

Petra Krašovec in Eva Boštjančič

## OCENJEVALNI INTERVJU

*»Namen izvajanja ocenjevalnega intervjuja bi se v večji meri moral posvetiti notranjim dejavnikom in dogajanju med zaposlenimi in ne toliko zunanjim, kot so plača, nagrade, bonitete ... Zaposlene bi bolj motiviralo tudi, če bi bili njihovi predlogi bolj upoštevani ter da so spremembe vidne takoj oziroma zelo hitro. Večjo odgovornost bi moral imeti tudi vodja – da z veliko mero resnosti pristopi k predlogom zaposlenih in ga ne izvaja le zato, ker ga mora izvesti enkrat na leto.*

*Glavni cilj ocenjevalnega intervjuja pa bi moralo biti ne le ocenjevanje, ampak tudi večje sodelovanje med vodjo in zaposlenimi, saj bi tako lahko prišli do boljših delovnih rezultatov in iz leta v leto gradili boljšo in trdnejšo organizacijsko strukturo.«*

---

Ocenjevalni intervju oz. razgovor (angl. *performance appraisal*) je metoda, pri kateri sodelujeta vodja in zaposleni z namenom izboljšanja delovnega procesa. Metoda ponuja možnost, da se zaposleni redno in na formalen način pogovori z vodjo o svojem položaju, o delovnih rezultatih, možnosti sprememb in razvoja. Ocenjevalni intervju je tudi eden od sestavnih delov učinkovite povratne informacije v organizacijah (Gruban, 2012).

V ocenjevalnem razgovoru sodelujeta vodja in zaposleni. Oba morata biti pred razgovorom seznanjena z namenom, cilji, s pravili ter začetkom spremljanja razvoja zaposlenega. Če je potrebno, lahko pred ocenjevalnim razgovorom opravita pripravljalni sestanek ali se udeležita izobraževanja na to temo. Včasih v organizacijah ločijo ocenjevalne intervjuje, na katerih se pogovarjajo o plači, od intervjujev, na katerih se pogovarjajo o razvoju kompetentnc in kadrov na splošno. Letni ocenjevalni razgovor je del celostnega obvladovanja odnosov

med vodjem in zaposlenim, ki temelji na vzajemni oceni (ocena vodje in ocena zaposlenega) delovne uspešnosti, kompetenc, razvojnih potreb in priložnosti.

Na ocenjevalni intervju se morata pripraviti tako ocenjevalec kot ocenjevani (Možina, 2002). Ocenjevalec mora vedeti, kaj želi doseči z ocenjevalnim intervjujem – posamezne dogodke si lahko zapisuje (npr. metoda kritičnih dogodkov) in sproti zbira informacije, s katerimi bo lahko ocenjevanemu razložil, kje dela največje napake. Pomembno je tudi, da ocenjevani delavec razume postopke in namen ocenjevalnih intervjujev. Ocenjevalni intervju naj poteka čim bolj sproščeno s ciljem doseganja vnaprej postavljenih ciljev.

V ocenjevalnem intervjuju nadrejeni s podrejenim uskladi, katere so ključne kompetence pri delu, ki odločilno vplivajo na uspešnost. Poleg tega skupaj določita tudi, koliko ocenjevani tem zahtevam ustreza in kaj bi se dalo narediti, da bi se zahtevane kompetence na delovnem mestu čim boljše ujemale z dejanskimi lastnostmi zaposlenega (Možina, 2002).

---

## NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Začetki metode ocenjevalnega intervjuja segajo v prvo polovico 20. stoletja, vendar so zametki ocenjevanja stari več tisoč let, saj naj bi bila, kot pravi Dulewicz (1989), osnovna človeška težnja ocenjevati svoja in tuja delanja, zato je ocenjevanje univerzalno početje. Povsem naravno je namreč, da ljudje ocenjujejo delovne dosežke sebe in drugih iz različnih razlogov, motivacijskih ali pa zaradi problemov na delovnem mestu.

