



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Magistrsko delo
Program: Kadrovski management
Smer: Splošni kadrovski management

**VEČPARAMETRSKI ODLOČITVENI MODEL
OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI JAVNIH
ZDRAVSTVENIH USLUŽBENCEV ZA POTREBE
NAPREDOVANJA**

Mentor: zasl. prof. dr. Vladislav Rajkovič

Kandidatka: Darja Zupan

Kranj, februar 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, zasl. prof. dr. Vladislavu Rajkoviču, za strokovno pomoč in usmerjanje pri izdelavi magistrske naloge ter sodelavcem Zavoda za zdravstveno varstvo Kranj in družini za vzpodbude in potrpljenje.

POVZETEK

Napredovanje javnih zdravstvenih uslužbencev je povezano z ocenjevanjem strokovnih in delovnih kvalitiet zaposlenega. Namen procesa ocenjevanja delovne uspešnosti je dodatno motiviranje zaposlenih za doseganje še boljših in vidnejših delovnih rezultatov. Čeprav je sistem napredovanja v javnem zdravstvenem sektorju zakonsko predpisan, še ni v celoti dorečen in praktično opredeljen. Pri izvajanju so se pokazale določene pomanjkljivosti, ki jih bo v prihodnosti potrebno odpraviti. Glavna cilja študije sta bila izdelava in validacija večparametrskega hierarhičnega modela za ocenjevanje delovne uspešnosti javnih zdravstveni uslužbencev. Model sloni na večparametrskih odločitvenih modelih in je podprt z računalniškim programom za večparametrsko odločanje DEXi. Računalniško podprto ocenjevanje delovne uspešnosti javnih zdravstvenih uslužbencev se je izkazalo kot primerno. Z zagotavljanjem enakih kriterijev za vse omogoča boljše organizirano, sistematično in objektivno ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih ter transparentno razlago ocene. To pripomore k pravičnejšemu sistemu napredovanj zaposlenih v javnem zdravstvenem sektorju, kar poveča zadovoljstvo in predstavlja dodatno motivacijo za nadaljnje kakovostno opravljanje dela. Zgrajeni model smo preizkusili in kritično ovrednotili na praktičnem primeru javnega zdravstvenega zavoda. Nadaljnja praktična uporaba bo pokazala, v kolikšni meri je mogoče ta model za ocenjevanje delovne uspešnosti za potrebe napredovanja še izboljšati.

Ključne besede: ocenjevanje delovne uspešnosti, večparametrsko ocenjevanje, ocenitveni model, DEXi

ABSTRACT

Promotion of the public health staff is associated with the evaluation of professional and working qualities of the employee. The purpose of the process of performance appraisal of public health staff is to motivate employees to achieve even better and more visible business results. Although the system of promotion in the public health sector is a legal requirement, however, not yet fully agreed on and practically defined. The implementation has revealed some weaknesses that are left to be solved in the future. The main objectives of the study were to develop and validate a multi-attribute evaluation model for performance appraisal of public health officials. The model is based on a multi-attribute evaluation model and is supported by a computer program for multi-attribute decision making DEXi. The model tested as appropriate. By applying the same criteria across the sector it allows for a more organized, systematic and objective performance evaluation of employees and enables a transparent explanation of the estimation. This makes the system of employee promotions in the public health sector fairer, increases satisfaction and represents an additional incentive for further quality work. The constructed model was tested and critically evaluated on a case study in a selected public health institution. Further practical applications will show in what ways the existing evaluation model for performance appraisal can further be improved.

Keywords: performance appraisal, multi-attribute evaluation, evaluation model, DEXi

KAZALO

1	Uvod	1
1.1	Problematika in področje proučevanja	2
1.2	Utemeljitev raziskave	2
1.3	Metode dela	3
2	Razvoj kadrov	4
2.1	Pomen razvoja kadrov	4
2.2	Razvoj karier	4
3	Napredovanje	6
3.1	Sistem napredovanja in nagrajevanja	6
3.2	Prednosti in slabosti napredovanja	8
3.3	Vrste napredovanja	9
3.4	Individualna delovna uspešnost	9
3.5	Ocenjevanje delovne uspešnosti	10
3.6	Pogoji za napredovanje in dinamika napredovanja	15
4	Proces ocenjevanja in odločanja	17
4.1	Večparametrsko ocenjevanje in odločanje	17
4.2	Sistemi za pomoč pri odločanju	19
4.3	Program DEXi	19
4.4	Program Vredana	21
5	Izgradnja odločitvenega modela	22
5.1	Identifikacija problema	22
5.2	Identifikacija kriterijev	24
5.3	Hierarhično strukturiranje kriterijev	30
5.4	Določitev merskih lestvic	31
5.5	Funkcije koristnosti	33
6	Uporaba odločitvenega modela	36
6.1	Opis variant	36
6.2	Vrednotenje variant	36
6.3	Analiza variant	38
6.4	Vrednotenje in analiza variant z Vredano	47
6.5	»Kaj-če« analiza	49
7	Testiranje in validiranje odločitvenega modela	54
8	Kritična analiza odločitvenega modela	55
9	Zaključek	56
	Literatura in viri	57
	Kazalo slik	62
	Kazalo tabel	62
	Priloge	63

1 UVOD

Človek ima s svojim znanjem in sposobnostmi velik vpliv na konkurenčnost organizacije, zato je njegova motiviranost in prilagodljivost izrednega pomena. Kako pridobiti, razviti in vzdrževati kadre z visoko stopnjo motivacije, ki bi bili voljni in zmožni reševati težave tako, da bi bili vsaj en korak pred drugimi, je danes največji izziv za vse organizacije (Možina idr., 2002; Price, 2000).

Možnost napredovanja uvrščamo med pomembnejše motivacijske dejavnike. Gre za proces, s katerim organizacija usklajuje ravnotežje med posameznikovimi kariernimi cilji in sposobnostmi ter kadrovskimi potrebami organizacije. Takšno načrtovanje zagotavlja kontinuiteto dela in doseganje načrtovanih poslovnih ciljev. Kerševan (2000) navaja, da je napredovanje le redko avtomatski sistem, veliko bolj pogosto je odvisno od mnogih pogojev, med drugim od izpraznitve delovnega mesta, konkretne izobrazbe, vrlin zaposlenih, delovne uspešnosti javnega uslužbenca ipd.

Eno od pomembnih vprašanj, povezanih z merjenjem učinkovitosti in delovne uspešnosti zaposlenih, je, kaj sploh je merjenje oziroma v čem se razlikuje od ocenjevanja. Razlika je v merilu, s katerim merimo oziroma ocenjujemo. Če je enota mere natančno določena in imamo orodje, s katerim merimo pri roki, govorimo o merjenju. Če orodja nimamo, govorimo o ocenjevanju (Rejc, 2001; Lynch & Cross, 1991).

Ocenjevanje in merjenje delovne uspešnosti je namenjeno nadzoru in natančnejšemu, pravičnejšemu razdeljevanju dela, nagrajevanju, ni pa to edini cilj. Cilj mora biti tudi potrjevanje večjega ali manjšega uspeha zaposlenih in organizacije, postati mora orodje vodenja k uspešnosti. Postati mora proces, ki ne spremlja samo merljivih ciljev, ampak tudi spodbuja k izvajanju sprememb, ki so potrebne za doseg ciljev – sprejemati ga moramo tudi kot orodje za oblikovanje in obvladovanje prihodnosti (Nemec, 2003; Torrington, Hall, Taylor, 2005).

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih se uporablja več različnih tehnik. Katero bomo uporabili pa je, po navedbah Lipičnika (1998), odvisno od tega, kaj točno želimo oceniti, predvsem pa je pomembno, da vse tehnike dobro poznamo. Poznati bi morali značilnosti vseh metod, ki so mogoče, in odločitev podrediti namenu, številu del, ki jih je treba vrednotiti, številu ocenjevalcev, ki jih imamo, razpoložljivemu času, usposobljenosti ocenjevalcev, številu in vrsti podatkov o delih, ki jih imamo, predvidenim stroškom itd.

Če organizacija ocenjuje delovno uspešnost svojih zaposlenih, kar večina organizacij v gospodarsko razvitih državah, po navedbah Svetlika (1998), dela vsaj enkrat letno, potrebuje dvoje stvari. Tako podrejeni kot nadrejeni, ki prve ocenjujejo, morajo dobro poznati zahteve dela in pričakovane delovne rezultate. Poleg tega morajo biti pripomočki za ocenjevanje oblikovani tako, da z njimi zares lahko ocenjujejo delo oziroma širši splet dejavnosti posameznika, ki prispevajo k uspešnejšem delu. Seznanjanje zaposlenih z zahtevami njihovega dela in izdelava veljavnih instrumentov za ocenjevanje uspešnosti dela izhajata iz analize dela.

Po Zakonu o javnih uslužbencih (v nadaljevanju ZJU) je zaposlenim v javnem zdravstvenem sektorju omogočena kariera z napredovanjem. Pogoj za napredovanje je delovna uspešnost, ki je izkazana v napredovalnem obdobju. Delovne uspešnosti javnih zdravstvenih uslužbencev ni mogoče izmeriti, pač pa jo je potrebno oceniti. Težave, s katerimi se javno zdravstvene organizacije pri tem soočajo, so, kako pogosto in na kakšen način ocenjevati delovno uspešnost zaposlenih, da bodo dosegle pozitiven vpliv na posameznikovo motivacijo.

1.1 PROBLEMATIKA IN PODROČJE PROUČEVANJA

Učinkovit proces ocenjevanja delovne uspešnosti, po mnenju Bagonove (2010), zagotavlja javnim uslužbencem ustrezno plačilo za opravljene delovne dosežke ter jim omogoča razvoj in napredovanje skladno z njihovimi delovnimi rezultati in zmožnostmi.

