



Katedra za psihologijo dela in organizacije

**IZBRANI VPRAŠALNIKI
ZA UPORABO NA PODROČJU
PSIHOLOGIJE DELA IN ORGANIZACIJE**

Delovna uspešnost

Avtorice: Katarina Uršič in Eva Vrečar

Mentorica: dr. Eva Boštjančič

Urednica: Maruška Ozimek

Študijsko leto: 2012/2013

1. Povzetek

Delovna uspešnost predstavlja kakovost opravljanja delovnih nalog, ocenjevanje uspešnosti pa je za organizacije pomembno, saj omogoča oblikovanje plačilnega sistema, nagrajevanja ter drugih kadrovskih odločitev. Preden začnemo s procesom ocenjevanja delovne uspešnosti, moramo najprej opredeliti, kako bo to izgledalo, kar pomeni, da določimo cilje, pogostost, ki je odvisna od dinamike delovnega procesa in poteka ocenjevanja. Poleg tega pa tudi kdo bo ocenjeval in izobraziti delavce o procesu ocenjevanja delovne uspešnosti. Na splošno bi vprašalnike za ocenjevanje delovne uspešnosti lahko razdelili na splošne in specifične, pri obojih pa je glavna pomanjkljivost, da nam manjkajo merske karakteristike. Splošnejši vprašalniki, ki sva jih našli, so v angleščini in so vsi krajši, kar ima svoje prednosti in slabosti – so časovno bolj ekonomični ter nudijo hiter vpogled v delovno uspešnost, po drugi strani pa kratki vprašalniki pogosto niso tako veljavni, saj imajo premalo postavk. V slovenskem jeziku obstajajo vprašalniki, ki pa so bili narejeni za merjenje delovne uspešnosti v določenih podjetjih (npr. Abanka) ali pa za določen profil delavcev (npr. ravnatelji v vrtcih). Vprašalnika Task-Based Job Performance Measure (Goodman in Svyantek, 1999) in Job Performance Ratings Measure (Blickle, Meurs, Zettler, Solga, Noethen, Kramer in Ferris, 2008) merita, kako dobro delavec opravlja svoje naloge, pa tudi zmožnosti prilagajanja na spremembe ter sodelovanje z drugimi in sta dovolj splošna, da ju lahko uporabimo za ocenjevanje različnih delovnih mest, saj so postavke razumljive in ocenjevalec ve, kaj ocenjuje. Lahko bi predstavljala tudi osnovo za nadaljnje delo pri ocenjevanju delovne uspešnosti. Pri nadaljnjem delu na tem področju bi se morali usmeriti v razvijanje enega, teoretično podprtega, kvalitetnega pripomočka, ki bi bil prilagodljiv glede na zahteve delovnega mesta, ki ga ocenjujemo, ali pa vsaj zajemal vidike delovne uspešnosti, skupne vsem službam.

2. Kratka predstavitev področja

Koncept delovne uspešnosti vključuje pojme uspešnosti, učinkovitosti ter produktivnosti. Uspešnost je vedenje, ki je ključno za cilje organizacije. Idealno bi šlo za vedenja, ki jih dejansko lahko opazujemo, a večinoma se pri ocenjevanju delovne uspešnosti ukvarjamo z vedenji, kot so npr. načrtovanje, reševanje problemov ali razmišljanje, ki jih lahko preučujemo samo s pomočjo delavca, ki ga ocenjujemo (Campbell, 1990, v Landy in Conte, 2007). Po mnenju istih avtorjev so za delovno uspešnost v večini služb nujne usposobljenost za temeljne naloge in tehnične vidike svojega dela, vzdrževanje osebne discipline v smislu izogibanja odsotnosti z dela, zlorabe alkohola in drog ..., ter vlaganje truda. Poleg teh pa večina služb zahteva tudi dobre komunikacijske spretnosti, usposobljenost za naloge, ki niso specifično vezane na njegovo delo, delovanje v ekipi, zmožnost vodenja drugih ter opravljanje administrativnih nalog. Sicer pa je pri merjenju delovne uspešnosti pomembno predvsem, katere kriterije uporabimo kot merilo, kar pa je seveda odvisno od zahtev vsakega delovnega mesta posebej. Naprej je smiselno tudi ločevati med delovno uspešnostjo kar se tiče opravljanja nalog, ki so v našem opisu zadolžitve (job description), kar so poimenovali »task performance« (Borman in Motowidlo, 1993, v Landy in Conte, 2007) ter delovno uspešnostjo v smislu preseganja pričakovanj, kar so poimenovali »organizational citizenship behaviour«. Ta pojem večinoma vključuje altruistično vedenje do sodelavcev, npr. pomoč, uporabni nasveti in podpora, ter splošno upoštevanje pravil znotraj organizacije (Smith, Organ in Near, 1983, v Landy in Conte, 2007). Pomembno pa je upoštevati, da je ocenjevanje delovne uspešnosti uspešno le, če služi doseganju ciljev