Temelji organiziranega in strukturiranega ocenjevalnega intervjuja so bili vzpostavljeni vzporedno z metodo utemeljitve prihodka zaposlenega. Preden so delo ocenjevali z uporabo ocenjevalnega intervjuja so se namreč o delu zaposlenega odločali glede na to, ali je bilo plačilo, ki ga je zaposleni dobil za svoje delo, pravično ali ne. Ta proces je vseboval tudi posledice; če so vodja in drugi zaposleni ugotovili, da plačilo ni bilo pravično oziroma da je zaposleni opravil manj dela, je sledil odvzem dela ali celotnega plačila. Če pa se je zaposleni izkazal kot zelo uspešen, so ga za to primerno nagradili (Mayo, 2017).

Vendar pa se je sčasoma izkazalo, da ni le plačilo tisto, ki vpliva na uspešnost zaposlenega, saj so bili različni posamezniki, s podobnimi delovnimi sposobnostmi, plačani enako, a niso pokazali enake motivacije

in uspehov pri delu. Tudi prve empirične študije so pokazale, da je plačilo sicer pomembno za delo zaposlenega, vendar pa na njegove dosežke vpliva še veliko drugih dejavnikov. V raziskavah (Meyer, Kay in French, 1981) se je pokazalo, da poleg plačila na zaposlenega vpliva tudi njegova samozavest, motivacija za delo, ambicije, morala ...

Rezultat teh dognanj je bil, da so se prejšnji tradicionalni pogledi na delo zaposlenega izkazali kot zastareli in zato so leta 1950 v ZDA začeli uporabljati ocenjevalni intervju kot metodo za prepoznavanje motivacije in razvoja zaposlenega (Mayo, 2017). Iz tistega časa torej izvira ta metoda.

## ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Metodo ocenjevalnega intervjuja so znanstveniki analizirali iz različnih zornih kotov. Najprej so se lotili analiziranja prisotnosti te metode v praksi. Spriegel (1962) in Weise ter Buckley (1988) so ugotovili, da je do leta 1950 61 % organizacij sistematično uporabljajo ocenjevalni intervju v primerjavi s 15 % organizacij, ki so ga uporabljale takoj po drugi svetovni vojni. V naslednjih letih je več študij (Brez in Milkovich, 1989; Field in Holley, 1982; Lacho, Stearns in Villere, 1979; Lazer in Wilkstrom, 1977) ugotovilo, da je imelo od 74 % do 89 % sodelujočih organizacij vpeljan sistem ocenjevalnih intervjujev. V poznejših raziskavah pa se je delež pojavnosti metode dvignil kar na 96 % (Murphy in Williams, 1989). Ti delodajalci so tudi poročali, da predstavljajo ocenjevalni intervjuji pomembno orodje pri delu z zaposlenimi (Latham, Skarlick, Irvine in Siegel, 1993).

Avtor Shwab se je leta 1973 v raziskavi osredotočal na namen ocenjevalnega intervjuja in glede na rezultate ugotovil, da ima ocenjevalni intervju za organizacije dve pomembni vlogi – da vzdržuje nadzor nad zaposlenimi ter meri njihovo produktivnost (Shwab, 1973). V naslednjem obdobju so raziskovalci dodali še druge namene uporabe te metode (Bowles in Coates, 1993; Bratton in Gold, 2003):

- izboljšanje motivacije in moralnosti zaposlenih,
- razjasnjevanje pričakovanj zaposlenih in izogibanje previsokim pričakovanjem,
- usklajevanje sistema nagrajevanja z zaposlenimi,

- načrtovanje izobraževanja,
- izboljšanje komunikacije,
- izbor posameznikov za napredovanje,
- načrtovanje delovnega procesa ...