Nemec (2003) meni, da je eden izmed bistvenih problemov javnega sektorja ta, da je še zmeraj preveč prisotna miselnost, da je njihovo delo tako specifično, da ga ne moremo standardizirati in da se njeni procesi ne dajo celovito upravljati in meriti. Rezultat tega pa je, da se v praksi posveča nekaj pozornosti merjenju vložkov (porabi), predvsem finančnih, manj opredeljevanju meril procesov in storitev, še manj ali skoraj nič pa opredeljevanju meril učinkovitosti in njenih dosežkov.

Problem, ki ga bomo v magistrski nalogi reševali, je, kako v zakonsko določenem sistemu napredovanja javnih zdravstvenih uslužbencev bolje sistematično, objektivno in pravično ocenjevati delovno uspešnost posameznikov ter posledično zagotoviti kvalitetno osnovo za napredovanje nadpovprečnih javnih zdravstvenih uslužbencev.

1.2 UTEMELJITEV RAZISKAVE

Napredovanje na podlagi Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede iz leta 2008, po navedbah Viranta (2008), naj ne bi bil več avtomatizem, s katerim javni zdravstveni uslužbenci napredujejo vsaka tri leta, pač pa mora biti rezervirano le za nadpovprečno uspešne zaposlene.

V letu 2010 je bilo v javnem zdravstvenem sektorju že drugič izpeljano ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih na podlagi sprememb zakonodaje o napredovanju javnih uslužbencev iz leta 2008. Pri izvajanju so se pokazale določene pomanjkljivosti, ki jih bo v prihodnosti potrebno odpraviti. Sistem napredovanja še vedno deluje avtomatično, ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih temelji na togih točkovnih metodah, odvisno pa je predvsem od subjektivne presoje ocenjevalca. Da bo ocenjevanje delovne uspešnosti pravično, napredovanje pa doseglo svoj namen, potrebujemo ustrezno usposobljen kader z jasnimi in nedvoumnimi kriteriji in merili delovne uspešnosti. Ocenjevalcem je potrebno v

pomoč ponuditi tehnike in postopke, ki zmanjšujejo subjektivnost ocenjevanja. To lahko dosežemo z uporabo računalniških programov namenjenih za podporo pri ocenjevanju in odločanju.

Glavna cilja magistrskega dela sta izdelava in validacija večparametrskega hierarhičnega modela za ocenjevanje delovne uspešnosti javnih zdravstvenih uslužbencev za potrebe napredovanja. Povezali bomo teoretične in praktične izsledke s področja ravnanja s kadrovskimi viri ter informacijske sisteme namenjene za podporo pri ocenjevanju in odločanju.

Prispevek k znanosti predstavlja večparametrski hierarhični model za ocenjevanje nadpovprečne delovne uspešnosti javnih zdravstvenih uslužbencev. Model bo omogočil upoštevanje kvalitativnih in kvantitativnih meril uspešnosti skupaj s transparentno razlago ocene delovne uspešnosti. Predstavljal bo učinkovit pripomoček za dodatno motiviranje zaposlenih, njegova uporaba pa bo pripomogla k uspešni uvedbi novega plačnega sistema v javnem zdravstvenem sektorju.

1.3 METODE DELA

Za razvoj in realizacijo modela za ocenjevanje delovne uspešnosti javnih zdravstvenih uslužbencev bomo uporabili program DEXi. Analizo ključnih dejavnikov ocenjevanja javnih zdravstvenih uslužbencev bomo izvedli na podlagi kriterijev določenih v Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju (v nadaljevanju ZSPJS), določil Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (v nadaljevanju Uredba o napredovanju javnih uslužbencev) ter lastnih izkušenj. Za dodatno analizo variant bomo uporabili analizo tipa »kaj-če« in program Vredana. Model bomo uporabili, validirali in kritično ovrednotili na praktičnem primeru javnega zdravstvenega zavoda.

2 RAZVOJ KADROV

2.1 POMEN RAZVOJA KADROV

Florjančič in Jereb (1998) razvoj kadrov razumeta kot sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, ki so namenjeni strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. Podobno razmišlja tudi Herrera (1993), ki opredeljuje razvoj kadrov kot aktivnosti, namenjene razvijanju spretnosti, znanja in stališč zaposlenih v organizaciji oziroma razvijanje, usmerjanje in investiranje v zaposlene.

Razvoj kadrov tako omogoča identifikacijo in razvoj potrebnih sposobnosti (znanj, veščin in vrednot) ter izkustvenih zmožnosti zaposlenih, ki so nujen pogoj za doseganje strateških ciljev organizacije. Na ta način, po mnenju Florjančiča in Jereba (1998), področje razvoja kadrov s svojim delovanjem prispeva k učinkovitosti in poslovni uspešnosti organizacije in k njenemu čim ugodnejšemu položaju na trgu dela in znanja. Temeljna naloga razvoja kadrov je zagotavljanje optimalne poklicne, izobrazbene in kvalifikacijske strukture zaposlenih glede na sedanjo razvitost in strateške cilje organizacije. Instrumenti razvoja kadrov so med seboj povezani in prepleteni sistemi sprejemanja, razmeščanja, napredovanja in izobraževanja kadrov (Jereb, 1989).

Florjančič in Jereb (1998) navajata, da bo celovit sistem razvoja kadrov resnično zaživel le ob pogoju, da bodo vsi zaposleni čim bolj seznanjeni z vsemi elementi sistema razvoja kadrov (napredovanje, nagrajevanje, izobraževanje) in z možnostmi, ki jih tak sistem ponuja z vidika zadovoljevanja njihovih interesov in potreb po strokovnem, delovnem in osebnostnem razvoju.

2.2 RAZVOJ KARIER

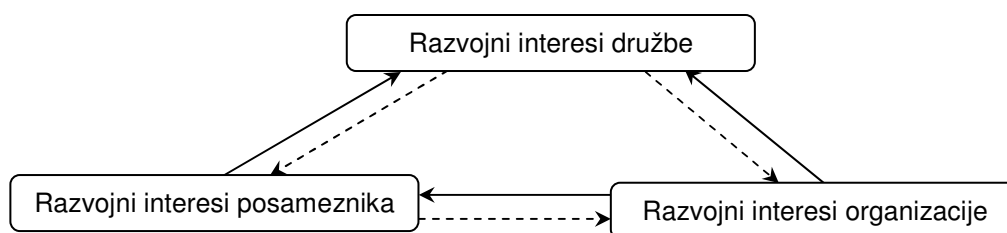
Definicija pojma kariere se je skozi čas spreminjala. V zgodnjih sedemdesetih letih so kariero označevali kot določen večletni napredek, razvoj posameznika, ki se je odražal v vedno bolj odgovornem delu. V začetku osemdesetih let pa so jo opredeljevali kot zaporedje dela, ki je zahtevalo osebno prizadevanje in razvoj.

Cvetko idr. (2002) so opozorili, da enotne definicije kariere ni, saj nekateri avtorji bolj poudarjajo sestavine kariere, drugi pa proces kariere. Lipičnik (1998) kariero opredeli kot načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranim času. Po mnenju Možine idr. (2002) pa je kariera načrtovana ali nenačrtovana pot posameznika, sestavljena iz zaporedja del in dejavnosti, ki vključujejo prvine usposabljanja, napredovanja, samouresničevanja, skratka osebnega razvoja v določenem času v skladu z opredeljenimi cilji.

Florjančič, Ferjan in Bernikova (1999) navajajo, da je kariere možno preučevati iz dveh vidikov:

1. iz vidika posameznika (kako posamezniki planirajo in udeležujejo njihove lastne cilje v zvezi s kariero),
2. iz vidika organizacije (kako organizacije načrtujejo in udeležujejo programe razvoja karier posameznikov).

Pri razvoju zaposlenih je potrebno upoštevati interese organizacije, interese posameznikov ter širše interese družbenega okolja. Razvoj kadrov bo učinkovit le, ko bodo vse te potrebe in interesi usklajeni in usmerjeni (slika 1).



Slika 1: Usmerjanje in usklajevanje razvojnih interesov (Vir: Jereb, 1987)

Po mnenju Lipičnika (1998) sta za oblikovanje, načrtovanje in razvoj kariere zainteresirana tako posameznik kot organizacija, saj tako drug drugemu omogočata preživetje. Posameznik potrebuje natančno spremljanje in načrtovanje kariere zaradi motivacijske moči in odločanja o nadaljnjem izobraževanju. Organizacija pa mora pri tem spremljati posameznikovo kariero. Osnovno kar lahko od načrtovane kariere pričakujeta organizacija in posameznik je posameznikovo prizadevanje za uresničitev v kariernem planu začrtane poti. Vsaka dosežena stopnja v posamezniku zbuja željo po doseganju naslednje. Za ta napredek pa je posameznik pripravljen nekaj storiti. V dobro organizacije je to navadno tisto, kar potrebuje organizacija.

3 NAPREDOVANJE

3.1 SISTEM NAPREDOVANJA IN NAGRAJEVANJA

Poseben podsistem razvoja kadrov je podsistem napredovanja. Nanaša se na napredovanje ali premeščanje zaposlenih v istem sistemu. Takšne premike lahko imenujemo tudi notranja fluktuacija organizacije.

Uhan (1995) definira napredovanje kot prehod iz nižje v višjo kakovostno stopnjo, kajti vse stvari na svetu so v nekem napredovanju, pa naj bo to v pozitivnem ali negativnem smislu, in enako velja tudi za človeka. Pri njem gre za napredovanje v delovnem, socialnem in statusnem smislu. Naj gre za vodoravno ali navpično napredovanje, vedno ga morajo spremljati konkretne ugodnosti, sicer nima ustreznega motivacijskega smisla (Možina idr., 2002).

Temeljni kriterij za napredovanje zaposlenih je zagotovo interes organizacije. Ostali dejavniki pa so (Ferjan, 2003): trg delovne sile, dejavniki gospodarjenja organizacije, razvojna strategija organizacije, sama dejavnost organizacije, tehnologija, lastnosti organizacijske strukture, obstoječa kadrovska struktura, mikroorganizacija, poslovna uspešnost organizacije, motivacija zaposlenih, usposobljenost zaposlenih, osebnostne lastnosti zaposlenih, konkretne delovne okoliščine, delovna uspešnost posameznika, sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in zadovoljstvo z delom.