upravljanja s plačami in organizacijo v celoti, pri čemer je v veliki meri odvisno od doseganja postavljenih ciljev, podprt pa mora biti s kulturo organizacije, z analizo in opisom opravil ter z dobrim in učinkovitim sporazumevanjem med zaposlenimi in podrejenimi (Radilović, 2001).

Janez Jereb (1992, v Radilović, 2001) je dejavnike delovne učinkovitosti razdelil na notranje in zunanje. Med prve štejemo tiste, na katere s svojo aktivnostjo lahko vplivamo (na primer motivacija in usposobljenost za delo), med druge pa tiste, na katere s svojo aktivnostjo ne moremo vplivati (npr. tehnologija, organizacija ...). Kadar ima posameznik zagotovljene vse zunanje dejavnike delovne uspešnosti, je le-ta odvisna le od notranjih dejavnikov. Poleg tega pa na uspešnost delavca vplivajo še sekundarni dejavniki delovne uspešnosti – osebnostne značilnosti in delovna situacija.

Podatke o delovni uspešnosti lahko uporabimo za medosebne, znotrajosebne, sistemske odločitve ter dokumentacijo (Cleveland, Murphy in Williams, 1989, v Viswesvaran, 2005). Medosebne odločitve vključujejo uporabo podatkov o uspešnosti za namene plačevanja, napredovanja ali oblikovanja plačilnega sistema. Znotrajosebne odločitve se nanašajo na podajanje povratne informacije posameznikom z namenom identificiranja njihovih prednosti in pomanjkljivosti ter načrtovanje usposabljanj in izobraževanj. Sistemske odločitve so odločitve na ravni celotne organizacije, ne nazadnje pa podatke o delovni uspešnosti shranjujemo tudi v pravne namene. Na splošno je spremljanje delovne uspešnosti uporabno na različnih področjih dela, saj z njimi dobimo vrsto koristnih podatkov, ki so osnova za različne nadaljnje odločitve glede delavcev. Jereb (1992, v Radilović 2001) navaja, da nam ocenjevanje delovne uspešnosti pomaga pri povečevanju ali vzdrževanju motivacije delavcev, načrtovanju in uresničevanju ustreznih izobraževalnih ukrepov, vzdrževanju usposobljenosti delavca in posodabljanju njegovega znanja, odpiramo možnosti napredovanja, načrtujemo in realiziramo ustrezne vzgojne ukrepe in aktivnosti ter načrtujemo ukrepe, povezane z usposabljanjem in izpolnjevanjem vodstvenih kadrov. Glavni cilji ocenjevanja delovne uspešnosti pa naj bi bili diferenciacija plač, boljše in uspešnejše vodenje, optimalno razporejanje delavcev na delovna mesta, napredovanje zaposlenih in izpopolnjevanje in nadaljnje izobraževanje zaposlenih (Galetić, 1998).

