

OCENJEVALNI INTERVJU – PERFORMANCE APPRAISAL

SEMINAR PRI PREDMETU KARIERNI RAZVOJ



Pripravila: Petra Krašovec, dipl. psih. (un)

Mentorica:izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2017

OCENJEVALNI INTERVJU

PREDSTAVITEV METODE

Ocenjevalni intervju (ang. Performance appraisal) je metoda pri kateri sodelujeta vodja in zaposleni namenom izboljšanja delovnega procesa. Metoda ponuja možnost, da se zaposleni redno in na formalen način z vodjo pogovori o svojem položaju, o 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 pred razgovorom biti seznanjena s pravili in začetkom spremljanja razvoja zaposlenega. Če je potrebno, lahko pred ocenjevalnim razgovorom opravita pripravljani sestanek na to temo. V javni upravi so ocenjevalni razgovori tudi zakonsko predpisani. Včasih v organizacijah ločijo ocenjevalne intervjuje, na katerih se pogovarjajo o plači, od intervjujev na katerih se pogovarjajo o razvoju kompetenc in kadrov na splošno. Letni ocenjevalni razgovor je del celostnega obvladovanja odnosov med vodjem in zaposlenim. Temelji na osebni oceni delovne uspešnosti, kompetenc, razvojnih potreb in priložnosti (Gruban, 2012).

Možina (2002) navaja, da se morata na ocenjevalni intervju pripraviti ocenjevalec in ocenjevani. Ocenjevanec mora točno vedeti, kaj želi doseči z ocenjevalnim intervjujem. Potrebno je, da si da si posamezne dogodke zapisuje (npr. metoda kritičnih dogodkov) in 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 neformalno in vodi do vnaprej postavljenih ciljev.

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

Poznamo več metod ocenjevalnega razgovora, ki jih bomo predstavili v nadaljevanju in sicer na vodje in na delavce usmerjen pristop ter na organizacijo usmerjen pristop. Metoda ocenjevalnega intervjuja tako poskuša na ravni organizacije vsako leto podati oceno napredka podjetja skozi oceno vodij in zaposlenih ter izboljšati svojo uspešnost v prihodnosti.

ZGODOVINSKI PREGLED RAZVOJA METODE

Začetki metode ocenjevalnega intervjuja segajo v začetek 20. stoletja, vendar so začetki samega ocenjevanja stari že 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, bodisi motivacijskih ali pa zaradi problemov na delovnem mestu.

Začetki organiziranega in strukturiranega ocenjevalnega intervjuja pa segajo v začetke metode utemeljitve prihodka zaposlenega. Preden so delo ocenjevali preko 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. Ta

proces pa je vseboval tudi posledice in sicer, če so vodja in ostali 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 pa so ga zato primerno nagradili (Mayo, 2017).

Vendar pa se je sčasoma izkazalo, da ni le plačilo tisto, ki vpliva na uspešnost zaposlenega, saj so različni ljudje s podobnimi sposobnostmi za delo bili plačani enako pa vseeno niso pokazali enake motivacije in dosežkov pri delu. Tudi empirične študije narejene v začetku 20. let so pokazale, da je plačilo sicer pomembno za delo zaposlenega, vendar pa na njegove dosežke vplivajo še drugi dejavniki. V raziskavah se je pokazalo, da poleg plačila na zaposlenega vpliva tudi njegova samozavest, motivacija za delo, ambicije, moala... (Mayo, 2017).

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. V tistem času ima tako začetke splošni model ocenjevalnega intervjuja (Mayo, 2017).

UPORABNOST METODE SKOZI ZNANSTVENE RAZISKAVE

O metodi ocenjevalnega intervjuja je bilo narejenih zelo veliko raziskav, ki so merile različne aspekte intervjuja.

Spriegel (1962) in Weise ter Buckley (1988) so raziskali, da je do leta 1950 61% organizacij sistematično uporabljajo ocenjevalni intervju v primerjavi z 15% organizacij, ki so ga uporabljale takoj po drugi svetovni vojni. V naslednjih letih je več študij ugotovilo, da je imelo od 74% do 89% vključenih organizacij vpeljan sistem ocenjevalnih intervjujev (Brez & Milkovich, 1989; Field & Holley, 1982; Lacho, Stearns in Villere, 1979; Lazer & Wilkstrom, 1977). V prihodnjih raziskavah pa je bilo znano, da je imelo kar 96% vključenih organizacij sistematično vpeljane svetovalne razgovore (Murphy & Williams, 1989) in da jemljejo ocenjevalni intervju kot pomembno orodje pri delu s človeškimi viri (Latham, Skarlick, Irvine & Siegel, 1993).