Sistem napredovanja mora imeti naslednje lastnosti (Možina idr., 1998):

- biti mora javen, odprt, pregleden in prilagodljiv (standardiziran), poznan, sprejeti ga morajo zaposleni ter učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov;
- vsebovati mora vnaprej znana merila napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem;
- vsako napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo dela, ki ga posameznik opravlja (razširitev dela, obogatitev dela, povečana odgovornost);
- napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti posameznika in na oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti;
- sistem napredovanja mora biti povezan in podprt z ustreznim sistemom nagrajevanja.

Vsako napredovanje, če želimo, da bodo zanj zaposleni motivirani, mora biti v določenih segmentih pozitivno sankcionirano tudi s sistemom nagrajevanja. Carrell, Elbert in Hatfield (2000) navajajo, da organizacije, ki izpolnjujejo predvidevanja zaposlenih, lahko še naprej motivirajo zaposlene tako, da za svoje delo prejmejo primerno nagrado. Ob večjem prizadevanju in boljšemu delu zaposleni pričakujejo enakovredno večje, boljše nagrade. V nasprotnem primeru pa zaposleni, ki za svoj trud niso primerno nagrajeni, v delo ne bodo vlagali dodatnih naporov in si bodo postavili najnižje cilje, ki še izpolnjujejo cilje, določene s strani nadrejenih, in ne višjih, ki bi jih lahko dosegli.

Sistem nagrajevanja, po mnenju Lipičnika (1998), v splošnem pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti oziroma kompetence kot tudi glede na njihovo tržno ceno. Lipičnik (2002) navaja, da organizacije oblikujejo strategijo in sistem nagrajevanja, izhajajoč iz poslovne strategije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu, z namenom, da zavarujejo in posplošujejo doseganje svojih ciljev. Z vidika zaposlenih pa sistem nagrad, če je pravilno oblikovan, daje potrdilo o ustreznosti ali neustreznosti njihovega vedenja.

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije organizacije ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Da sistem nagrajevanja lahko ustrezno podpira izvajanje strategij, mora zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan, 2001):

- prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih;
- vzdrževati občutek za pravičnost in poštenost;
- nadzirati stroške dela in jih zadržati v načrtovanih okvirjih;
- ustrezati veljavnim zakonskim normam;
- privlačiti nove, visoko usposobljene kadre;
- motivirati zaposlene.

Merkač Skokova (2005) in Zupanova (2001) sta mnenja, da je težko izdelati pošten, pravičen in objektivni sistem plač in nagrajevanja. Ljudje so nagnjeni k medsebojnemu primerjanju in pravičnost, ki je pogojena z različnimi interesi, prepričanji in vrednotami, različno dojemajo. Zato je potrebno veliko pozornosti nameniti komuniciranju in razlagi sistema. Pri oblikovanju sistema nagrajevanja je potrebno upoštevati tri osnovne tipe pravičnosti:

- zunanja (raven, do katere organizacija plačuje primerljiva dela v primerjavi z okoljem);
- notranja (notranja relativna vrednost med posameznimi deli organizacije);
- individualna oziroma poslovna (raven, do katere se plača razlikuje med posamezniki glede na njihove delovne prispevke in dosežene rezultate).

ZSPJS je bil sprejet v letu 2002 ter v naslednjih letih večkrat spremenjen in dopolnjen. V letu 2008 je Vlada RS sprejela Zakon o spremembah in dopolnitvah ZSPJS. Ocenjevanje in napredovanje, ki je povezano z ocenjevanjem delovnih in strokovnih kvalitet zaposlenega, je po novem urejeno v podzakonskem predpisu – Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev. Zakonsko predpisan sistem napredovanja pa velikokrat ni povsem pravičen do vseh posameznikov, ki so deležni teh nagrad. Z ustreznim nagrajevalnimi strategijami v organizaciji dosežemo večjo učinkovitost in uspešnost ter hkrati pripomoremo k višji motiviranosti, kar za organizacijo vzvratno pomeni izboljšanje spretnosti in sposobnosti zaposlenih (Bagon, 2006).

Lipičnik (1998) ugotavlja, da so bila mnoga napredovanja dobro načrtovana, končala pa so se s čedalje močnejšimi zahtevami po denarnem napredovanju, ki ga ni spremljalo tudi napredovanje v rezultatih. Nagrade in načrtovani rezultati so zato zmeraj tesno povezani. Ni napredka brez sprememb, ni rezultatov brez napredovanja in ni nagrade brez rezultatov.

3.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI NAPREDOVANJA

Pomen napredovanja je pomemben tako za zaposlenega kot za organizacijo; organizacija lahko tako bolje izkoristi potencialne svojega zaposlenega, saj se za delovno mesto, na katerega uslužbenec napreduje, zahtevajo večje sposobnosti, večja odgovornost, samostojnost, na drugi strani pa s tem visoko motiviramo zaposlenega, saj tako dobi priložnost, da se izkaže in s tem zadovolji tudi sebe (Carrell, Elbert, Hatfield, 2000).

V napredovanju, ki temelji na večji delavčevi usposobljenosti in delovni uspešnosti, lahko najdemo naslednje prednosti (Zeni, 1994):

1. Na ravni organizacije:

- večja delovna gibljivost – mobilnost zaposlenih;
- lažje razporejanje zaposlenih in s tem boljše izkoriščanje njihovih znanj in delovnih zmožnosti;
- doseganje boljše kakovosti izdelkov oziroma storitev;
- doseganje boljših poslovnih rezultatov;
- zmanjšanje stroškov poslovanja.

2. Pri zaposlenih:

- motiviranje zaposlenih za neprestano strokovno izobraževanje in njihov vsestranski razvoj;
- spodbujanje tekmovalnosti med zaposlenimi;
- povečanje zadovoljstva zaposlenih;
- doseganje boljših delovnih rezultatov;
- priznanje za uspešno delo;
- višji socialni status;
- manjša nevarnost za izgubo zaposlitve.

Uhan (1995) vidi prednost v možnosti napredovanja tudi kot neko obliko zmanjšanja pritiska zaposlenih za povečanje osnovnih plač, ki pogosto z rezultati nima neke trdne povezave.

Med slabosti napredovanja sodijo (Zeni, 1994):

- potreba po obsežnem in temeljitem programu izobraževanja ter različne evidence;
- želja, da bi imeli več znanja in posledično težnja po večjih plačah, kar povzroči višje stroške ter podražitev izdelkov oziroma storitev;
- dosledna kontrola sistema, ker bi se sicer lahko izjalovil v vesplošno napredovanje in povečanje plač brez prave osnove, sistem zahteva zelo dobro usposobljenost vodij, ki skrbno spremljajo razvoj in uspešnost zaposlenih in pri tem pogosto sprejemajo samostojne odločitve po lastni presoji in vesti.

3.3 VRSTE NAPREDOVANJA

Po ZJU lahko javni zdravstveni uslužbenci napredujejo:

- v višji naziv (vertikalno napredovanje), ki je namenjeno le uradnikom in
- v višji plačilni razred (horizontalno napredovanje), ki je predvideno tako za uradnike kot za ostale javne zdravstvene uslužbenke.

Vertikalno napredovanje je, po navedbah Bohinca (2005), možno le v primeru prostega zahtevnejšega delovnega mesta, na katerega bi lahko javni zdravstveni uslužbenec napredoval ob izpolnjevanju predpisanih pogojev. Vertikalno napredovanje je zakonsko urejeno na načelni ravni, saj so postopek in pogoji za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto odvisni od specifičnih lastnosti posameznega poklica oziroma dejavnosti. Prav tako za vertikalno napredovanje velja, da to ni pravica javnega zdravstvenega uslužbenca, ki bi bila iztožljiva, temveč je prepuščena diskreciji delodajalca, če bo na prosto delovno mesto nekdo napredoval ali bo zanj izpeljan javni razpis oziroma premestitev drugega javnega uslužbenca. Višjih in zahtevnejših delovnih mest je vedno manj, bolj kot se bližamo vrhu organizacije tako, da lahko vertikalno napreduje le omejeno število zaposlenih. Ravno iz predpostavke teh omejitev, ki veljajo za vertikalno napredovanje, pa so pričeli z uvajanjem sistema horizontalnega napredovanja.

Horizontalno napredovanje pa, po mnenju Bohinca (2005), pomeni napredovanje, ki omogoča povečanje plače na istem delovnem mestu. Prednost tega nagrajevanja je, da se nagrajuje delo posameznika na delovnem mestu, ki ga opravlja, ter ga ne sili k vključitvi v boj za hierarhična višja delovna mesta, da bi si s tem izboljšal lasten položaj. Predvsem se tudi spodbuja in hkrati nagrajuje dobro opravljeno določeno delo, ki ne zahteva, da bi se s povišanjem plače spremenile tudi naloge in delo, kajti ni nujno, da bi jih bil zaposleni sposoben opravljati in da bi bil na drugem delovnem mestu prav tako uspešen kot na dosedanem. Horizontalno napredovanje po Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev poteka periodično na vsaka tri leta ter je mogoče v primeru, ko javni zdravstveni uslužbenec izpolnjuje pogoje za takšno vrsto napredovanja.

Napredovanje javnega zdravstvenega uslužbenca v plačne razrede po Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev ne izključuje hkratnega napredovanja zaposlenega v višji naziv, če izpolnjuje predpisane pogoje za napredovanje v višji naziv v skladu z določbami področnih predpisov, ki urejajo pogoje in postopke napredovanja oziroma pridobitve nazivov.

3.4 INDIVIDUALNA DELOVNA USPEŠNOST

Napredovanje javnih zdravstvenih uslužbencev mora biti povezano z delovno uspešnostjo in usposobljenostjo. Zaposleni se morajo zavedati vpliva delovne uspešnosti, ki se kaže v povečani strokovni in osebni rasti posameznika ter njegovi karierni poti pa tudi v uspešnosti organizacije.