Preden začnemo s procesom ocenjevanja delovne uspešnosti, moramo najprej opredeliti, kako bo to izgledalo, kar pomeni, da določimo cilje, pogostost (odvisna od dinamike delovnega procesa) in potek ocenjevanja, kdo bo ocenjeval in izobraziti delavce (Radilović, 2001). Pri tem lahko uporabimo različne metode, ki jih lahko najširše razdelimo na organizacijske podatke ter na subjektivne ocene (Viswesvaran, 2005). Organizacijski podatki so tisti, ki naj bi bili bolj objektivni in so običajno rezultat dela, npr. podatki o prodaji, pritožbe strank ali kakovost opravljenega dela. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti lahko uporabimo kvalitativni ali pa kvantitativni kriterij (Jereb 1992, v Radilović, 2001). S kvalitativnim kriterijem delovno uspešnost dejansko merimo, z drugim pa jo le ocenimo. Najboljše je, če pri ocenjevanju, če se le da, uporabimo oba kriterija. Med temeljne skupine kriterijev uvrščamo delovni rezultat, osebnostne lastnosti, vedenje delavcev in strokovnost. Pri ocenjevanju lahko vsem tem kriterijem damo enako težo, ali pa jih ustrezno obtežimo glede na pomembnost kriterija za določeno delovno mesto.

Za ocenjevanje delovne uspešnosti lahko uporabimo različne tehnike (Lipičnik, 1996, v Radilović, 2001). Pri ocenjevanju s pomočjo ocenjevalnih lestvic lahko uporabimo grafične, numerične ali pa opisne lestvice. Ocenjevalec nato na izbrani lestvici oceni, npr. kako dobro

delavec opravlja nalogo ali pa kako ima izraženo neko lastnost. Sistem direktnega primerjanja (klasično razvrščanje, tehnika luščenja, primerjava parov ...) je primeren, kadar želimo izvedeti, katero opisano vedenje ali lastnost je za nekega delavca najbolj značilna. Sistem kritičnih točk se uporablja predvsem za posameznika na nevarnih in odgovornih delovnih mestih. Za vsakega delavca napišemo, kaj je naredil dobro in kaj slabo, nato pa te »kritične dogodke« analiziramo (pogostost, sistematičnost skozi daljše obdobje, ali je več negativnih ali pozitivnih ...). Zadnje čase pa se vse bolj uporablja tudi v cilj usmerjeno ocenjevanje delovne uspešnosti in model 360° povratne informacije.

Ena izmed subjektivnejših metod je tudi ocenjevalni razgovor, ki se lahko uporablja samostojno ali pa kombinirano z drugimi metodami delovne uspešnosti. Gre za neke vrste formalni pregled dela, pri katerem lahko zaposleni dobijo odgovore na različna vprašanja in nejasnosti glede njihovega dela v prihodnosti. Poteka med delavcem in njegovim nadrejenim in omogoča pogovor o ciljih organizacije in delavcev ter njihovih željah, napredovanjih in podobno. Da je ocenjevalni razgovor uspešen, je pomembno, da se nanj oba ustrezno pripravita. Hkrati pa je pomembno, da se pri razgovoru ustvari prijetno atmosfero in da se delavcu razloži, kaj sploh je cilj in namen letnega razgovora.

Poleg razgovora ali organizacijskih podatkov lahko uporabimo tudi praktične preizkuse, kjer damo zaposlenemu v reševanje določeno nalogo, ki je povezana z njegovim delom, nato pa ocenimo rezultat. Npr. simulacije letenja za pilote, reševanje računalniških problemov ... Problem te tehnike je, da so lahko simulacije precej drage, da merijo le določene vidike dela ter da z njimi ugotovimo, kaj zaposleni zmore storiti, ne pa kaj bo dejansko naredil (Landy in Conte, 2007). Podobno praktičnim preizkusom je tudi preizkušanje spretnosti, kjer zaposleni ocenjevalcu razloži, korak za korakom, kako bi rešil določeno situacijo, ocenjevalec pa si beleži pravilne in nepravilne vidike reševanja (Hedge in Teachout, 1992, v Landy in Conte, 2007).

Pri razlikovanju med t.i. objektivnimi in subjektivnimi viri podatkov je tako smiselno imeti v mislih, da predstavljajo različne perspektive delovne uspešnosti in da je običajno smiselno uporabiti vse možne vire podatkov, saj imajo objektivnejše mere običajno ožji razpon zajetih vsebin, s subjektivnimi pa lahko zajamemo vse nianse in kompleksnost delovnih nalog, seveda ob pravilni usposobljenosti ocenjevalca (Campbell 1990, v Landy in Conte, 2007).

