

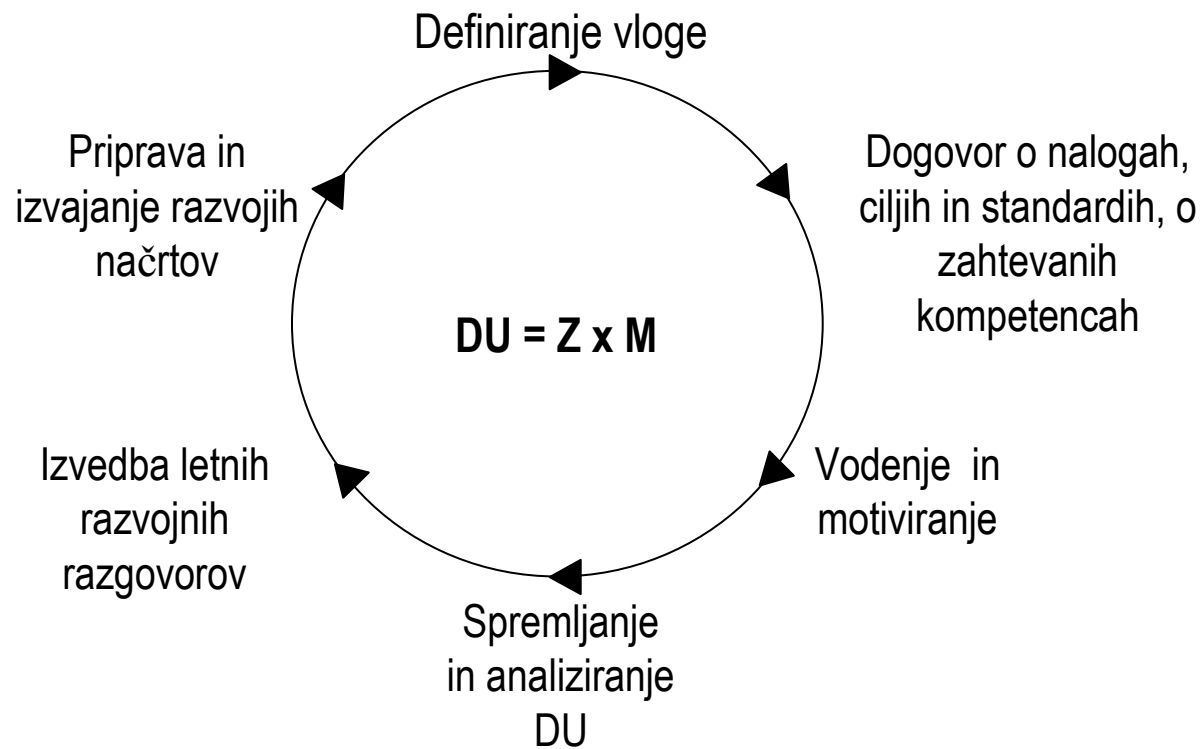
# Ocenjevanje uspešnosti in letni pogovor s sodelavcem



*Ključ do boljše uprave je v ljudeh*

***Mag. Judita Bagon***

# Sistem celovitega upravljanje delovne uspešnosti (DU)




$$DU = Z \times M$$

- DELOVNA USPEŠNOST = ZMOŽNOST x MOTIVACIJA

Znanja,  
sposobnosti,  
veščine,  
osebnostne  
lastnosti

Hotenje – ni  
dovolj, da hoče  
nekaj narediti –  
vedeti mora  
predvsem, **kaj**  
**naj dela in in**  
**kako** naj naredi!



# Sistem celovitega upravljanje delovne uspešnosti (DU)

- 1. Definiranje vloge:**
  - Sistemizacija
  - Pogodba o zaposlitvi
- 2. Dogovor o nalogah, ciljih, standardih, zahtevanih kompetencah**
  - V praksi različno - le ustna navodila (LP, 3MD)
- 3. Vodenje in motiviranje** (stalna naloga)
- 4. Spremljanje in analiziranje**
  - se zaključí z **oblikovanjem ocene delovne uspešnosti**
- 5. Izvedba letnih pogovorov**
  - Glede na prednosti, slabosti, potencialne se pogovrita o razvoju, usposabljanju, karieri
- 6. Priprava in izvajanje razvojnih načrtov**