Delovna uspešnost je odvisna predvsem od notranjih dejavnikov, in sicer od posameznikove usposobljenosti, veščin, znanja ter motivacije za delo (Jereb, 1992). Ne smemo pa zanemariti, po navedbah Kovača (2006), da nanjo močno vpliva socialno, ekonomsko in politično okolje, v katerem ljudje delajo. Moncrieff (1992) je to izrazil v formuli (Kovač, 2006):

$$\text{Individualna delovna uspešnost} = \frac{\text{energija} \times \text{sposobnost} \times \text{motivacija}}{\text{zunanji faktorji}}$$

Energija v tej definiciji predstavlja posameznikovo zmožnost, da opravi delo. Gre tudi za dobro opravljeno delo in za blokade, ki jih povzroča stres. Osebna sreča, moč in najboljša izvedba nalog so povezane s postavljanjem in doseganjem osebnih ciljev.

Sposobnost je vsota znanja, veščin in prirojenih sposobnosti, ki omogoča posamezniku, da spremeni energijo v ploden izplen.

Motiviranost je volja usmerjati energijo v določeno smer in uporaba sposobnosti za doseg določenega izida, cilja.

Zunanji faktorji so lahko okolje delovanja (zakonodaja, stopnja razvoja gospodarstva), organizacijski (organizacijska struktura, sistemi, politike), se nanašajo na timsko delo (pravočasne zahteve in drugi viri), se lahko nanašajo na delo (področje dela in pooblastila).

3.5 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Glavni cilj ocenjevanja delovne uspešnosti je objektivno ovrednotiti delovne in strokovne kvalitete posameznika, ga ustrezno vzpodbujati in dobiti strokovno podporo za nadaljnjo kariero in napredovanje. Problem, ki se pojavlja pri postavljanju ciljev, je merljivost (Šturm, 2005).

Ocenjevanje ali presojanje ali tudi kvalitativno merjenje delovne uspešnosti se, po mnenju Uhana (2000), uporablja za ugotavljanje delovnih rezultatov delavcev pri tistih delih (opravih, operacijah, nalogah), kjer merjenje ali normiranje ali tudi kvantitativno merjenje ni izvedljivo, ni smotno ali povzroča nezaželene posledice. Kvantitativno merjenje je bolj subjektivno ocenjevanje. Vendar pa je subjektivno merjenje skoraj enako objektivnemu merjenju, če le upoštevamo vsa pravila, ki veljajo za ocenjevanje. Razlika je le v velikosti napake. Pri ocenjevanju je napaka večja kot pri merjenju. S treningom ocenjevalcev pa se tudi velikost napake pri ocenjevanju zmanjša (Lipičnik, 2002).

Na podlagi spremljanja delovne uspešnosti posameznih delavcev lahko dobimo koristne podatke, na osnovi katerih lahko sprejemamo določene odločitve in povečamo delovno motivacijo zaposlenih, če jih za uspešnost ustrezno nagradimo

in tako stimuliramo odnos do dela ter do organizacije. Osnova je doseganje dogovorjenih ciljev. Obenem je ocena delovne uspešnosti nadzor dela in osnova za napredovanje (upoštevamo razvojne potencialne in interese posameznika) kot tudi ugotavljanje slabosti in prednosti delavcev, načrtovanje njihove kariere, služi pa tudi za kadrovske selekcije zaposlenih (Rozman idr., 1993).

Vpeljavo in razvoj sistema ocenjevanja delovne uspešnosti je potrebno skrbno načrtovati in še z večjim občutkom za delo z ljudmi izvajati (Kovač, 2006). Grote (2002) priporoča izdelavo novega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti v naslednjih korakih:

1. Vključitev vrhnjega vodstva v oblikovanje sistema ocenjevanja delovne uspešnosti, da določi strateške plane, identificira vrednote in temeljne kompetence zaposlenih.
2. Postavitev kriterijev za idealni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti. Identificirajo se želje in pričakovanja vseh sodelujočih: ocenjevalcev, zaposlenih, kadrovskega oddelka in vrhnjega vodstva.
3. Imenovanje implementacijske ekipe, ki bo zasnovala sistem in bo odgovorna za seznanitev in pojasnjevanje sistema vsem vključenim.
4. Oblikovanje sistema ocenjevanja delovne uspešnosti ter pridobitev povratnih informacij, na podlagi katerih uvedemo potrebne izboljšave sistema.
5. Vgraditev vizije, vrednot in temeljnih kompetenc v sistem. S tem se preko sistema ocenjevanja utrdi vizija, vrednote in kompetence pri zaposlenih. Zaposlenim je potrebno pojasniti, kaj se od njih pričakuje.
6. Zagotovitev ustrezne komunikacije. Popolna seznanitev vseh sodelujočih, od vrhnjega vodstva do zaposlenih, z vsem, kar je bilo narejeno do tega koraka. Odprtost za nove predloge.
7. Izobraževanje ocenjevalcev. Ocenjevalce je potrebno usposobiti za določanje ciljev, razvijanje ljudi, »slabo« ocenjevanje zaposlenih, ki si dobre ocene ne zaslužijo, prepričevanje ljudi v boljše opravljanje dela ...
8. Izobraževanje ocenjevanih. Veliko pozornosti je potrebno nameniti komuniciranju in razlagi sistema. Zaposlene je potrebno seznaniti in poučiti o namenu, ciljih in izvedbi ocenjevanja delovne uspešnosti.
9. Uporaba rezultatov v praksi. Zaposleni sistema ocenjevanja delovne uspešnosti ne bodo jemali resno, če mu ne bodo sledile določene posledice.
10. Opazovati in revidirati program. Pravilnost delovanja sistema ugotovimo tako, da ga testiramo na realnih primerih. Na podlagi teh rezultatov uvedemo potrebne dopolnitve, popravke in izboljšave.

Po Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev je ocenjevalno obdobje, za katero se ocenjuje delovno uspešnost javnih zdravstvenih uslužbencev, od 1. januarja do 31. decembra. Delovno uspešnost zaposlenih ocenjujejo pooblaščenice osebe glede na naslednje kriterije (17. čl. ZSPJS, Priloga 1):

- rezultate dela,
- samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela,

- zanesljivost pri opravljanju dela,
- kvaliteto sodelovanja in organizacijo dela ter
- druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

Ocenjevanje delovne uspešnosti je lahko eno najučinkovitejših orodij vodenja, vendar se ga je potrebno lotiti premišljeno. Organizacija mora imeti izdelano vizijo in določena merila vezana na cilje (implementacija od spodaj navzgor). Merila se morajo oblikovati po ciljih in procesih v organizaciji. Pri iskanju primernih meril se je potrebno izogniti tistim, ki zahtevajo velike napore za zbiranje, ne nudijo pa veliko koristnih informacij (Nemec, 2003). Lipičnik (1997) navaja, da morajo biti merila za kvantitativno in kvalitativno merjenje delovne uspešnosti enaka za vse zaposlene v organizaciji, ki so na enakem položaju, kar jim daje občutek enakosti. Ta merila pa se lahko spreminjajo glede na položaje delavcev v organizaciji in na podlagi njihove odgovornosti na delovnem mestu. Delavcem na enakih položajih oziroma položajih s podobno odgovornostjo pripadajo enaka merila. Hkrati morajo biti tudi objektivna in razumljiva, da lahko delavci tudi sami predvidevajo višino plače glede na rezultate svojega dela. Zavzetost za delo hitro in vztrajno raste, če so delavci obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali oziroma ali so sploh dosegli cilj, ki jim je bil zastavljen. Pri tem je pomembno, da so zaposleni pred začetkom opravljanja dela seznanjeni z vnaprej določenimi merili (Galič, Kuhar Puc, 2005).

Kvalitetni ocenjevalni sistemi vsebujejo naslednje elemente (Del Po, 2005):

- *Pošteno in komunikativno okolje.* Večina zaposlenih želi doseči dobre rezultate. Naloga organizacije je, da jim zagotovi ustrezno okolje.
- *Spoštovanje zaposlenih.* Zaposleni, ki se čutijo spoštovane bolj zavzeto sodelujejo v sistemu ocenjevanja.
- *Usmerjenost v prihodnost.* Ocenjevanje delovne uspešnosti je namenjeno izboljšanju delovnih rezultatov zaposlenih v prihodnosti. Zaposlene se ne kaznuje za pretekla dejanja, pač pa jim je potrebno pomagati spoznati na katerih področjih lahko izboljšajo svoje delo.
- *Sodelovanje zaposlenih.* Zaposleni imajo aktivno vlogo od začetka do konca: od opisovanja delovnih nalog, postavljanja ciljev ter standardov do sodelovanja pri zaključni oceni. To poveča njihovo motivacijo za sodelovanje, zadovoljstvo in zaupanje v sistem ocenjevanja delovne uspešnosti.
- *Povratne informacije* so pomemben del sistema ocenjevanja delovne uspešnosti. Na podlagi povratnih informacij zaposleni lahko spremenijo svoje delovanje, zato jim je potrebno zagotoviti povratno informacijo večkrat letno.
- *Dokumentiranje celotnega procesa ocenjevanja delovne uspešnosti* nam služi: da se izognemo morebitnim napakam; kot pomoč pri obrazložitvi ocene v primeru nestrinjanja zaposlenega z oceno; pri prerazporeditvi zaposlenega olajša delo novemu nadrejenemu ...

Pri odločanju, kdo bo ocenjeval delovno uspešnost delavcev je potrebno upoštevati naslednje pogoje (Uhan, 2004):

- ocenjevalec (tudi komisija) mora poznati delovni učinek ocenjevanega delavca ali skupine in delovni proces (tehnologijo in organizacijo ter vsebino dela);
- ocenjevalec naj bi imel primerne osebne lastnosti, to so: ne bi smel pretiravati s skrajnostmi, uveljavljati kakršnekoli osebne ali skupinske interese, ampak mora biti sposoben upoštevati druga stališča in mnenja, biti komunikativen, strpen in čustveno trden, samozavesten, imeti pa bi moral tudi ugled med zaposlenimi;
- ocenjevalec naj bi se strokovno usposobil za ocenjevanje vsaj s poznavanjem glavnih znanj iz industrijske psihologije; med temi je za obravnavano tehniko posebej pomembno poznavanje in upoštevanje tako imenovanih standardnih napak pri ocenjevanju.