3. Merski pripomočki

Vprašalnik	Job Performance Ratings Measure – JPRM (2008) Blickle, G., Meurs, J.A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J., Ferris, G.R.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je namenjen ocenjevanju delovne uspešnosti, z vidika nalog, prilagajanja ter konteksta.	
	Število postavk	6
	Lestvice	- Uspešnost pri opravljanju nalog (Task Performance) - Adaptivna uspešnost (Adaptive Performance) - Kontekstualna uspešnost (Contextual Performance)
	Ocenjevalna lestvica	-3-stopenjska lestvica: (bolje- slabše od drugih) -Ocena pomembnosti posameznega področja (zelo pomembno-nepomembno, +ne vem)
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	10 minut
	Način vrednotenja	
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba (izvedba, vrednotenje in razlaganje rezultatov) je zaradi strokovnih zahtev omejena na psihologe in npr. kadrovske svetovalne delavce.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	- Notranja konsistentnost: $\alpha = 0,80$
	Veljavnost	- Dobro prileganje splošnemu faktorskemu modelu delovne uspešnosti
Dostopnost in cena	Za raziskovalne in izobraževalne namene dostopen v Psyc-tests, sicer pa z dovoljenjem avtorjev.	
Prednosti	- Kratek - Ni specifičen za posamezno delo - Časovno ekonomičen - Omogoča združevanje ocen sodelavcev, nadrejenih in podrejenih - Omogoča oceno, kako pomembno je posamezno področje uspešnosti za to delo	
Pomanjkljivosti	- Pokriva zelo splošna področja - Premalo natančen - Preveč subjektiven - Vprašanja so odprtega tipa, zato je primerjava med delavci težja.	
Posebnosti		

Vprašalnik	Job Performance Measure – JPM (2001) Ferris, G.R., Witt, L.A., Hochwarter, W.A.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik meri temeljno uspešnost pri opravljanju delovnih nalog, predanost službi ter medsebojne odnose predvsem pri delu inženirjev, ki se ukvarjajo s programsko opremo, vendar pa ga z določenimi spremembami lahko uporabimo tudi za sorodne poklice.	
	Število postavk	16
	Lestvice	-Uspešnost pri opravljanju temeljnih nalog (Core Task Performance) - Predanost delu (Job Dedication) - Medosebni odnosi (Interpersonal Facilitation)
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica (1 – šibek ali med najslabšimi 10 % zaposlenimi, 2 – zadovoljiv ali med najslabšimi 30 % zaposlenimi, 3 – dober ali med 70 % zaposlenimi, 4 – zelo dober ali med 90 % zaposlenimi, 5 – najboljši ali med zgornjimi 10 % zaposlenimi)
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	10 minut
	Način vrednotenja	
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba (izvedba, vrednotenje in razlaganje rezultatov) je zaradi strokovnih zahtev omejena na nadrejene in npr. kadrovske svetovalne delavce.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	- Notranja konsistentnost: dobra
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Za raziskovalne in izobraževalne namene dostopen v PsycTests, sicer pa z dovoljenjem avtorjev.	
Prednosti	- Natančnejši način ocenjevanja	
Pomanjkljivosti	- Razvite za ocenjevanje programerjev - Ni podatkov o merskih karakteristikah	
Posebnosti	Za ocenjevanje programerjev in sorodnih poklicev.	