Bowles in Coates (1993) sta opravila tudi anketo v 250 organizacijah v ZDA, kjer sta vodilne spraševala po uporabnosti ocenjevalnega intervjuja v njihovih organizacijah. Potrdila sta, da skoraj v vseh organizacijah izvajajo ocenjevalne intervjuje, izsledki raziskave pa so pripomogli tudi k identificiranju pričakovanj glede ocenjevalnega intervjuja in izboljšanju treningov izvedbe.

V najnovejših raziskavah se zaupanje v metodo zmanjšuje in glede na rezultate je jasno, da bo metoda potrebovala korenite spremembe, da bo lahko šla v korak s časom. 45 % vodij kadrovskih služb meni, da letni razgovori niso učinkovit način preverjanja delovne uspešnosti in 58 % managerjev je poročalo, da se jim zdi uporaba ocenjevalnega intervjuja izguba časa, 48 % zaposlenih pa je mnenja, da se njihov rezultat po ocenjevalnem razgovoru ne izboljša (Fermin, 2014). Metaanaliza 607 študij (Fermin, 2014) je prav tako pokazala, da 30 % zastavljenih ciljev na podlagi ocenjevalnega intervjuja ni bilo realiziranih.

Ponavljajoče se študije, tako pri managerjih kot pri zaposlenih, kažejo, da nihče ni prav zadovoljen z ocenjevalnimi intervjuji. Izkazalo se je tudi, da višje, kot so se zaposleni pomikali po hierarhiji v podjetju, manj interesa in zadovoljstva so pokazali do uporabe metode ocenjevalnih razgovorov (Zegner, 2013).

Raziskava v ZDA (Jozwiak, 2012), ki je zajela 2677 zaposlenih (1800 delavcev, 645 HR-managerjev in 232 direktorjev), je pokazala, da kar 98 % udeležencev meni, da ocenjevalni intervju ni ključen za dobro delovanje organizacije, čeprav jih še vedno sistematično izvajajo. Strokovnjaki na področju izboljšanja kakovosti delovne uspešnosti so tako v veliki večini kritični do metode ocenjevalnega intervjuja (to nakazujejo tudi številni strokovni članki Edwardsa Deminga, Jamesa Jurana in Petra Druckerja). Čeprav je bila metoda na začetku prepoznana kot razširjena in uporabna, pa je danes slika drugačna. Pojavila se je predvsem primer-na kritična distanca do uporabe metode v praksi.

Na podlagi sodobnih smernic se vse več delovnih organizacij odloča, da opusti klasične letne razgovore, ki potekajo le enkrat na leto. Podjetje Globoforce je namreč v raziskavi ugotovilo, da 71 % vprašanih zaposlenih želi prejeti odziv nadrejenega čim hitreje, v nasprotju s 17 % vprašanih, ki bi radi prejemali odziv le na letni ravni (Jacobsen, 2014). Tako se izvedba letnih razgovorov vse bolj spreminja v smeri, da postanejo del redne komunikacije med vodjo in zaposlenimi.

## PREDSTAVITEV METODE

### KDAJ METODO UPORABIMO?

Najbolj razširjeni metodi sta letno in polletno ocenjevanje oziroma letni in polletni ocenjevalni intervju. Pogostost uporabe metode je odvisna od načina vodenja organizacije in razpoložljivih sredstev za izvedbo (npr. denarnih, časovnih). Odvisna je tudi od razvojne faze organizacije – v kriznih situacijah, ko se organizacije prestrukturirajo, je smiselna večja pogostost intervjujev. Tudi v timih lahko uporabijo metodo neprekinjenega ocenjevalnega intervjuja, kjer timi ob začetku in zaključku nove naloge ocenijo svoje dosežke, jih analizirajo in izsledke uporabijo za nadaljnje delo (Viršek, 2013).

Glavna namena ocenjevalnega intervjuja sta:

- celostna ocena zaposlenega s strani vodje in
- celostna samoocena zaposlenega.