Avtor Shwab se je leta 1973 v svoji raziskavi osredotočal na namen ocenjevalnega intervjuja in glede na rezultate odkril, da ima za organizacije ocenjevalni intervju dve pomembni vlogi in sicer, da vzdržuje nadzor nad zaposlenimi v organizaciji in meri produktivnost zaposlenih v organizaciji (Shwab, 1973). Bratton in Gold (2003) ter Bowles in Coates (1993) so v svojih raziskavah odkrili še nekaj drugih namenov ocenjevalnega intervjuja in sicer: izboljšanje motivacije in moralnosti zaposleni, razjasniti pričakovanja zaposlenih in se izogniti previsokim pričakovanjem, z zaposlenimi doreči sistem nagrajevanja, načrtovati izobraževanja, izboljšati komunikacijo, izbrati posameznika za napredovanje, načrtovanje delovnega procesa... Bowles in Coates (1993) sta zbrala tudi ankete v 250 organizacijah v ZDA, kjer sta vodilne v organizacijah spraševala po uporabnosti ocenjevalnega intervjuja v njihovih organizacijah. Odkrila 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.

Najnovejše raziskave na tem področju pa nakazujejo še nekatera druga nova spoznanja v povezavi z ocenjevalnim intervjujem. Zaupanje metodi ni več tako visoko, kot je bilo nekoč in glede na rezultate je jasno, da bo sama metoda potrebovala korenite spremembe, da bo lahko šla v korak s časom.

Študija iz leta 2014 (Fermin, 2014) je pokazala, da 45% HR vodij 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 poročalo, da se njihov rezultat po ocenjevalnem razgovoru ne

izboljša. Metaanaliza 607 študij (Fermin, 2014) je prav tako pokazala, da 30% zastavljenih načrtov na podlagi ocenjevalnega intervjuja ni doseglo realiacije.

Ponavljajoče študije pri tako managerjih in zaposlenih kažejo, da nobena skupina ni bila zadovoljna z ocenjevalnimi intervjuji. Izkazalo se je tudi, da višje kot so se zaposleni pomikali po hierarhiji v podjetju, manj interesa in zadovoljstva so pokazali z ocenjevalnim intervjujem (Zegner, 2013).

Raziskava v ZDA (Jozwiak, 2012), ki je zajela 2677 zaposlenih (1800 delavcev, 645 HR managerjev in 232 direktorjev) je pokazala, da 98% udeležencev meni, da ocenjevalni intervju ni ključen za dobro delovanje podjetja, kljub temu, da intervju sistematično izvajajo.

Eksperti na področju izboljšanja kakovosti delovne uspešnosti so tako v veliki večini kritični do metode ocenjevalnega intervjuja (na to nakazujejo članki Edwardsa Deminga, Jamesa Jurana in Petra Druckerja).

Na podlagi novih smernic se vse več podjetij v tujini odloča, da opusti klasične letne razgovore, ki potekajo le enkrat na leto. Podjetje Globoforce je namreč z raziskavo ugotovilo, da 71% vprašanih delavcev želi čim prej dobiti odziv nadrejenega, v nasprotju s 17% vprašanih, ki so dejali, da bi radi odziv dobili na letni ravni. Letni razgovori torej vse bolj težijo k temu, da niso izvedeni le enkrat letno, ampak postanejo redni pogovori process med vodjo in zaposlenimi (Jacobsen, 2014)

Tako lahko v prihodnosti pričakujemo kar nekaj sprememb na področju ocenjevalnega intervjuja, če se le bodo upoštevala dognanja uglednih avtorjev zadnjih nekaj let.

PREGLED UPORABNOSTI METODE

Namen

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 (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 ocenjujejo svoje dosežke, jih analizirajo in izsledke uporabijo za nadaljnje delo (Viršek, 2013).

Glavna cilja ocenjevalnega intervjuja sta v temeljiti oceni delavca s strain delodajalca in temeljiti samooceni zaposlenega. Namen izvedbe intervjuja je tako lahko bodisi v določitvi razvoja in potreb po dodatnem usposabljanju zaposlenega, določanje plač in bonitet, usklajevanju, katere so tiste bistvene kompetence pri delu, ki odločilno vplivajo na uspešnost...

Zaposleni na razgovoru dobi informacije o svoji delovni učinkovitosti, pričakovanih 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. Vodja na razgovoru sodelavca seznani s svojo oceno in informira o informacijah o politiki poslovanje, strategiji podjetja, organizacije (Majcen, 2003).

Ciljna populacija

Metoda je namenjena komunikaciji med vodjem in zaposlenimi. V ocenjevalnem intervjuju sodelujeta minimalno vodja in zaposleni in oba morata biti pred razgovorom seznanjena s pravili in začetkom spremljanja razvoja zaposlenih.