Vprašalnik	Work Performance Scale – WPS (1982) Jamal, M. in Jamal, S.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik meri delovno uspešnost medicinskih sester z vidika opravljanja dela, motivacije in skrbi za paciente.	
	Število postavk	9
	Lestvice	- Kakovost opravljenega dela (Job Performance) - Motivacija za delo (Job Motivation) - Skrb za paciente (Patient Care Skill)
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica (1-zelo malo, 5-zelo veliko)
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	10 minut
	Način vrednotenja	
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba (izvedba, vrednotenje in razlaganje rezultatov) je zaradi strokovnih zahtev omejena na nadrejene in npr. kadrovske svetovalne delavce.
Merske karakteristike	Norme	NE
	Zanesljivost	
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Za raziskovalne in izobraževalne namene dostopen v Psyc-tests, sicer pa z dovoljenjem avtorjev.	
Prednosti	- časovno ekonomičen - zelo splošen - če zadnjo postavko preuredimo lahko uporaben tudi za druge poklice	
Pomanjkljivosti	- vsaka lestvica ima le eno postavko - skopo opisano vedenje, ki ga lestvica ocenjuje	
Posebnosti	Za ocenjevanje medicinskih sester.	

Vprašalnik	Job Performance Scale – JPS (2006) Hochwarter, W.A., Witt, L.A., Treadway, D.C., Ferris, G.R.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je namenjen zbiranju podatkov o delovni uspešnosti zaposlenega s strani nadrejenega.	
	Število postavk	6
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica (1-šibek ali med najslabšimi 10% zaposlenimi, 2- zadovoljiv, do 30%, 3-dober, do 70%, 4- zelo dober, do 90%, 5-najboljši ali med zgornjimi 10% zaposlenimi)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno
	Čas izpolnjevanja	5 minut
	Način vrednotenja	
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba (izvedba, vrednotenje in razlaganje rezultatov) je zaradi strokovnih zahtev omejena na nadrejene in npr. kadrovske svetovalne delavce.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Za raziskovalne in izobraževalne namene dostopen v Psyc-tests, sicer pa z dovoljenjem avtorjev.	
Prednosti	- ni omejen na specifičen poklic - kratek -lažje ocenjujemo posameznika, ker v postavko vstavimo njegovo ime in si ga zato lažje predstavljamo - časovno ekonomičen	
Pomanjkljivosti	- premalo natančen - zelo splošen	
Posebnosti		

Vprašalnik	Work Performance Measure– WPM (2011) Lee, Y; Stettler, A., Antonakis, J.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je namenjen ocenjevanju razlik med posamezniki, ki so posledica različnih tehničnih sposobnosti.	
	Število postavk	6
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	7-stopenjska Likertova lestvica
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno
	Čas izpolnjevanja	5 minut
	Način vrednotenja	
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Usposobljeni opazovalci
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	Notranja skladnost - Cronbachov alfa je .81
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Za raziskovalne in izobraževalne namene dostopen v Psyc-tests, sicer pa z dovoljenjem avtorjev.	
Prednosti	- ni omejen na specifičen poklic - kratek - časovno ekonomičen - vključuje različna področja delovne uspešnosti	
Pomanjkljivosti	- premalo natančen - zelo splošen	
Posebnosti		

Vprašalnik	Employees Performance Scale – EPS (2005) Salanova, M, Agut, S., Peiro, J. M.; Stettler, A., Antonakis, J.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik meri empatijo in kvaliteto dela pri uslužbencih, ki delajo v stiku z ljudmi (npr. Prodajalci).	
	Število postavk	6
	Lestvice	Empatija (empathy) in odlična izvedba (excellent performance)
	Ocenjevalna lestvica	7-stopenjska lestvica (1 – popolnoma se strinjam (completely agree), 7 – popolnoma se ne strinjam (completely disagree))
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	5 minut
	Način vrednotenja	
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Ni potrebna – ocenjujejo stranke
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Za raziskovalne in izobraževalne namene dostopen v Psyc-tests, sicer pa z dovoljenjem avtorjev.	
Prednosti	- namenjen le poklicem, ki so v stiku z ljudmi - če bi ga rahlo preoblikovali, bi bil uporaben tudi na drugih področjih - kratek - časovno ekonomičen	
Pomanjkljivosti	- postavke niso najbolj opredeljene - pokriva le področje empatije in izvedbe dela	
Posebnosti	Dobro opisuje delo v prodaji.	