Zaposleni dobi na razgovoru informacije o svoji delovni učinkovitosti, pričakovanjih vodje in podjetja, ima možnost za razlago svojih pogledov na oceno, metode ocenjevanja, notranje in zunanje dejavnike, ki so vplivali na njegov rezultat v preteklem obdobju. Namen srečanja je torej analiza, ocenjevanje, podajanje konstruktivne povratne informacije, svetovanje ter načrtovanje dela za prihodnje ocenjevalno obdobje.

## ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je namenjena sistematični in formalni obliki komunikacije med vodjo in zaposlenim, ki morata biti pred razgovorom seznanjena s pravili, začetkom spremljanja razvoja zaposlenih ter vsebinami, ki bodo predmet razgovora.

V praksi kadrovske strokovnjak v sodelovanju z vodstvom organizacije določi, na katerih (oziroma do katerih) hierarhičnih nivojev se bo ocenjevalni intervju izvajal. Pogosto lahko pride do zagate, ko določeni vodje nimajo podrejenih ali pa takrat, ko je število njihovih podrejenih večje kot 20. V drugem primeru je treba razmisliti, kako razgovore, kljub večji obremenitvi določenega vodje, kljub temu uspešno izpeljati. Pri načrtovanju intervjujev pa ne smemo spregledati tudi tistih, ki z delodajalcem nimajo pogodbe za nedoločen čas – osebe, ki imajo status samostojnega podjetnika, redno delajo po podjemni ali drugi pogodbi, študente.

## KAKO METODO IZVEDEMO?

Poznamo različne strategije in načine izvedbe intervjuja:

- **Strategija reševanja problemov** – pri tem načinu se vodja osredotoči predvsem na reševanje problemov in na postavljanje ciljev.
- **Strategija dajanja navodil** (angl. *tell – sell*) – ta način uporabimo, ko zaposleni ni motiviran za reševanje problemov in mora vodja dajati natančna navodila za izvedbo intervjuja.
- **Konzultivna strategija** (angl. *tell – listen*) – ta način uporabimo, kadar je na ocenjevalnem razgovoru delavec, ki mu je treba povedati, kaj mora storiti, hkrati pa ima tudi sam polno idej, od katerih je veliko dobrih in uporabnih. Vodja poda svojo oceno dela podrejenega, nato pa delavec sam predlaga rešitve problemov. Vodja njegove predloge pozorno posluša in nato skupaj izbereta najprimernejšega.
- **Strategija poslušanja in podpore** (angl. *listen – support*) – pri tej strategiji se vodja osredotoča predvsem na to, da dobi povratno informacijo od zaposlenega o delu in delovnih odnosih (Viršek, 2013).

Ocenjevalni intervju mora biti ustrezno strukturiran, zato lahko upoštevamo korake, ki jih predlaga Moon (Možina, 2002):

1. Začetek ocenjevalnega intervjuja, ki ima namen ustvariti prijetno atmosfero. Uvodoma opišemo namen intervjuja in točke, o katerih se bo razpravljalo. Ocenjevani naj pri tem aktivno sodeluje.
2. Sredina ocenjevalnega intervjuja naj bo namenjena razpravi o delovnih dosežkih (slika 1). Vodja naj se osredotoča na:
  - pregled nalog in rezultatov preteklega obdobja,
  - pogovor o organiziranosti dela in delovnih razmerah,
  - pogovor o odnosu med vodjo in zaposlenim ter odnosom do sodelavcev in strank,
  - pogovor o vlogi zaposlenega,
  - pogovor o strokovni usposobljenosti in primernosti – kompetencah zaposlenega,
  - pogovor o delovni karieri in osebnem razvoju zaposlenega,
  - pogovor o delovnih ciljih,
  - dogovor glede delovnih nalog v naslednjem obdobju,
  - določanju meril za oceno rezultatov dela,
  - načrtovanju izobraževanja in usposabljanja v naslednjem letu.
3. Zaključek ocenjevalnega intervjuja se prične z najavo zaključka intervjuja. Pred tem ocenjevanega pozovemo, ali ima še kakšno dodatno temo, o kateri bi rad spregovoril. Šele nato lahko povzamemo povedano ter naredimo zaključke, v katerih jasno opredelimo prihodnje aktivnosti. Na koncu z izbranimi besedami intervju prijazno končamo.