Ocenjevanje delovne uspešnosti poteka v štirih glavnih fazah (Grote, 2002):

1. **Načrtovanje ocenjevanja delovne uspešnosti.** V začetku leta ocenjevalec in ocenjevani določita cilje in naloge, ki naj bi jih ocenjevani skušal izpolniti skozi leto. Dogovorita se tudi o razvojnih načrtih ocenjevanega.
2. **Izvajanje del in sočasna pomoč ter usmerjanje.** Med letom zaposleni izvaja delo na zastavljenih ciljih in nalogah. Ocenjevalec mu pomaga in ga usmerja s povratnimi informacijami ter ustvarja pogoje za dodatno motivacijo zaposlenega pri reševanju nastalih problemov.
3. **Izvajanje ocenjevanja.** Ocenjevalec oceni zaposlenega skozi različne postopke evaluacije. Na osnovi ugotovljenih prednosti in slabosti povezanih z njegovim delom in doseganjem zastavljenih ciljev ocenjevalec oceni zaposlenega in sprejeme določene odločitve.
4. **Pregled ocene oziroma zaključek ocenjevanja (nov začetek).** Ocenjevalec in ocenjevanec pregledata dokumentacijo celotnega procesa ocenjevanja delovne uspešnosti, sledi zagotovitev diagnostične povratne informacije o njegovih dosežkih.

Skladno z določili 4. člena Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev se postopek ocenjevanja izvede vsako leto najkasneje do 15. marca. Oceni se vse zaposlene, ki so v prejšnjem koledarskem letu opravljali delo najmanj šest mesecev in tiste, ki so zaradi napotitve s strani delodajalca odsotni več kot šest mesecev in ki so odsotni več kot šest mesecev zaradi poškodbe pri delu, poklicne bolezni in starševskega varstva.

Javni zdravstveni uslužbenci so, v skladu s 5. členom Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev, lahko ocenjeni z naslednjimi ocenami delovne uspešnosti in njihovimi pripadajočimi točkami:

- *Odlična ocena delovne uspešnosti* pomeni odlično opravljeno delo, to je visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja, v ocenjevalnem oziroma napreovalnem obdobju – 5 točk.
- *Zelo dobra ocena delovne uspešnosti* pomeni zelo dobro opravljeno delo, to je nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja, v ocenjevalnem oziroma napreovalnem obdobju – 4 točke.

- *Dobra ocena delovne uspešnosti* pomeni dobro opravljeno delo, to je v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja, v ocenjevalnem oziroma napreduvalnem obdobju – 3 točke.
- *Zadovoljiva ocena delovne uspešnosti* pomeni zadovoljivo opravljeno delo, to je delno pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja, v ocenjevalnem oziroma napreduvalnem obdobju – 2 točki.
- *Nezadovoljiva ocena delovne uspešnosti* pomeni nezadovoljivo opravljeno delo, to je v celoti pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja, v ocenjevalnem oziroma napreduvalnem obdobju – se ne točkuje.

Uredba o napredovanju javnih uslužbencev določa, da odgovorna oseba oz. nadrejeni oceni javnega zdravstvenega uslužbenca in izpolni Ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti javnega uslužbenca v ocenjevalnem obdobju (Priloga 2) ter zaposlenega seznaniti s pisno oceno in z utemeljitvijo. V primeru, da se zaposleni z oceno ne strinja, lahko zahteva preizkus ocene pred komisijo. Komisija odloči s sklepom in oceno potrdi ali spremeni ter svojo odločitev obrazloži in posreduje javnemu zdravstvenemu uslužbencu in njegovemu nadrejenemu. Odločitev komisije je dokončna. Zoper dokončno odločitev komisije pa lahko zaposleni uveljavlja sodno varstvo v skladu z zakoni, ki urejajo delovna razmerja.

Pravo vrednost sistemu ocenjevanja uspešnosti, po mnenju Anteričeve (2005), daje dosledna uporaba, kar pa zahteva usposobljene vodje, ki verjamejo v pomen in korist sistema za organizacijo, njih same in za zaposlene. Za nepristranskost ocenjevalcev je treba zagotoviti varnostne ukrepe. Vsak sistem ocenjevanja mora vsebovati varovalko proti pristranskosti ocenjevanja. Takšna varovalka je lahko pregled ali/in potrditev ocene s strani višje avtoritete v organizaciji (Murphy, 2004).

Najpogostejše napake, ki se pojavljajo pri ocenjevanju delovne uspešnosti, so (Bagon, 2006):

- vodje so do ocenjevanja indiferentni, ocenjevanje jim je vsiljeno; podpora vodstva sistemu letnih razgovorov je slaba; vodje ne razumejo ciljev ocenjevanja;
- napake ocenjevanja (favoriziranje ljubših delavcev);
- halo efekt (odlična ocena delovne uspešnosti na enem kriteriju/merilu se posploši tudi na ostala merila);
- centralna tendenca (ne glede na dejansko delovno uspešnost vodja vse podrejene oceni kot povprečne);
- napake zaradi bližine dogodkov, saj na oceno močno vplivajo dogodki, ki so se zgodili nedavno (Svetlik, 1991).

Posledice nepravilnega ocenjevanja se kmalu čutijo v povečanem nezadovoljstvu zaposlenih in klimi organizacije. Napredovanje mora imeti smisel, ocenjevanje uspešnosti posameznikov pa mora biti sistematično in pravično. Kovač (2006) navaja, da vedno obstajajo ovire za uspešno izvedbo česar koli se lotimo. Če jih ne upoštevamo, zaznamo pred ali vsaj v fazi izvedbe, smo na dobri poti k neuspehu. V nadaljevanju so prikazani nekateri razlogi zakaj sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ne more uspeti:

- če je neuskklajen z oblikovanjem delovnih mest, planiranjem, izobraževanjem;
- če se podcenjuje potreben čas za oblikovanje in uvedbo ustreznega sistema;
- če se delovna mesta ne preoblikujejo glede na rezultate ocenjevanja delovne uspešnosti;
- če je preveč dela s sistemom ocenjevanja, ki je postal letni dogodek z goro obrazcev namesto vsakodnevno managersko opravilo;
- če se osredotoča le na kvantitativne pokazatelje in podcenjuje kvalitativne;
- če v isti organizaciji za enako delo v različnih oddelkih zaposleni dobijo različne ocene.

3.6 POGOJI ZA NAPREDOVANJE IN DINAMIKA NAPREDOVANJA

ZSPJS v 17. členu določa, da je pogoj za napredovanje v višji plačni razred delovna uspešnost, izkazana v napredovalnem obdobju. Na delovnih mestih, kjer je mogoče tudi napredovanje v višji naziv, lahko javni zdravstveni uslužbenci v posameznem nazivu napredujejo največ za pet plačnih razredov. Na delovnem mestu, kjer ni mogoče napredovati v naziv pa lahko napredujejo za največ deset plačnih razredov. Če z napredovanjem na delovnih mestih, kjer je mogoče napredovanje v naziv, skupaj v vseh nazivih ni mogoče napredovanje za deset plačnih razredov, je v najvišjem nazivu mogoče napredovati za toliko plačnih razredov, da je doseženo napredovanje v nazivih skupno za deset plačnih razredov.

Napredovalno obdobje, po ZSPJS, je čas od zadnjega napredovanja v višji plačni razred, ko je javni zdravstveni uslužbenec delal na delovnih mestih, za katere je predpisana enaka stopnja strokovne izobrazbe oziroma prve zaposlitve v javnem zdravstvenem sektorju, v katerem je javni zdravstveni uslužbenec pridobil tri letne ocene delovne uspešnosti, ki mu omogočajo napredovanje.

Javni zdravstveni uslužbenec lahko napreduje vsaka tri leta za en ali dva plačna razreda, če izpolnjuje zakonsko predpisane pogoje. Preverjanje izpolnjevanja pogojev se izvede na osnovi treh letnih ocen delovne uspešnosti. Točke se vpišejo v Evidenčni list napredovanja javnega uslužbenca v napredovalnem obdobju (Priloga 3). Na podlagi seštevka treh letnih ocen se ugotavlja oziroma preverja izpolnjevanje pogojev za napredovanje.

Za en plačni razred napredujejo tisti javni zdravstveni uslužbenci, ki v napredovalnem obdobju dosežejo (5. člen Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev):

- ob prvem in drugem napredovanju najmanj 11 točk,
- ob tretjem in četrtem najmanj 12 točk,
- ob petem najmanj 13 točk,
- ob nadaljnjih napredovanjih najmanj 14 točk.

Javni zdravstveni uslužbenci, lahko napredujejo za največ dva plačna razreda, če:

- ob prvem napredovanju dosežejo najmanj 14 točk,
- ob nadaljnjih napredovanjih pa 15 točk.

Če na podlagi seštevka treh letnih ocen zaposleni v javnem zdravstvenem sektorju ni zbral zadostnega števila točk za napredovanje, se skladno s 4. odstavkom 5. člena Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev, naslednje leto ponovno preveri izpolnjevanje pogojev za napredovanje. Ko javni zdravstveni uslužbenec skupaj doseže tri ocene, ki pomenijo izpolnitev pogojev za napredovanje napreduje, s tem da se upoštevajo tri najugodnejše ocene v obdobju od zadnjega napredovanja. Če po šestih letih od zadnjega napredovanja oziroma od njegove prve zaposlitve v javnem sektorju še ni dosegel zadostno število točk za napredovanje, v tem obdobju pa je dosegel povprečno oceno (najmanj dobro), napreduje za en plačni razred.