# Dogovor o nalogah, ciljih, standardih, zahtevanih kompetencah

- program dela (letni, trimesečni, tedenski?)
- opredelitev pričakovanj KAJ in KAKO
- določitev kompetenc za konkretno delo
- dogovor o pričakovanih rezultatih (standardi, normativi - kjer so)
- dogovor, kaj in kako se bo ocenjevalo



# Letni pogovor in ocenjevanje DU v upravi

## LETNI POGOVOR

- Pregled nalog in rezultatov dela
- Težišča primernosti delavca
- Vodenje in sodelovanje
- Dogovor glede delovnih nalog v naslednjem obdobju
- Merila za oceno rezultatov dela
- Razvojni ukrepi

v prvi polovici 2004

## OCENJEVANJE DU

Na podlagi podatkov o rezultatih dela in vedenju uradnika se oblikuje oceno:

**A** delo je opravljal odlično

**B** delo je opravljal dobro

**C** delo je opravljal zadovoljivo

**D** delo je opravljal nezadovoljivo

januarja 2004



# Ocenjevanje uradnikov

(111.-117. Člen ZJU)

- Koga ocenjujemo
- Zakaj je treba izvesti ocenjevanje uradnikov
- Kaj in kako ocenjujemo:
  - Način, kriteriji, ocena
  - Podlaga za ocenjevanje so obrazloženi podatki
- Postopek oblikovanja ocene
  - Določitev ocene
  - Seznanitev z oceno
  - Preizkus ocene
- Ocenjevalni list



# Ocenjevanje uradnikov

(111.-117. Člen ZJU)

## ■ Koga ocenjujemo

- Uradnike, ki so najmanj 3 mesece v uradniškem nazivu
- Uradnike, ki so bili pred prevedbo v nazivu po ZDDO najmanj 3 mesece





# Ocenjevanje uradnikov

(111.-117. Člen ZJU)

## ■ Zakaj ocenjujemo:

- ZJU: namen je spodbujanje kariere in pravilno odločanje o napredovanju
- Pragmatično: Da omogočimo nabor ocen za napredovanje v nazivu – 120. Člen ZJU - oz. zaradi uvedbe postopka ugotavljanja nesposobnosti po 143. Členu ZJU



# Ocenjevanje uradnikov

(111.-117. Člen ZJU)

## ■ Kaj in kako ocenjujemo?

Način

- Ocenjevanje se izvaja glede na prispevek posameznika k delovanju organa
- Z medsebojno primerjavo delovnih in strokovnih kvalitet uradnikov, primerljivih delovnih mest



# Ocenjevanje uradnikov

(111.-117. Člen ZJU)

## ■ Kaj?

- Rezultate dela
- Samostojnost, ustvarjalnost, natančnost
- Zanesljivost
- Kvaliteta sodelovanja in organiziranja
- Druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela



# Ocenjevanje uradnikov

(111.-117. Člen ZJU)

- Kakšno oceno dobi uradnik?
  - A** delo je opravljal odlično
  - B** delo je opravljal dobro
  - C** delo je opravljal zadovoljivo
  - D** delo je opravljal nezadovoljivo

Izhodiščna ocena je  
C delo je opravljal zadovoljivo



# Ocenjevanje uradnikov

(111.-117. Člen ZJU)

Podlaga za oceno so  
obrazloženi **podatki**, ki se  
dajejo na ocenjevalnih listih



# Ocenjevanje uradnikov

(111.-117. Člen ZJU)

- **Podatke** o rezultatih dela in osebnostnih kvalitetah lahko dobimo:
  - V poročilih (organa, enote, posameznika)
  - Na podlagi že doseženih ocen DU (plača za mesečno delovna uspešnost)
  - Iz izplačil po 65/II, 31a, 96 ZJU, delo na projektih, v skupinah,... po presoji!
  - Nagrade, priznanja, odlikovanja (za delo, stanovska, ... + pripombe strank, sodelavcev)
  - Iz dokazil o strokovni rasti



# Ocenjevanje uradnikov

(111.-117. Člen ZJU)