Ime in priimek sodelavca: \_\_\_\_\_

Delovno mesto: \_\_\_\_\_

Letni pogovor je izvedel/-la (ime in priimek): \_\_\_\_\_

Datum pogovora: \_\_\_\_\_

### 1. Delovne aktivnosti v preteklem obdobju

*Katere so bile delovne naloge, ki ste jim v preteklem obdobju posvetili največ časa in energije (pomislite na vaše strokovno delo, vodenje, sodelovanje v organih upravljanja, raziskovalno delo, pedagoško delo, ipd.):*


### 2. Analiza dela oz. doseganja ciljev v preteklem obdobju

*Priloži se seznam planiranih ciljev iz preteklosti, če obstaja.*

*Kateri so bili vaši največji uspehi v lanskem letu, ki bi jih želeli izpostaviti? Ste izpolnili zastavljene cilje? Katere? Ste zadovoljni z doseganjem ciljev? Kateri dejavniki so vas omejevali pri doseganju ciljev? Ali obstaja (ne)skladnost med nalogami in cilji? Imate morda predloge za izboljšave?*

<b>CILJ</b>	<b>Dosegam</b>	<b>Presegam</b>	<b>Ne dosegam</b>	<b>Razlaga</b>

**Prostor za dodatne razlage:**

--

Slika 1: Primer analize preteklih delovnih aktivnosti ter doseženih ciljev v pisnem poročilu o izvedenem ocenjevalnem intervjuju, ki se uporablja na Univerzi v Ljubljani (Kohont, 2019).



## 6. Načrt kariernega razvoja in izpopolnjevanja

*Dogovoriva se o razvoju, usposabljanju in izpopolnjevanju, v povezavi z dogovorom o vaših ciljih. Kaj bi vam bilo na tem področju posebej v pomoč pri doseganju ciljev, ki sva jih zastavila in pri vašem kariernem razvoju?*

Univerza v Ljubljani

## 7. Drugi dogovori in predlogi, ki so pomembni za uspešnost dela ali za sodelovanje, pa niso vključeni v obrazec

Podpis vodje

Podpis sodelavca:

Slika 2: Primer zaključka pisnega poročila o izvedenem ocenjevalnem intervjuju, ki se uporablja na Univezi v Ljubljani (Kohont, 2019).

Ker je ocenjevalni intervju strukturiran postopek in ker sestavlja del sistematičnega kadrovskega razvoja, je pomembno, da ključne informacije in zaključke tudi zapišemo. Dobro je, da v pisno poročilo zajamemo ključna področja delovanja zaposlenega na določenem delovnem mestu:

1. pregled dela in aktivnosti v preteklem obdobju,
2. analiza dela oz. doseganja ciljev v preteklem obdobju (kakovost dela, uspehi, doseženi cilji, predlogi izboljšav ...),
3. delovna uspešnost v preteklem obdobju,
4. določitev ciljev v prihodnjem obdobju (strokovno delo, vodenje, sodelovanje pri upravljanju, pedagoška in raziskovalna dejavnost),
5. načrt kariernega razvoja in izobraževanja (slika 2),
6. drugi dogovori in predlogi, ki so pomembni za uspešno delo in sodelovanje, a v obrazec niso vključeni (slika 2).

Na temelju pogovora se vodja in sodelavec dogovorita o delovnih nalogah in ciljih v prihodnjem obdobju in o načinu njihovega izvajanja ter opredelita razvojne in druge ukrepe za izboljšanje dela. Letni pogovor je vodji v pomoč pri oblikovanju načrta dela in ocene o delovni uspešnosti. Obrazec oz. poročilo letnega pogovora podpišeta tako vodja kot sodelavec.