Ocenjevalni intervju se tako uporablja kot možnost, kjer se lahko zaposleni redno in na formalen način z vodjo pogovori o svojem položaju, o možnostih sprememb in razvoja. Uporablja se tudi kot ena od sestavin učinkovite povratne informacije v organizacijah (Viršek, 2013).

Potek izvedbe

Poznamo različne strategije in načine izvedbe intervjuja:

1. Strategija reševanja problemov – pri tem načinu se vodja osredotoči predvsem na reševanje problemov in na postavljanje ciljev
2. Strategija dajanja navodil ali tell – sell – ta način uporabimo, ko delavec ni motiviran za reševanje problemov in mora vodja dajati natančna navodila za izvedbo intervjuja.
3. Konzultivna strategija oziroma tell – listen – ta način uporabimo kadar je na ocenjevalnem razgodoru delavec, ki mu je potrebno povedati, kaj mora storiti, hkrati pa ima tudi sam polno ideja, 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.
4. Strategija poslušanja in podpore oziroma 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, lahko je strukturiran tako, kot to predlaga avtor 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. 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 zaključke, v katerih jasno opredelimo bodoče aktivnosti. Na koncu z izbranimi besedami, prijazno končamo intervju (Možina, 2002).

Konkreten primer

V podjetju, 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 in pregledal podatke o njegovem delu in njegovi učinkovitosti, podatke o dosedanjem razvoju 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 bila vodja kot zaposleni poskušala izmenjati čimveč informacij in zamisli pomembnih 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 iz 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 bodoče 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 rabite?
5. Katere ključne naloge si 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? Katere 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 bodoče? 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 in 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 po vašem bilo 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 slepe zapisala. Intervju sta zaključila v prijetnem vzdušju, po izvedbi pa je vodja zapisal še analizo uspešnosti ocenjevalnega intervjuja (Majcen, 2003).

Omejitve uporabe metode in priporočila

Za metodo moraš biti torej posebej usposobljen, namenjena pa je vodjem za analiziranje dela zaposlenih. Oceno dela zaposlenega je potrebno narediti pred ocenjevalnim razgovorom – sam se oceni zaposleni, oceni ga vodja, dodatno pa ga lahko ocenijo tudi drugi sodelavci (npr. 360° ocena) (Majcen, 2003).

Za kvalitetno izvedbo ocenjevalnega razgovora je potrebna priprava, za katero si lahko pomagamo z vprašanji za (samo)ocenjevanje:

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 obtičal tam, kjer je bil lani?

Ali je razvil nove veščine in talente, da 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, razvoju kompetenc. S tem naj bi si vodje pomagali pri zmanjševanju pritiska ob pogovoru.

Ob koncu ocenjevalnega intervjuja je potrebno zapisati tudi sklepe in jih pretvoriti v cilje za prihajajoče obdobje (Viršek, 2013).

O metodi je kritičen John Sullivan (1997), ki pravi, da ni zanesljivih podatkov, ki bi kazali na dejansko povečanje produktivnosti zaposlenih, zmanjšanje fluktuacije zaposlenih, zamer med sodelavci ali da je boljša od standardnega ocenjevanja s prisilno izbiro ter standardnih metodologij za izvajanje letnih razgovorov.

MOJ POGLED NA METODO IN VLOGA PSIHOLOGA

Metoda ocenjevalnega intervjuja je metoda, ki je (uporabljena na tak ali drugačen način) nujna za uporabo v podjetju. Menim namreč, da je v veliko podjetjih premalo odkrite komunikacije med vodjem in zaposlenimi in je zato pogovor o delu in napredovanju ter delovnih dosežkih v vsaki organizaciji še kako dobrodošel.

Kljub vsemu pa se mi zdi, da je metoda na nekaterih točkah zastarela oziroma bi jo lahko posodobili ali izboljšali. Strinjam se s kritiki metoda, da je letni ali polletni razgovor povsem premalo, da bi dobili celostno sliko o delovanju podjetja in o počutju zaposlenih. Kot omenjajo menim, da bi se morali intervjuji v krajšani verziji uporabljati vsaj enkrat tedensko, skupaj z pregledom opravljenih delovnih nalog tistega tedna. Tako bi lahko tako zaposleni kot vodja dobili jasnejšo sliko, kaj je še potrebno izboljšati v prihodnje, kje so kritične točke njihovega dela, kje se razhajajo v komunikaciji ali prihaja do nerealnih pričakovanj, razrešili pa bi lahko tudi morebitne nesporazume in skupaj zastavili cilje ter načrt za naslednji teden. Menim da bi to pripomoglo k večji povezanosti vodje z zaposlenimi ter boljših delovnih rezultatov na dolgi rok.