Zaradi finančne krize so Vlada RS in sindikati javnega sektorja podpisali Dogovor o ukrepih na področju plač in drugih prejemkov v javnem sektorju za leti 2011 in 2012, čigar del določb je Državni zbor utrdil z Zakonom o interventnih ukrepih. Spremembe, ki jih prinaša dogovor so, da javni uslužbenci v letu 2011 ne bodo napredovali v višje plačne razrede delovnih mest. Glede na napredovanje v višji plačni razred delovnega mesta se leto 2011 ne šteje v napredovalno obdobje za napredovanje v višji plačni razred delovnega mesta, vendar pa je potrebno tudi v letu 2011 izvesti ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih. Zaposleni, ki v letu 2011 napredujejo v naziv ali višji naziv pridobijo pravico do plače v skladu s pridobljenim nazivom ali višjim nazivom 1. januarja 2012. V višji naziv napredujejo in pridobijo plačilo v skladu s pridobljenim nazivom ali višjim nazivom tudi v letu 2011, ko je pridobitev višjega naziva pogoj za opravljanje dela na delovnem mestu, na katero se javni uslužbenec premešča oziroma za katero je sklenil pogodbo o zaposlitvi.

Pogajanja in usklajevanja o odpravi pomanjkljivosti novega plačnega sistema, ki se nanašajo na napredovanje naj bi se končala do konca leta 2011.

Vlada RS in vodstvo javnih zdravstvenih organizacij se mora zavedati pomena napredovanja za zaposlene, negativnih posledic, ki jih povzroči nepravilno napredovanje in koristi, ki bi se lahko izrazile ob ustrezni politiki napredovanja.

4 PROCES OCENJEVANJA IN ODLOČANJA

Ocenjevanje in odločanje sta nepogrešljiva sestavna dela poslovnega okolja in predstavljata osrednjo nalogo managementa na vseh nivojih. Današnje razmere v poslovnem svetu narekujejo hiter tempo, napačne ali nepremišljene ocenitve in odločitve pa imajo lahko veliko negativnih učinkov. V procesu ocenjevanja in odločanja aktivno sodeluje več sodelavcev.

Odločanje je proces, v katerem je treba izmed več variant (alternativ, inačic, možnosti) izbrati tisto, ki najbolj ustreza postavljenim ciljem oziroma zahtevam (Jereb, Bohanec, Rajkovič, 2003).

Jerebova, Bohanec in Rajkovič (2003) navajajo, da je ocenjevanje in odločanje običajno del splošnega reševanja problemov in nastopa kot pomembna mentalna aktivnost na vseh področjih človekovega delovanja. Težavnost ocenitvenih in odločitvenih problemov je zelo raznolika. Zajema tako rutinske odločitve, ki se jih večinoma niti ne zavedamo, pa vse do težkih problemov skupinskega ocenjevanja in odločanja. Najpomembnejši problemi, ki nastopajo pri težkih ocenitvenih in odločitvenih problemih, izvirajo iz (Jereb, Bohanec, Rajkovič, 2003):

- velikega števila dejavnikov, ki vplivajo na ocenitev in odločitev;
- številnih oziroma slabo definiranih ali poznanih variant;
- zahtevanega in pogosto nepopolnega poznavanja ocenitvenega in odločitvenega problema in ciljev;
- obstoja več skupin ocenjevalcev in odločevalcev z nasprotujočimi si cilji;
- omejenih virov za izvedbo ocenitvenega in odločitvenega procesa.

V procesu ocenjevanja in odločanja znanje sistematično zbiramo in urejamo z namenom, da bi zagotovili dovolj informacij za primerno ocenitev in odločitev, zmanjšali možnost, da bi kaj spregledali, pospešili in pocenili proces ocenjevanja in odločanja ter dvignili kakovost ocenitve in odločitve. Proces ocenjevanja in odločanja poteka po spodaj navedenih fazah, ki se lahko med seboj tudi prepletajo in ponavljajo (Bohanec, Rajkovič, 1995):

- identifikacija problema,
- identifikacija kriterijev,
- določitev funkcij koristnosti,
- opis variant,
- vrednotenje in razlaga,
- zaključek.

4.1 VEČPARAMETRSKO OCENJEVANJE IN ODLOČANJE

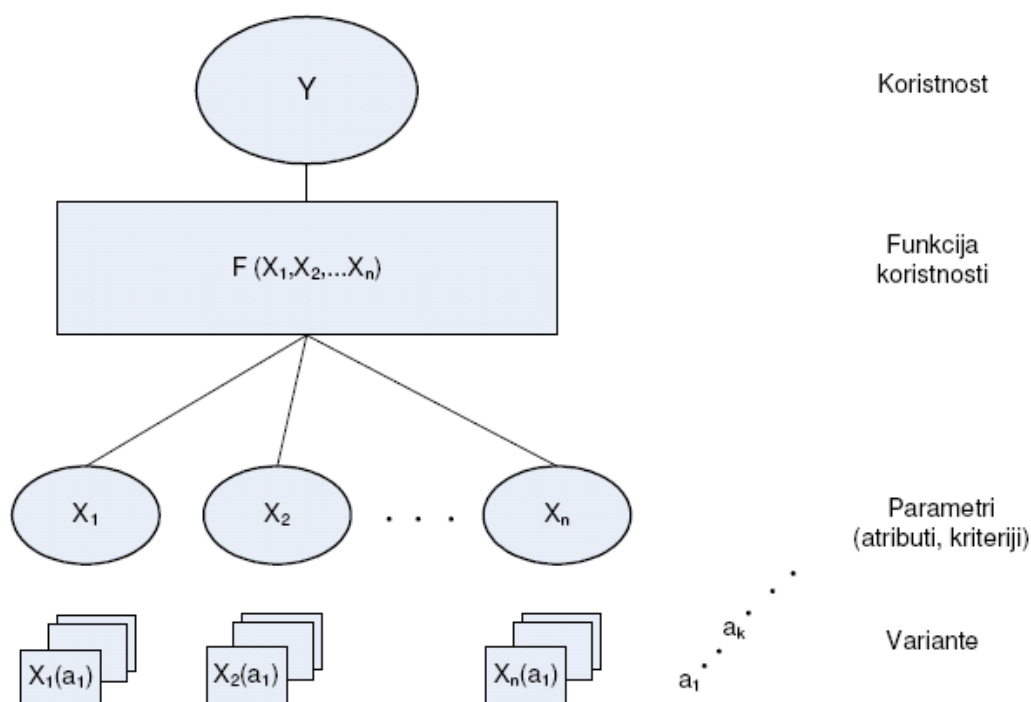
Bohanec in Rajkovič navajata (1995), da v realnem življenju redko nastopajo primeri, v katerih ocenjujemo variante le po eni lastnosti oziroma parametru. Kadar ocenjujemo ali odločamo na osnovi različnih pogledov na variante govorimo o večparametrskem ocenjevanju oziroma odločanju. Srečamo odločitvene probleme z

nekaj parametri pa vse do stotin parametrov pri kompleksnih ocenitvenih ali odločitvenih situacijah.

Večparametrsko odločanje temelji na razgradnji odločitvenega problema na manjše podprobleme. Variante razgradimo na posamezne parametre (merila, attribute) in jih ločeno ocenimo glede na vsak parameter. Končno oceno dobimo s postopkom združevanja (Jereb, Bohanec, Rajkovič, 2003). Z dekompozicijo problema na manjše enote (podprobleme) te lažje razumsko obvladujemo in opišemo. Jerebova, Bohanec in Rajkovič (2003) nadalje navajajo, da vrednotenje variant pri večparametrskem odločanju poteka na osnovi večparametrskega odločitvenega modela, ki je v splošnem sestavljen iz treh komponent :

- *parametri (atributi, kriteriji) (X_i)* so spremenljivke, ki predstavljajo podprobleme odločitvenega problema, to je tiste dejavnike, ki opredeljujejo kakovost variant; parametri so med seboj hierarhično odvisni;
- *funkcija koristnosti (F)* je predpis ali zakonitost, po katerem se vrednosti posameznih parametrov združujejo v spremenljivko Y , ki je bodisi končna koristnost ali koristnost podrejenih parametrov;
- *koristnost Y* ponazarja končno oceno ali koristnost variante; je rezultat združevanja vrednosti parametrov od spodaj navzgor z modelom.

Variante opišemo po osnovnih parametrih z vrednostmi a_i . Na osnovi teh vrednosti funkcija koristnosti določi končno oceno vsake variante. Varianta, ki dobi najvišjo oceno je praviloma najboljša (Jereb, Bohanec, Rajkovič, 2003). Večparametrski odločitveni model prikazuje slika 2.



Slika 2: Večparametrski odločitveni model (Vir: Bohanec, Rajkovič, 1995)

4.2 SISTEMI ZA POMOČ PRI ODLOČANJU

Srića, Trevnova in Pavlič (1995) navajajo, da je včasih ocenjevanje in odločanje temeljilo na intuitivnem, znanstvenem, iracionalnem pristopu – odločitve so sprejemali po občutku, na podlagi izkušenj in intuicij - kar v določenih situacijah nikakor ni slabo in zanemarljivo. Danes, v času znanstveno tehnološke revolucije, pa se vse pogosteje poslužujemo bolj znanstvenega ocenjevanja in odločanja. Vse večji pomen pridobivajo informacijski sistemi, ki so narejeni za podporo pri odločanju in nam pomagajo zaradi kompleksnosti problema ločiti »pleve od zrnja«. Seveda pa pri tem nikakor ne smemo zanemariti intuitivnosti. Tako je od situacije in značilnosti problema odvisno, kakšno mešanico intuitivnega in znanstvenega pristopa bomo uporabili.

Odločanje v zahtevnejših, kompleksnejših primerih, ko je parametrov ali variant več (na primer nekaj deset), je navadno bolje, če posežemo po katerem izmed namenskih programov za podporo večparametrskega odločanja (Nagel, 1992), kot so npr. MAUD, Decaid, Decision pad, HIVIEW, PROMETHEE in DEX (Bohanec, Rajkovič, 1995). Ti imajo že vgrajena orodja, ki odločevalcu pomagajo pri opredelitvi parametrov, oblikovanju funkcij koristnosti in zajemanju podatkov o variantah. Vrednotenje variant dodatno podpirajo z vrsto koristnih pripomočkov za analizo dobljenih rezultatov (Jereb, Bohanec, Rajkovič, 2003).