## PRIMER UPORABE METODE

V organizaciji, ki se ukvarja s predelavo plastike, so se odločili v prihodnjem tednu izvesti letne ocenjevalne intervjuje z zaposlenimi. Vodja se je na izvajanje letnega ocenjevalnega intervjuja dobro pripravil ter pregledal podatke o delu in učinkovitosti zaposlenega, podatke o dosežanju razvoja in karierni poti ter pripravil posebna vprašanja, namenjena njegovi nadaljni karierni poti. Za izvedbo sta določila ustrezen termin in si oba vzela dovolj časa (Majcen, 2003).

Med samo izvedbo ocenjevalnega intervjuja sta vodja kot zaposleni poskušala izmenjati čimveč informacij in zamisli, ki so pomembne za oba. Pogovor je potekal izmenično – eden je predstavljal, razlagal in drugi pazljivo poslušal ter postavljala dodatna vprašanja in obratno. Vodja se je osredotočil na to, da je postavljala pomembna vprašanja, ki jih je izbral s

seznama vprašanj, primernih za izvedbo ocenjevalnega intervjuja. Izbiral je med naslednjim seznamom vprašanj avtorice Majcen (2003):

1. Povejte mi, prosim, kaj mislite o svojem delu v preteklem letu. Kako ste zadovoljni s svojimi rezultati?
2. So ostale katere naloge nedokončane? Kakšen načrt imate za njihovo dokončanje? Kaj bi morali po vašem mnenju v prihodnje spremeniti?
3. Kako potekajo vaše sedanje glavne naloge in aktivnosti? Imate morda kakšne težave pri izvajanju? Kakšen je vaš predlog za to, da bi jih odpravili?
4. Imate v načrtu, da bi pri svojem delu kaj spremenili? Kakšno podporo pričakujete in kakšno pomoč potrebujete?
5. Katere ključne naloge načrtujete za naslednje leto? Kakšen je vaš predlog za letni program dela? Opišite svoje cilje in pričakovanja (kakovost, stroški, trajanje, rok ... )!
6. Kakšne so vaše želje za sodelovanje na projektih?
7. Katera so vaša interesna področja oziroma kakšne so vaše ambicije za delo na novih področjih? Katero področje vas posebej zanima? Kaj si želite delati v prihodnje? Kako ste za ta dela in področja usposobljeni? Katere so vaše lastnosti in znanja, ki jih pri sedanjem delu ne morete izkoristiti? Kakšno poklicno pot si zamišljate? Kako se želite razvijati v prihodnje? Kje vidite svoje mesto? Kako vidite svoje možnosti za opravljanje zahtevnejšega dela (= razvojna zmožnost) ali za napredovanje? Kako si zamišljate svoj strokovni, osebni in delovni razvoj ter kakšen je vaš pogled na razvijanje kariere?
8. Kakšne so vaše želje, zamisli in predlogi glede vašega izobraževanja, usposabljanja in osebnega razvoja?
9. Kako se počutite v kolektivu? Kako lahko sodelujete s sodelavci? Kaj bi bilo po vašem dobro spremeniti?
10. Ali radi delate s strankami (navedite katerimi)? Kako vam je uspelo ...? (vprašanje iz konkretne situacije)? Bi se dalo ta problem kako drugače rešiti?

11. Kako vidite najin odnos? Želite, da bi se v tem odnosu kaj izboljšalo? Kaj?
12. Ali je še kaj takega, o čemer bi se radi pogovorili?

Na začetku se je vodja skupaj z zaposlenim osredotočil na pregled nalog in rezultatov preteklega obdobja. Sledil je pogovor o organiziranosti dela in delavnih razmerah. V nadaljevanju je vodja zaposlenega povprašal o njegovem odnosu do sodelavcev, strank in do njega kot vodje, pri čemer je poudaril, da je zanj zelo pomembna tako pozitivna kot negativna povratna informacija, saj se bo le tako lahko izboljšal pri svojem delu. Pogovorila sta se še o strokovni usposobljenosti in kompetencah zaposlenega ter njegovi karieri in osebnem razvoju (Majcen, 2003).