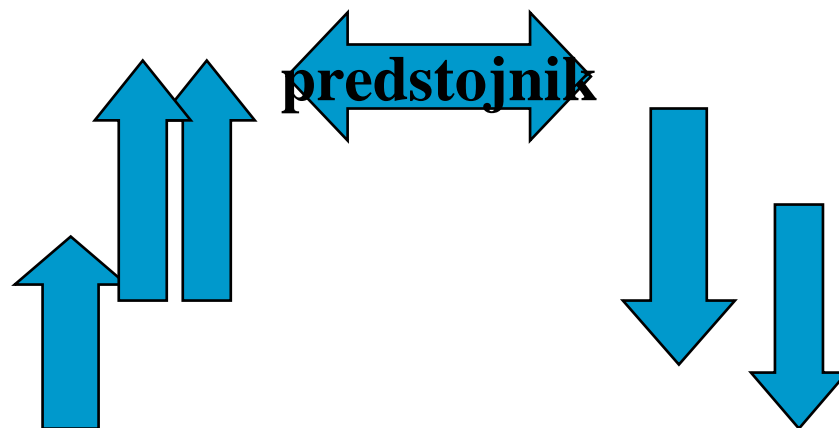
- Za ocenjevanje vodij:
  - Učinkovitost organizacijske enote
  - Zadovoljstvo in vzdušje v organizacijski enoti (fluktuacija, bolezenska izostajanja, IUI,
  - Pripombe, pohvale podrejenih, sodelavcev, strank (pisne beležke)
  - Ustreznost ocenjevanja podrejenih glede na a)

# Ocenjevanje uradnikov

(111.-117. Člen ZJU)

## ■ Postopek oblikovanja ocene

1. predloge ocen vodja posreduje nadrejenemu, ta spet svojemu nadrejenemu, dokler predstojnik ne dobi na vpogled povzetek števila in deleža ocen po organizacijskih enotah
2. Predstojnik po potrebi uskladi ocene s posameznim vodjem. Od predstojnika potrjene ocene so podlaga za določitev individualnih ocen







# Ocenjevanje uradnikov

(111.-117. Člen ZJU)

## ■ Seznanitev z oceno

Nadrejeni izpolni obrazec in v 30 dneh z oceno v obliki pogovora **seznaniti** uradnika z oceno.

## ■ Prezkus ocene

- 8 dni
- Komisijo imenuje predstojnik



# Letni pogovor s sodelavcem

## ■ Podlaga:

- **105. člen ZJU:** nadrejeni mora spremljati delo kariero uradnikov in vsaj enkrat na leto imeti o tem razgovor z vsakim uradnikom
- **Sklep vlade z dne 15.1.2004**

## ■ Motiv:

- boljša organiziranost, aktiviranje sodelavcev, spodbujanje ustvarjalnega sodelovanja, izkoristek obstoječega znanja in sposobnosti zaposlenih,
- podpreti upravljanje delovne uspešnosti – korektno ocenjevanje



# Letni pogovor s sodelavcem

Letni pogovor je sistematično načrtovan pogovor med sodelavcem in njegovim vodjo o širših ciljih in rezultatih dela, posebnih težavah, ki so povezane z delovnim področjem, o vprašanju sodelovanja uslužbencev ter o pričakovanjih glede nadaljnjega razvoja uslužbenca.



# Letni pogovor s sodelavcem

## ■ Vodja mora:

- imeti vizijo in določen program dela organa oz. organizacijske enote
- poznati procese in postopke
- poznati kadre (kaj znajo in zmorejo – kompetence, sidra, potencial, ...)
- Biti usposobljen za delo z ljudmi (osnove komuniciranja, vodenje sestankov, oblikovanje strategije, motiviranje,...)



# Letni pogovor s sodelavcem

- V letnem pogovoru obdelamo 6 področij, in sicer
  - Pregled nalog in rezultatov dela
  - **Težišča primernosti delavca**
  - Vodenje in sodelovanje
  - Dogovor glede delovnih nalog v naslednjem obdobju
  - Merila za oceno rezultatov dela
  - Razvojni ukrepi



# Letni pogovor s sodelavcem

- **Težišča primernosti delavca** (kompetence)
  - znanja, veščine, spretnosti
  - osebnostne in vedenjske značilnosti:
    - Kompetence
    - Karierna sidra
    - Razvojne zmožnosti
  - druge, za delo in razvoj uslužbenca pomembne značilnosti (posebni interesi, prepričanja, vrednote)