Vprašalnik	Performance Appraisal Form - PAF (1980) Borman, W. C., Rosse, R. L., Abrahams, N. M.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je namenjen merjenju učinkovitost rekrutiranja v mornarico.	
	Število postavk	20
	Lestvice	-Prodajne spretnosti (Selling Skills) -Odnosi z drugimi (Human Relation Skills) -Organizacijske spretnosti (Organizing Skills) -Splošne spretnosti (Overall Skills)
	Ocenjevalna lestvica	Mešane lestvice
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Za raziskovalne in izobraževalne namene dostopen v Psyc-tests, sicer pa z dovoljenjem avtorjev.	
Prednosti	- lestvice pokrivajo različna področja - vsako lestvico sestavlja več postavk - uporaben na različnih področjih - primeren tudi za uporabo pri zaposlovanju	
Pomanjkljivosti	- premalo natančen -postavke vsebujejo preveč pojmov (npr. v eni postavki ocenimo, če nas zanima dominantnost, ekstravertnost in socialne aktivnosti)	
Posebnosti	Služi ocenjevanju v vojski.	

Vprašalnik	Perceived Organizational Resources Scale - PORS (2005) Borman, W. C., Rosse, R. L., Abrahams, N. M.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik meri, kako zaposleni v podjetju gledajo na podporo in orodja, ki jim jih nudi podjetje, v katerem delajo in kako gledajo na podjetje v katerem delajo.	
	Število postavk	24
	Lestvice	-Podpora prodaji (Sales Support) -Kompenziranje s spodbudami (Compensation in Incentives) -Administrativna podpora (Administrative Support) -Težave s produktom (Product Issues) - Reprezentativna orientacija (Representative Orientation)
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica (1 – very poor, 5 – excellent)
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Za raziskovalne in izobraževalne namene je vzorec na Psyc-tests.	
Prednosti	-delavci ocenjujejo dele podjetja -razmeroma kratek	
Pomanjkljivosti	-nekatero postavke bi lahko bile nerazumljive	
Posebnosti	Gre pravzaprav za ocenjevanje uspešnosti organizacije z vidika zaposlenega.	

Vprašalnik	Task-Based Job Performance Measure - TBJPM (1999) Goodman, S. A., Svyantek, D.J.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik meri trenutno delo uslužbencev in pričakovanja glede prihodnosti.	
	Število postavk	9
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	7-stopenjska Likertova lestvica
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Za raziskovalne in izobraževalne namene dostopen v psycstests, sicer pa z dovoljenjem avtorjev.	
Prednosti	- ni omejen na specifičen poklic, vendar pa vseeno namenjen delavcem na višjih pozicijah - kratek - sprašuje tudi po tem kaj več naredi delavec	
Pomanjkljivosti	- zelo splošen (ponekod že celo preveč) - različna področja delovne uspešnosti pokriva le površno	
Posebnosti		

4. Primerjava med merskimi pripomočki

Ob pregledu vprašalnikov je postalo očitno, da se delijo v dve večji skupini: prvi so splošnejši vprašalniki, namenjeni ocenjevanju delovne uspešnosti preko več profilov, večinoma ustvarjeni v raziskovalne namene, drugi pa so zelo specifični in jih večinoma razvijejo v posameznih podjetjih za ocenjevanje točno določenih delovnih mest. Prav zaradi tega, ker poleg splošnih kompetenc skoraj vsako delo zajema tudi specifične naloge, ki določajo uspešnost, ni enotnega vprašalnika delovne uspešnosti, ki bi bil širše sprejet in bi imel preverjene merske karakteristike ter oblikovane norme. Tako imamo na eni strani vprašalnike, ki so preveč splošni, da bi zajeli vse specifične vidike posameznega dela, po drugi pa imamo preveč specifične obrazce, ki ne omogočajo primerjave med zaposlenimi. Splošni vprašalniki so dostopni predvsem v angleškem jeziku, medtem ko sva našli kar nekaj specifičnih vprašalnikov v slovenščini, a niso v splošni uporabi.