V zaključnem delu sta se vodja in zaposleni osredotočila na delovne naloge v naslednjem obdobju. Načrtovala sta merila za oceno rezultatov dela ter izobraževanja in usposabljanja v naslednjem letu ter sklepe zapisala. Intervju sta zaključila v prijetnem vzdušju, po izvedbi pa je vodja zapisal še analizo uspešnosti ocenjevalnega intervjuja (Majcen, 2003).

## VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog ima pri ocenjevalnem intervjuju več nalog. Lahko sodeluje pri pripravi zaposlenega in vodje na izvedbo ocenjevalnega intervjuja. Gre lahko za ustrezno informiranje in motiviranje vseh udeležencev, saj imajo nekateri vodje in tudi zaposleni precej negativen odnos do metode, zato je ne izvajajo zavzeto. Psiholog pomaga pri analizi organizacijskih potreb, pri načrtovanju postopka, pri oblikovanju ustreznih področij, ki se jih pozneje sistematično vključi v ocenjevalni intervju. Če pa se intervjuji že izvajajo, lahko psiholog z anketo, z metodo fokusnih skupin ali intervjuji analizira, kaj zaposlenim in vodjem pri metodi ocenjevalnega intervjuja ni všeč oziroma kakšnih izboljšav si želijo. Na osnovi tega lahko obstoječo strukturo, včasih tudi predlogo ocenjevalnega poročila, in postopek spremenijo ter prilagodijo.

Psiholog se pri pripravi vodje osredotoči predvsem na informiranje ter izobraževanje o zastavljanju pravih vprašanj (npr. razlika med odprtimi, zaprtimi, sugestivnimi vprašanji), vodji predstavi tehniko aktivnega

poslušanja ter opozori na učinkovito podajanje povratne informacije. Velik izziv za vodjo je tudi, da zaposlenemu med razgovorom zastavi vprašanja o lastnem delu (npr. Kako ga zaposleni vidi kot vodjo? Kakšna so priporočila zaposlenega za nadaljnji razvoj vodje?).

Z zaposlenim pa psiholog predebatira zastavljena vprašanja ter ga pripravi/opolnomoči na situacijo, ki je lahko za marsikoga stresna. Prav tako z njim vadi, kako podati kakovostno povratno informacijo (npr. na vprašanje o oceni vodje).

Po ocenjevalnem razgovoru je psiholog zaposlenemu in vodji na voljo za vsa morebitna vprašanja in dileme, ki so se pojavile med izvedbo intervjuja. Ker se v praksi pogosto pripravi kratko poročilo o intervjuju, ki je napisano in podpisano v treh izvodih (za zaposlenega, za vodjo, za kadrovsko službo), lahko psiholog na letni ravni analizira informacije iz oddanih poročil ter predlaga ukrepe tako za posameznika kot za določeno skupino zaposlenih (npr. za napredovanje ali konkretno izobraževanje). Pisno poročilo preteklega leta lahko uporabi tudi kot pripravo na prihajajoče ocenjevalne intervjuje, pri čemer lahko psiholog opozori vodjo na področja, ki so potrebna bolj poglobljenega pogovora.

## PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Za izvajanje metode mora biti vodja ustrezno usposobljen, poznati mora namen in cilj njene uporabe. Samo, če je vodja motiviran in zavzet, bo lahko opravil kakovosten pogovor, katerega temelj je oblikovanje zaupanja in iskrenosti.

Pomembno je, da oceno dela v preteklem letu zaposleni pripravi že pred samim ocenjevalnim razgovorom. Pomagamo mu lahko z vnaprej podano strukturo poročila, v katero sam pred intervjujem vnese določene podatke (npr. število obiskov na mesečni ravni, opis nadpovprečnih dosežkov, razlogi za nedoseganje ciljev). Predhodno lahko pridobimo tudi celostno povratno informacijo o ocenjevančevih kompetencah, pri tem lahko uporabimo metodo 360° – zaposleni se oceni sam, oceni ga vodja, dodatno pa ga lahko ocenijo njegovi sodelavci ter stranke oz. poslovni partnerji.