Sistemi za podporo odločanja (angl. Decision Support Systems) so interaktivni računalniški programi, ki pomagajo odločevalcem pri uporabi podatkov in modelov za spoznavanje in reševanje odločitvenih problemov. Glavne značilnosti takšnih sistemov so (Bohanec, 2009):

- vsebujejo podatke in modele;
- namenjeni so predvsem za pomoč menedžerjem pri reševanju delno strukturiranih in nestrukturiranih odločitvenih problemov;
- podpirajo odločevalca, mu pomagajo z izbiro in prikazom informacij, vendar ga ne nadomeščajo;
- bolj kot učinkovitosti so namenjeni izboljšanju kvalitete in uspešnosti odločitev.

Problemi, ki jih srečujemo pri izdelavi in uporabi ustreznega modela, so povezani predvsem z ekspertnim znanjem. Obstoječi modeli mnogokrat ne ustrezajo ali pa vsaj ne v celoti, našim zahtevam (Rajkovič, Bohanec, 1988).

4.3 PROGRAM DEXi

Računalniški program DEXi je bil razvit v sodelovanju Instituta Jožef Stefan in Fakultete za organizacije vede (Bohanec, Rajkovič, 1995).

DEXi je izobraževalno-računalniški program za večparametrške odločitve. Namen programa je interaktiven razvoj kvalitativnih odločitev večparametrskih modelov in vrednotenje njihovih možnosti. Uporaba programa predstavlja koristno podporo pri

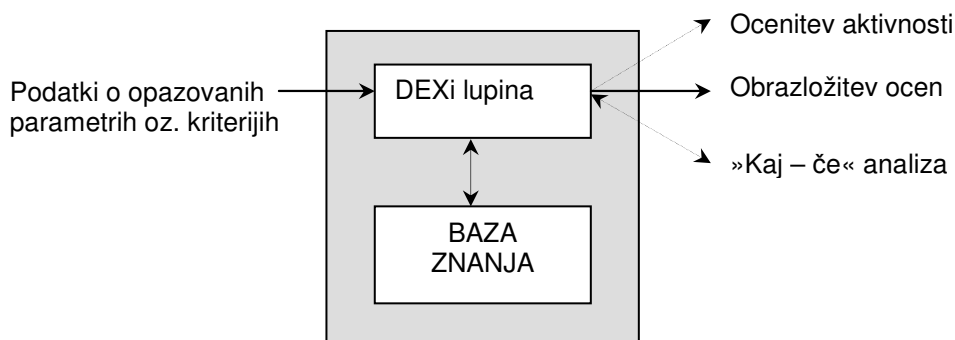
kompleksnih odločitvah, saj lahko osnovni kompleksni problem razčlenimo na manjše podprobleme, katere lažje obvladamo in rešimo.

Osnovni nalogi DEXi sta:

- razvoj kvalitativnih večparametrskih modelov in
- uporaba modelov za vrednotenje in analizo.

DEXi temelji na lupini ekspertnega sistema za večparametrsko odločanje DEX (angl. Decision Expert). DEX je namenjen reševanju kompleksnih večparametrskih odločitvenih modelov in temelji na metodologiji DECMAK (angl. Decision making). Bohanec (2006) navaja, da gre za ekspertni sistem, ki ima še dodatno posebnost, da je hkrati tudi lupina tega sistema. DEXi ima izdelan način komunikacije z uporabnikom (vmesnik) ter mehanizem sklepanja, nima pa problemske baze znanja. Uporabnik sam oblikuje to bazo s pomočjo preprostega uporabniška vmesnika, ki ga vodi pri gradnji modela. To omogoča hitro izdelavo konkretnega modela, veliko prenosljivost med različnimi področji uporabe in enostavnost, saj pri gradnji modela ne potrebujemo programskih znanj.

Shematična struktura povezave DEXi lupine in baze znanja prikazuje slika 3.



Slika 3: Shematična struktura povezave DEXi lupine in baze znanja (Vir: Rajkovič idr., 1999)

Struktura baze znanja je v tesni povezavi z osnovnim konceptom večparametrskega odločanja in je v DEX-u opredeljena s pomočjo (Bohanec, Rajkovič, 1990):

- drevesa kriterijev;
- variant;
- opisa variant;
- funkcije koristnosti.

Model uporablja kvalitativne vrednosti atributov, kar ga po mnenju Bohanca in Rajkoviča (1995) naredi še posebno enostavnega in zanimivega za širšo uporabo v zahtevnejših ocenitvenih in odločevalskih dilemah.

Nekatere lastnosti računalniškega programa DEXi so (Bohanec, 2006):

- omogoča reševanje kompleksnih večparametrskih odločitvenih problemov;
- ima module za delo z bazo znanja: oblikovanje, preverjanje, spreminjanje;

- omogoča preverjanje konsistentnosti odločitvenih pravil;
- omogoča delo tudi z manjkajočimi podatki o variantah;
- ima vgrajene mehanizme, ki pomagajo graditi funkcije koristnosti;
- deluje v okolju Windows in je prosto dostopno za izobraževalne namene;
- omogoča grafične predstavitve rezultatov vrednotenja.

Rajkovič idr. (1999) navajajo, da je DEXi prikladen pripomoček v smislu podpore človekovim miselnim procesom v kompleksnih odločitvenih situacijah, končna odločitev in presoja pa ostajata v človeških rokah.

Pomembna lastnost DEXi-ja je možnost nadgradnje. Njegove izhodne vrednosti lahko analiziramo s programom Vredana.

4.4 PROGRAM VREDANA

Gre za nadgradnjo lupine ekspertnega sistema DEX oziroma novejše različice DEXi. Vsebuje izboljšave na stopnji vrednotenja in analize variant ter odpravlja nekatere njegove omejitve. Omogoča kombinirano kvalitativno in kvantitativno vrednotenje variant, prikaz in izpis rezultatov vrednotenja z nekaj različnimi tipi grafikonov. Omogoča tudi analizo »kaj-če« (Bohanec, 2006). Program Vredana obdela podatke s pomočjo izvožene DEXi-jeve datoteke tipa *.dax.

DEXi vrednoti variante kvalitativno, kar nam nekaj informacij skrije. Tako izvemo samo, v katerem razredu se nahaja varianta, nič pa ne vemo o relativnem položaju te variante v tem razredu. V DEXi-ju zato, po navedbah Bohanca (2006), lahko hitro dobimo občutek, da so si variante blizu oziroma enake, čeprav so v resnici različne. To pride do izraza, ko vrednotimo večje število variant, kjer se jih lahko več uvrsti v razred z najvišjo končno oceno. Vredana uporablja kombinirano kvalitativno in kvantitativno vrednotenje, tako da kvalitativni rezultati dobijo tudi numerične vrednosti zveznega intervala. Tako dobimo osnovo za razvrstitev variant znotraj kvalitativnega razreda (Bohanec, Urh, Rajkovič, 1992).

5 IZGRADNJA ODLOČITVENEGA MODELA

Izgradnja večparametrskega hierarhičnega modela za ocenjevanje delovne uspešnosti javnih zdravstvenih uslužbencev je potekala po zaporedju faz odločitvenega procesa. Za razvoj in realizacijo našega modela smo uporabili program DEXi. DEXi se nam je zdel še posebej primeren, saj se od ostalih orodij večparametrskega odločanja, po navedbah Jerebove, Bohanca in Rajkoviča (2003), razlikuje predvsem po kvalitativnem pristopu in neposrednem določanju funkcij koristnosti več spremenljivk, kar pomembno poveča transparentnost izgradnje in uporabo odločitvenega modela.

5.1 IDENTIFIKACIJA PROBLEMA

Bagonova (2010) navaja, da lahko javni zdravstveni uslužbenec na podlagi ocene delovne uspešnosti po določenem obdobju (po treh letih ali pozneje) napreduje v plačnem razredu delovnega mesta, z uvedbo uradniškega sistema po ZJU iz leta 2003 pa tudi v uradniškem nazivu. Z začetkom uporabe ZSPJS leta 2008 sta oba načina združena, tako da javni zdravstveni uslužbenec na podlagi samo ene ocene delovne uspešnosti, ki jo dobi v januarju za preteklo leto, ob izpolnjevanju pogojev napreduje v višji plačni razred in v višji naziv.

Uvedba ZSPJS in njegovih podzakonskih aktov je povzročila precej sprememb. Najpomembnejši sta dve (Bagon, 2010): uvedba pete ocene »zelo dobro« in razširitev ocenjevanja na vse zaposlene, ne le na uradnike. Ista ocena pa velja za napredovanje na delovnem mestu in za napredovanje uradnikov v nazivu.

V zakonsko določenem sistemu napredovanja javnih zdravstvenih uslužbencev, napredovanje naj ne bi bil več avtomatizem, pač pa mora biti rezervirano le za nadpovprečno uspešne zaposlene.

Ministrstvo za javno upravo je na podlagi podatkov organov državne uprave izdelalo Poročilo o ocenjevanju delovne uspešnosti za leto 2009 in napredovanju v letu 2010. V skladu s 4. členom Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev je bilo za leto 2009 ocenjenih 96 % oziroma 26.201 javnih uslužbencev, 4 % javnih uslužbencev oziroma 1.108 ni bilo ocenjenih. V postopek ocenjevanja niso bili zajeti javni uslužbenci, ki so v prejšnjem koledarskem letu opravljali delo manj kot 6 mesecev ter vojaške osebe v Ministrstvu za obrambo, ki se ocenjujejo v skladu s Pravilnikom o službeni oceni.