Če se opreva na teorijo o modelu delovne uspešnosti (Campbell, 1990, v Landy in Conte, 2007), sva ugotovili tudi, da večina najdenih vprašalnikov vključuje tako kontekstualne vidike delovne uspešnosti kot tiste, ki so vezani na delovne naloge. Npr. vprašalnik Job Performance Scale (Hochwarter, Witt, Treadway in Ferris, 2006) vsebuje postavko o spodbujanju sodelavcev, da naredijo več od pričakovanega. Job Performance Measure (Ferris, Witt in Hochwarter, 2001) vsebuje precej natančne postavke o opravljanju nalog za programerje, hkrati pa zajame tudi, koliko so se zaposleni pripravljene sami izobraževati ter kakšne poglede izražajo do dela drugih. Za primerjavo se npr. vprašalnika Task-Based Job Performance Measure (Goodman in Svyantek, 1999) ali pa Job Performance Ratings Measure (Blickle, Meurs, Zettler, Solga, Noethen, Kramer in Ferris, 2008) nanašata na temeljne vidike povezane z opravljanjem delovnih nalog, Job Performance Ratings Measure pa vključuje tudi oceno zmožnosti prilagajanja na spremembe ter sodelovanje z drugimi. To pomeni, da sta dovolj splošna, da ju lahko uporabimo za ocenjevanje različnih delovnih mest, saj so postavke zastavljene tako, da lahko ocenjevalec iz njih potegne ideje za področja, ki jih mora oceniti, organizacija pa določi, kaj je kriterij uspešnosti glede na natančnejše zahteve dela. Iz tega vidika sta vprašalnika boljša od ostalih ter bi bila dobra podlaga za oblikovanje daljšega in enotnejšega vprašalnika temeljnih vidikov delovne uspešnosti.

Prav noben od vprašalnikov, z izjemo Work Performance Measure in Job Performance Measure, nima znanih merskih karakteristik (zanesljivosti, veljavnosti ali norm). Tako ne vemo, kako kvalitetni so ti vprašalniki. Na splošno je njihova kvaliteta precej vprašljiva, saj gre za zelo kratke vprašalnike, konstruirane za namene raziskav, ali pa gre za obrazce, ki jih ustvari kadrovska služba v podjetju za namene letnega razgovora. Krajši vprašalniki imajo načeloma več težav, saj se socialno zaželeni odgovori ne morejo izničiti preko serije pozitivno in negativno vrednotenih postavk, prav tako je zanesljivost slabša, če lastnosti ocenjujemo samo s posameznimi postavkami. To, da je vprašalnik kratek, pa po drugi strani ni nujno slabo, saj lahko v kratkem času dobimo vpogled v delovno uspešnost zaposlenega, vprašalnik lahko še vedno damo več ocenjevalcem ali pa sodelavcem, kar prinese dodatne podatke in omogoča oceno zanesljivosti ocen (Kline in Sulsky, 2009). Zbrani podatki nam lahko predstavljajo osnovo za nadaljnje ocenjevanje zaposlenega in dajejo iztočnice za razgovor o delovni uspešnosti.

Poleg vprašljivih zanesljivosti in veljavnosti, manjkajo tudi podatki o objektivnosti ter natančnosti ocenjevanja s takimi vprašalniki, kar je pomembno, če pomislimo, da se rezultati ocenjevanja delovne uspešnosti uporabljajo za nagrajevanje, plačevanje ali disciplinske ukrepe, kar pomeni, da si še bolj kot običajno želimo zmanjšati napake, ki nastanejo zaradi ocenjevalca samega (Kline in Sulsky, 2009).

5. Smernice za nadaljnje delo

Pri nadaljnjem delu z vprašalniki delovne uspešnosti bi se bilo smiselno usmeriti na združenje sedaj obstoječih splošnih vprašalnikov oziroma konstruiranje enega daljšega veljavnega in zanesljivega vprašalnika, s katerim bi lahko, predvsem za raziskovalne namene, ugotavljali delovno uspešnost za različne poklice in bi lahko te tudi primerjali med sabo. Eden izmed načinov, kako bi lahko to dosegli, je, da bi vprašalnik v enem delu pokrival splošnejšo kontekstualno delovno uspešnost, torej to, kako deluje v organizaciji poleg svojih delovnih nalog, v drugem delu pa na nalogo vezano uspešnost, torej kako dobro opravlja svoje delovne zadolžitve. Tako bi lahko izdelali različne srednje splošne vprašalnike za različna področja dela, ki bi jih nato ocenjevalec vključeval v vprašalnik glede na profil dela, ki ga ocenjuje. Ali pa bi uporabil še bolj specifičen vprašalnik, oblikovan na osnovi analize delovnega mesta.