Za kakovostno izvedbo ocenjevalnega razgovora je potrebna priprava, pri kateri si lahko pomagamo z naslednjimi vprašanji:

- Ali je zaposleni opravil to, kar se od njega pričakuje?
- Ali je uresničil zastavljene cilje in dosegel pričakovane kompetence za delo (kaj in kako)?
- Ali izrablja svoje potenciale?
- Ali napreduje ali je obstal na istem mestu, kjer je bil lani?
- Ali je razvil nove veščine in talente, da bo lahko delo opravljal na višji kakovostni ravni?
- Ali je pripravljen prevzeti več odgovornosti in tveganja?
- Ali je timski igralec, ki dela v skupnem interesu, ali gleda le nase?
- Ali je z njim lahko delati ali se ga drugi izogibajo, ker je naporen?

Nekateri avtorji (npr. Gruban, 2012) vodjem priporočajo, da na letnih ocenjevalnih razgovorih zmanjšujejo pomen pogovora o napredovanju in plači na račun razgovora o osebnem razvoju in razvoju kompetenc. S tem naj bi si vodje pomagali pri zmanjševanju pritiska ob pogovoru. Ob koncu ocenjevalnega intervjuja moramo zapisati tudi sklepe, ki jih preoblikujemo v cilje za prihajajoče obdobje (npr. prihodnje leto).

---

## L I T E R A T U R A

- Bersin, J. (2013). *Are performance appraisals doomed?* Pridobljeno s <https://www.linkedin.com/pulse/20131102214028-131079-are-performance-appraisals-doomed/>
- Folkman, J. in Zenger, J. H. (2016). *Speed: How leaders accelerate successful execution*. Amazon.
- Gruban, B. (2012). (Ne)zavzetost zaposlenih: letni razgovori – del problema ali del rešitve? *HRM*, 10(49), 11–14.
- Kohont, A. (2019). *Obrazec za letni razgovor s sodelavcem* (Neobjavljeno gradivo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
- Latham, G. (2006). *Advances in the science of performance appraisal: implications for practice*. Pridobljeno s <http://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/24-%20Latham%20&%20Mann%202006.pdf>
- Mayo, G. E. (2017). *History and origin of performance appraisal*. Pridobljeno s <http://www.whatishumanresource.com/history--origin-of-performance-appraisal>

- Majcen, M. (2003). *Vodenje letnega pogovora s sodelavcem*. Pridobljeno s [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA\\_UPRAVA/SOUS/mnenja/vodenjeletnegapogovorassodelavcem.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/SOUS/mnenja/vodenjeletnegapogovorassodelavcem.pdf)
- Meyer, H. H., Kay, E. in French, J. R. (1981). Split roles in performance appraisal. V *Psychology and Industrial Productivity* (str. 70–84). London: Palgrave Macmillan.
- Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Viršek, F. (2013). *Metode za ocenjevanje dela v organizacijah* (diplomsko delo). Univerza v Mariboru, Ekonomsko – poslovna fakulteta, Maribor.

## PERFORMANCE APPRAISAL

In a performance appraisal managers and employees work together to improve the work process. With this method, employees have an opportunity to talk with managers about their positions, as well as possibilities for change and development, on a regular basis and in a formal manner. An appraisal interview is another element of effective feedback in organizations.

An appraisal interview is conducted between the manager and employee. Before the interview starts, both must be familiar with the rules and aware that the employee's development is being monitored. If necessary, they may hold a preparatory meeting in advance of the appraisal interview. Organizations sometimes differentiate between appraisal interviews, where salaries are discussed, and interviews that focus on the development of competences and human resources in general. An annual appraisal interview is part of comprehensive employee relationship management, which is based on the individual appraisal of performance, competences, developmental needs and opportunities.