2

Vir: Lasten

5 Zaključek

V prispevku je predstavljen primer zasnove ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih. Prikazani primer temelji na že obstoječem sistemu ocenjevanja, ki smo ga analizirali in nadgradili skladno z željami vodstva podjetja. Ocenjevalni list je bil dopolnjen z zahtevanimi kompetencami na posameznem delovnem mestu, ki smo jih predhodno združili v deset skupnih kompetenc za celotno podjetje. Dodali smo tudi priporočene kompetence, saj je cilj ocenjevanja zaposlenega prepoznati tudi kompetence, ki niso nujne za posamezno delovno mesto, lahko pa kljub temu doprinesejo dodano vrednost k doseganju ciljev ne samo na nivoju delovnega mesta, temveč tudi podjetja kot celote. V ocenjevalni list je bil dodan tudi kriterij ključno vedenje (določi ga vodja glede na posamezno delovno mesto) in zavzetost, za katero smatramo, da je pomemben del pri delovanju podjetja.

S predstavljenim modelom ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih smo želeli osvetliti dejstvo, da cilj ocenjevanja zaposlenih ni samo vzpodbuditi tekmovalnost in motiviranost zaposlenih, temveč tudi podati povratno informacijo zaposlenemu, kako trenutno deluje in na katerih področjih se lahko izboljša. Cilj ocenjevanja zaposlenih znotraj rednih letnih razgovorov je namreč tudi del sistema razvoja kadrov, ki je eden izmed temeljev dolgoročnega uspeha podjetja.

Literatura

- Andrew, O. C., Sofian, S. Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2012, 40, 498–508.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.222>
- Bai, Y., Zhu, Y., Li, X. (2019). The impact of employee efficiency on job performance: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 102, 157–167.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill Education.
- Christian, M.S., Garza, A.S., Slaughter J.E. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*. 2011, 64(1), 89–136.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- DeNisi, A. S., & Griffin, R. W. (2017). Human resource management: The importance of measuring and managing employee performance. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431–441.
- DeNisi, A. S., Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
- Florjančič, J., Vukovič, G. (1999) *Kadronska funkcija – management*. Moderna organizacija, Kranj.
- Gallup (2006). Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation. Gallup Study, *Gallup Management Journal*.
- Gallup. *State of the Global Workplace*. 2013. Pridobljeno dne 11. 3. 2023 na
<https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>
- Gujral, H. K., Jain, I. (2013). Determinants and outcomes of employee engagement: A comparative study in information technology (IT) sector. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. 2(5), 207–220.
- Harinski, S. (2021). *Nagrajevanje in zavzetost zaposlenih v podjetju Petrol d.d.*, Magistrsko delo. Univerza v Mariburu, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Jiang, K., Probst, T. M. (2017). The importance of goal setting in the job satisfaction of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1054–1067. doi: 10.1002/job.2156
- Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistematizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana, časopisni zavod. Uradni list RS, 1–63.
- Karan, M. (2016). *Z napredovanjem posameznika pridobijo vsi*. Pridobljeno dne 28. 3. 2023 na
<https://www.mojcedelo.com/karierni-nasveti/z-napredovanjem-posameznika-pridobijo-vsi-3213>
- Kanfer, R., Ackerman, P. L. (2019). Aging, adult development, and work motivation. *Current Opinion in Psychology*, 32, 96–101. doi: 10.1016/j.copsyc.2019.04.012
- Kulik, C. T., Bainbridge, H. T. (2016). Performance standards and employee appraisal: An examination of the impact of regulatory fit. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 252–263.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu: human resources management*. Gospodarski vestnik, 1998.
- Locke, E. A., Latham, G. P. (2013). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. London: Routledge.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2019). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Možina, S., Florjančič, J., Gabrijeličič, J. (1984). *Osební, skupinski in organizacijski razvoj*. Moderna organizacija, Kranj.
- Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F. in drugi (1998). *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Nikolić, T.M., Perić, N., Bovan, A. (2020). The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program, *Quality – Access to Success*, 21 (177), 3–8.
- Oblak, I., Jereb, J. (2008). Ocenjevanje delovne uspešnosti učiteljev v osnovni šoli. *Organizacija* 41(1), 47–56.
- Podsakoff, P.M., LePine, J.A., LePine, M.A. (2017). Performance management: A review and recommendations for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 1–25. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113215

- Radišek, T. (2012). Nagrajevanje koristnih predlogov v podjetju. *Zbornik 9. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*. Pridobljeno dne 28. 3. 2023 na <https://www.fm-kp.si/zalozba/isbn/978-961-266-135-9/prispevki/031.pdf>
- Saks, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 2006, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Searle, R. H., Lee, C. (2018). Goal setting and task performance: Theory and research spanning 30 years. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 218–236. doi: 10.1037/apl0000279
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. Utrecht Work Engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*. 2003. Pridobljeno dne 25. 3. 2003 na https://www.google.com/url?sa=t&rcrt=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiph_6c2771AhUplIsKHVluBX8QFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.wilmarschaufeli.nl%2Fpublications%2FSchaufeli%2FTest%2520Manuals%2FTest_manual_UWES_English.pdf&usg=AOvVaw27fY3f5T8QZ2k5o6GhkKkV
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Stupar, R. (2008). *Model nagrajevanja delovne uspešnosti v podjetju Ključ d.d.*, Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Taghipour A., Dezfuli Z.K. 3rd World Conference on Psychology, Counselling and Guidance (WCPCG-2012). Designing and Testing a Model of Antecedents of Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2013, 84, 149–154.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Wang, Z., Lu, X., Lu, D. (2019). The influence of goal setting on employee performance in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 31–38. doi: 10.1016/j.jhtm.2019.07.001
- Zeng, Y., Xie, H., & Tam, K. Y. (2020). Revisiting the relationship between job performance and job satisfaction: Evidence from China. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 435–457.