Tovrsten vprašalnik bi bil sicer zahtevnejši za uporabo, vendar pa bi omogočil vsaj delno primerjavo med različnimi poklici, predvsem na ravni kontekstualne uspešnosti, pa tudi med različnimi profili znotraj ene same organizacije. Dobljenemu vprašalniku bi izračunali tudi merske karakteristike ter norme, saj bi le tako lahko dobili res kvaliteten merski pripomoček za ocenjevanje delovne uspešnosti.

Večina vprašalnikov, ki jih omenjava, nima znane zanesljivosti in veljavnosti, poleg tega pa so precej kratki, zato bi lahko izračunali merske karakteristike na pilotskem vzorcu in nato naprej delali z vprašalnikom glede na dobljene rezultate – podaljšali, spremenili kakšno postavko ... Čeprav se nama zdi bolj smiselno oblikovati enotnejši splošni vprašalnik ali obrazec za oceno delovne uspešnosti, saj za slovensko okolje nekega splošnega vprašalnika za ocenjevanje delovne uspešnosti nisva našli. Zato meniva, da bi lahko bila to koristna pridobitev. Obstajajo pa nekateri specifični vprašalniki delovne uspešnosti, ki so jih oblikovali v podjetjih (npr. Abanka).

6. Literatura:

- Galetić, L. (1998). Ocenjevanje delovne uspešnosti v funkciji stimulativnega nagrajevanja. *Naše gospodarstvo*, 44, 661–672.
- Kline, T.J.B. in Sulsky, L.M. (2009). Measurement and Assessment Issues in Performance Appraisal. *Canadian Psychology*, 50(3), 161–171.
- Landy, F.J. in Conte J.M. (2007). *Work in the 21st century an introduction to industrial and organizational psychology*, 2nd ed. Malden: Blackwell Publishing.
- Radilović, K. (2001). *Kako ocenjujejo delovno uspešnost v Abanki d.d.* Diplomsko delo, Ljubljana.
- Viswesvaran, C. (2005). Assessment of individual Job performance: A review of the past century and a look ahead. V: N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil in C. Viswesvaran (ur.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (str. 110-126). London: Sage.

Job Performance Ratings Measure – JPRM

Blickle, G., Meurs, J.A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J. in Ferris, G.R. (2008). Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 377–387.

Job Performance Measure – JPM

Ferris, G.R., Witt, L. A. in Hochwarter, W.A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1075–1082.

Work Performance Scale – WPS

Jamal, M. in Jamal, S.M. (1982). Work and nonwork experiences of employees on fixed and rotating shifts: An empirical assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 20(3), 282–293.

Job Performance Scale – JPS

Hochwarter, W.A., Witt, L. A., Treadway, D.C. in Ferris, G.R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 482–489.

Work Performance Measure – WPM

Lee, Y., Stettler, A. in Antonakis, J. (2011). Incremental validity and indirect effect of ethical development on work performance. *Personality and Individual Differences*, 50(7), 1110–1115.

Employees Performance Scale – EPS

Salanova, M., Agut, S. in Peiro, J.M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.

Performance Appraisal Form – PAF

Borman, W.C., Rosse, R.L. in Abrahams, N.M. (1980). An empirical construct validity approach to studying predictor-job performance links. *Journal of Applied Psychology*, 65(6), 662–671.

Perceived Organizational Resources Scale – PORS

Brown, S.P., Jones, E. in Leigh, T.W. (2005). The Attenuating Effect of Role Overload on Relationships Linking Self-Efficacy and Goal Level to Work Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 972–979.

Task-Based Job Performance Measure – TBJPM

Goodman, S.A. in Svyantek, D.J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–275.