Menim tudi, da bi bilo potrebno ocenjevalni intervju prilagoditi posameznim delovnim mestom – na spletni strain Slovenske kadrovske službe so objavljena precej splošna navodila in obrazci za vodje iz katerih marsikdo ne bi dobil zadostnih informacij o izvajanju ocenjevalnega intervjuja. Zato bi priporočala, da se v prihodnosti oblikuje bolj specifična gradiva, ki bi bila bolj usmerjena za določena delovna mesta, obenem pa bi bilo potrebno organizirati tudi izobraževanja na to temo, kjer bi lahko tudi vodje postavljali vprašanja glede ocenjevalnega intervjuja ter sodelovali v posebni superviziji prirejeni za vodje ocenjevalnega intervjuja.

Ob prebiranju literature sem večkrat zasledila tudi, da imajo tako nekateri vodje kot zaposleni precej negative odnos do metode in je ne izvajajo z veseljem, zato bi bilo smiselno oblikovati bolj smiselno evalvacijo delovnega procesa, ki bi bila izvedbeno bolj privlačna tako za vodje kot delodajalce. Smiselno bi bilo povprašati, kaj zaposlenim in vodjem pri metodi ocenjevalnega intervjuja ni všeč in kaj bi si želeli izboljšati ter tako oblikovati celostne popravke za metodo, da bi bila bolj uporabna za namen zaradi katerega se izvaja.

Ocenjevalni intervju bi lahko zasnovali tudi bolj timsko sploh na delovnih mestih, kjer prevladuje delo v timu, saj tudi tukaj vse prevečkrat manjka odkrite komunikacije med sodelavci in bi lahko s tem izboljšali delovni proces. V teh primerih bi bili lahko precej inovativni glede ocenjevalnega intervjuja in bi tudi zaposleni lahko podajali ideje, kako ga še izboljšati v posamezni organizaciji.

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... Za izvajanje ocenjevalnega intervjuja pa bi zaposlene po mojem mnenju pritegnilo tudi, če bi ocenili, da se njihovi predlogi upoštevajo in da so spremembe vidne takoj oziroma zelo hitro. Tudi na vodji bi torej bila odgovornost, da z veliko mero resnosti pristopi k predlogom zaposlenih in ga ne izvaja zgolj zato, ker ga mora izvesti enkrat na leto.

Glavni od namenom ocenjevalnega intervjuja pa bi moralo biti ne zgolj ocenjevanje, ampak tudi večje sodelovanje med vodje in zaposlenimi, saj bi tako lahko prišli do boljših delovnih rezultatov in iz leta v leto gradili boljšo organizacijsko strukturo.

Psiholog bi lahko pri ocenjevalnem intervjuju imel več različnih vlog in sicer bi lahko sodeloval pri pripravi zaposlenega in vodje za izvedbo ocenjevalnega intervjuja. Pri vodji bi se lahko osredotočil na podajanje

povratne informacije, skupaj pa bi lahko zastavila vprašanja, ki bi evalvirala tudi področje vodenja in evalvacija dela vodje in ne zgolj ocenjevanje zaposlenega. Vodji bi psiholog lahko pomagal izbrati primerna vprašanja za posameznega zaposlenega. Z zaposlenim pa bi lahko psiholog predebatiral zastavljena vprašanja in se z njim deloma pripravil na ocenjevalni razgovor. Prav tako bi z njim vadila, kako podati kakovostno povratno informacijo. Po ocenjevalnem razgovoru bi bil psiholog tako zaposlenemu kot vodji na voljo za vsa vprašanja v zvezi s potekom razgovora in nadaljnim razvojem na tem področju.

VIRI

- Bersin, J. (2013). Are Performance Appraisals Doomed? Pridobljeno 26.11.2017 s <https://www.linkedin.com/pulse/20131102214028-131079-are-performance-appraisals-doomed/>
- Folkman, J., 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, str. 11-14
- Latham, G. (2006). Advances in the science of performance appraisal: implications for practice. Pridobljeno 25.1.2018 s <http://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/24-%20Latham%20&%20Mann%202006.pdf>
- George Elton Mayo: History and origin of performance appraisal. Pridobljeno 25.11. s <http://www.whatishumanresource.com/history--origin-of-performance-appraisal>
- Majcen M. (2003). Vodenje letnega pogovora s sodelavcem. Pridobljeno 25.11.2017 s http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/SOUS/mnenja/vodenjeletnegapogovorassodelavcem.pdf
- Mayer, M. W. (1965). Split roles in Performance Appraisal. Harvard Business Review.
- Možina, S. (2002). Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Sullivan, J. (4 1997). HR Program Evaluation Template 360°Feedback. Pridobljeno 25.11.2017 s <http://www.gatleyconsulting.com>
- Viršek, F. (2013). Metode za ocenjevanje dela v organizacijah (Diplomsko delo). Ekonomsko – poslovna fakulteta, Maribor.