# Kompetence

- Kompetence so:
  - Znanja, veščine, spretnosti
  - Osebnostne in vedenjske značilnosti
  - Prepričanja, motivi in vrednote
  - Samopodoba in vse drugo,  
kar predstavlja jamstvo za delovni uspeh.
- Kompetence so vsebina kadrovskega dela



# Kompetence

| <b>Kompetence</b>   | <b>Splošne</b><br>Za vso upravo  | <b>Specifične</b><br>Za skupino delovnih mest                    | <b>Posebne</b><br>Za konkretno delovno mesto                                   |
|---|--|--|--|
| Strokovno-tehnična znanja   | Načela, merila, standardi glede izobrazbe, strokovnih izpitov                | Izobrazba, izkušnje, izpiti - v katalogu uradniških in std. mest | Pogoji za zasedbo del. mest po sistemizaciji                                   |
| Lastnosti, sposobnosti, veščine in druga znanja, potrebna za uspešno delo | - Načela kot npr. usmerjenost k uporabnikom...<br>- Kriteriji ocenjevanja DU | <b>Kompetenčni profil</b> skupine delovnih mest (vodje, US       | Dodatni kriteriji in merila za izbiro novega JU, premestitev, napredovanje,... |



## VPRAŠALNIK ZA ANALIZO ZNAČILNOSTI DELA ODGOVORNI LIST

**POSTOPEK:** Preden ocenjevalec prične z analizo dela, mora najprej dobro prebrati navodila v vprašalniku za analizo značilnosti dela. Nato analizira delo tako, da ga oceni po vseh 16 elementih z ocenami od A - E. Svojo oceno vpiše na ustrezno mesto na listu za odgovore. Pri analizi upoštevajte, da ocenjujete značilnosti dela in ne kako konkretna oseba delo izvaja. Na koncu določite tri najbolj izrazite elemente analiziranega dela.

**OCENE:**  
 A - Ključno  
 B - Pomembno  
 C - Koristno  
 D - Nepomembno  
 E - Nekoristno

Naziv dela: ..... Datum: .....

| I. del            | ZAHTEVE DELA             |                          |                          |                          |                          |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                   | A                        | B                        | C                        | D                        | E                        |
| 1. SAMOSTOJNOST   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. PRIZADEVNOST   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. NATANČNOST     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. PRIPRAVLJENOST | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

MED ŠESTNAJSTIMI OCENJENIMI ELEMENTI, SO NASLEDNJI TRJEJE NAJPOMEMBNEJŠI (Vpiši zaporedno številko elementa):

| II. del               | DELO Z LJUDMI            |                          |                          |                          |                          |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                       | A                        | B                        | C                        | D                        | E                        |
| 5. VPLIV NA DRUGE     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. KOORDINACIJA       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. TANKOČUTNOST       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. NAVEZOVANJE STIKOV | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| III. del                    | POGOJI DELA IN PRITISKI  |                          |                          |                          |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                             | A                        | B                        | C                        | D                        | E                        |
| 9. VZDRŽLJIVOST             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. STRPNOST DO RUTINE      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. STRPNOST DO NEGOTOVOSTI | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. DELJENA ODGOVORNOST     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| IV. del                     | INTELEKTUALNE ZNAČILNOSTI, IZKUŠNJE IN USPOSABLJANJE |                          |                          |                          |                          |
|-----------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                             | A  | B                        | C                        | D                        | E                        |
| 13. IZVIRNOST               | <input type="checkbox"/>                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. ANALIZIRANJE            | <input type="checkbox"/>                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. IZKUŠNJE IN STROKOVNOST | <input type="checkbox"/>                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. STRATEŠKI PREGLED       | <input type="checkbox"/>                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

PRVI  DRUGI  TRETJI



# Letni pogovor s sodelavcem – uvajanje v upravo

- Prve pogovore vodijo predstojniki s svojimi sodelavci (nato po hierarhiji navzdol)
- Organizatorji LP – vodje razvoja kadrov (koli 20)
  - Izobraževanje organizatorjev LP (vloga, naloge)
  - Koordinacija organizatorjev LP (nadgradnja postopka)
- Izobraževanje vodij
  - Priročnik Vodenje letnega pogovora s sodelavcem
  - Gradivo Letni pogovor s sodelavcem
  - Program UA