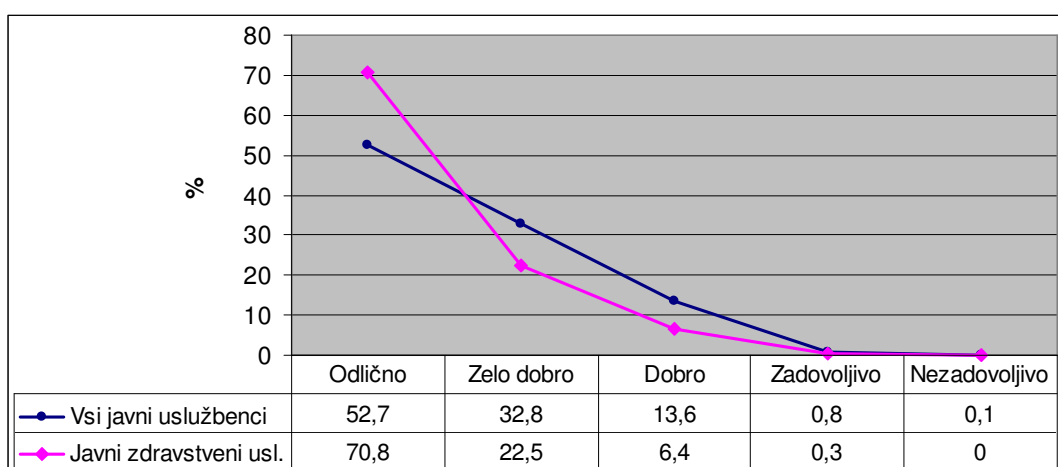
Primerjava ocen delovne uspešnosti uradnikov od leta 2004 do 2007, ko se je delovno uspešnost ocenjevalo le s štirimi ocenami (odlično, dobro, zadovoljivo in nezadovoljivo) in ocen delovne uspešnosti vseh javnih uslužbencev za leti 2008 in 2009, ko se delovno uspešnost ocenjuje s petimi ocenami, je razvidna iz tabele 1.

Leto	Ocena delovne uspešnosti javnih uslužbencev				
	Odlično (%)	Zelo dobro (%)	Dobro (%)	Zadovoljivo (%)	Nezadovoljivo (%)
2004	38,9	-	55,9	5,0	0,2
2005	43,8	-	51,8	4,1	0,3
2006	49,8	-	47,1	3,0	0,1
2007	54,4	-	43,1	2,5	0,1
2008	46,2	32,7	19,4	1,6	0,1
2009	52,7	32,8	13,6	0,8	0,1

Tabela 1: Primerjava ocen delovne uspešnosti od leta 2004 do 2009 (Vir: Ministrstvo za javno upravo, 2010)

Delež odličnih ocen se je v letu 2009 v primerjavi z letom 2008 povečal iz 46,2 % na 52,7 % in že skoraj dosegel delež leta 2007, ko ocene zelo dobro še ni bilo. Delež zelo dobrih je v letu 2009 (32,8 %) skoraj enak kot je bil v letu 2008 (32,7 %). Zelo nizek je delež dobrih, saj se je v letu 2009 še dodatno znižal, z 19,4 % na 13,6 %. Oceno zadovoljivo je prejelo 0,8 % javnih uslužbencev, kar je za polovico manj kot v letu 2008, ko je bil delež ocen zadovoljivo še 1,6 %.

Ocene delovne uspešnosti javnih uslužbencev in javnih zdravstvenih uslužbencev za leto 2009 prikazuje slika 4.



Slika 4: Ocena delovne uspešnosti javnih uslužbencev in javnih zdravstvenih uslužbencev za leto 2009 (Vir: Ministrstvo za javno upravo, 2010)

Želja zakonodajalca, da bi bil odlično ocenjen le manjši del najboljših, se po mnenju Bagonove (2010) ni mogla uresničiti, ker ocenjevanje ni ustrezno opredeljeno. Namesto opredelitve, da so odlični vsi, ki delo opravljajo visoko nad pričakovanji (pričakovanja vodij, ki ocenjujejo, očitno niso ravno visoka), bi morali postaviti kriterij, da dobi oceno »odlično« le zgornja desetina najboljših, torej najboljši med tistimi, ki delo opravljajo »visoko nad pričakovanji«. Za takšen izbor bi bilo potrebno pripraviti natančna organizacijska navodila in predvideti celoten postopek izbiranja desetine odličnih med različnimi organizacijskimi enotami, ocene pa bi morale biti

podprte z jasnimi in konkretnimi obrazložitvami. Vodje bi morali ocenjevanje vzeti zelo resno in odgovorno ter si zagotoviti dovolj časa za kakovostno izvedbo ocenjevanja in pisanje obrazložitvev. To nalogo bi morali razumeti in sprejeti kot izziv in priložnost za lastno potrditev, za kar bi morali biti motivirani. Trenutno so bolj motivirani, da čim bolje ocenijo sodelavce, jim s tem omogočijo napredovanje, ki ni nujno povezano z delovnimi rezultati in kvaliteta sodelavcev ter tako vzdržujejo prijetno vzdušje v skupini.

Zakonsko predpisan sistem napredovanja javnih uslužbencev ne deluje skladno z zastavljenimi cilji. Ugotovitve kažejo, da še vedno deluje avtomatično, temelji na nestrukturiranih točkovnih metodah, odvisen pa je od subjektivne presoje ocenjevalca. Človek je slab »merski instrument«, ki ni sposoben zaznati majhnih razlik. Njegova ocena drugih oseb je zelo subjektivna, čeprav je običajno prepričan, da je bil objektivni. Pomembno je, da se zavedamo njegovih omejitev in pomanjkljivosti ter poiščemo tehnike in postopke, ki zmanjšujejo subjektivnost ocenjevanja (Petz, 1987).

5.2 IDENTIFIKACIJA KRITERIJEV

V tej fazi smo določili kriterije, na podlagi značilnosti in potreb javnega zdravstvenega sektorja, na osnovi katerih bomo ocenjevali zaposlene in oblikovali strukturo odločitvenega drevesa. Kriteriji so lastnosti, na osnovi katerih bomo ocenjevali variante.

Atributi oziroma kriteriji so hierarhično razvrščeni v drevesu atributov in so osnova za izdelavo odločitvenega drevesa. Vsak atribut je, ne glede na vrsto (osnovi ali izpeljani), določen z imenom, opisom in zalogo vrednosti. Izpeljani atributi predstavljajo notranje vozle drevesa. Vsak od njih ima enega ali več nižje ležečih atributov, ki so lahko osnovni ali izpeljani (Jereb, Bohanec, Rajkovič, 2003).

Bohanec in Rajkovič (1995) navajata, da mora množica opisanih parametrov ustrezati več lastnostim:

- popolnost: vključenost vseh dejavnikov, ki bistveno vplivajo na odločitev;
- operativnost, merljivost: neposredna uporabnost v procesu odločanja;
- strukturiranost: možnost razstavitve, strukturiranja problema;
- neredundantnost: kriteriji (merila) se ne smejo prekrivati ali ponavljati, saj bi nekateri lahko delovali večkratno;
- minimalnost: predvideva uporabo čim manjšega števila parametrov;
- ortogonalnost: medsebojna neodvisnost parametrov.

Analizo ključnih odločitvenih dejavnikov ocenjevanja delovne uspešnosti javnih zdravstvenih uslužbencev smo določili skladno z ZSPJS in Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev na podlagi praktičnih primerov z različnih javnih zdravstvenih organizacij ter lastnih izkušenj. Problem je kompleksen, zato je proces identifikacije kriterijev in združevanja v podskupine potekal v več iteracijah preden je nastal model, ki je predstavljen v nadaljevanju.

Vsak kriterij je določen z nazivom, opisom in zalogo vrednosti. Atributi, zgrajeni na podlagi podrejenih (izpeljanih) atributov, so razvidni v notranjih vozliščih drevesa.

Spisek kriterijev za ocenjevanje delovne uspešnosti javnih zdravstvenih uslužbenecv za potrebe napredovanja je naslednji:

- **Strokovno izvajanje dela (kvaliteta dela):** se kaže v stopnji obvladovanja in uporabe znanj, sposobnosti in izkušenj, potrebnih za uspešno opravljanje dela na določenem delovnem mestu. Strokovnost ocenjujemo pri strokovnih in vodstvenih delih (pomeni nam torej merilo za kakovost dela). Pri izvajanju dela se strokovnost kaže predvsem v uporabi ustreznih metod in tehnik dela ter v sposobnosti zaznavanja medsebojnih povezav in odnosov pri reševanju kompleksnih problemov. Upoštevajo se predavanja na konferencah ter objave strokovnih in znanstvenih člankov. Pri pomožnih, administrativno-tehničnih ter podobnih delih se ocenjuje kvaliteta dela. Gre za zahtevano kakovost dela, ki je vnaprej predpisana (normirana, standardizirana). Kriterij odraža kakovostno izvedeno delo po veljavni doktrini, smernicah, standardih in normah.
- **Dodatna znanja:** pridobivamo z učenjem, ki ga sestavljata usposabljanje, s katerim pridobivamo veščine in izobraževanje, s katerim pridobivamo znanje. Kriterij odraža s potrdili izkazana strokovna in funkcionalna znanja in usposabljanja, ki jih je javni zdravstveni uslužbenec pridobil z dodatnim izobraževanjem, samoizobraževanjem ali usposabljanjem v ocenjevalnem obdobju in omogočajo strokovnejše in učinkovitejše opravljanje dela.
- **Vodenje ljudi, delovnih procesov, projektov:** se kaže v pravilni izbiri pristopa k vodenju in usmerjanju ljudi in delovnih procesov. Pod vodenjem in ravnanju z ljudmi razumemo spodbujanje in motiviranje zaposlenih, definiranje nalog in odgovornosti, modro in učinkovito delegiranje, vzdrževanje dobrega delovnega okolja, nagrajevanje posamičnega in skupinskega dela in dosežkov ter razvijanje sodelovanja na vseh ravneh. V to kategorijo spada tudi vodenje delovnih procesov in projektov od začetka do konca. Kriterij predstavlja oceno obsega in kvalitete vodenja ljudi, delovnih procesov in projektov.
- **Sodelovanje pri odločanju:** Za učinkovitejše in uspešnejše opravljanje delovnih nalog ter povečanje motivacije morajo nadrejeni nuditi svojim sodelavcem možnost soodločanja. Kriterij predstavlja oceno obsega sodelovanja javnega zdravstvenega uslužbenca pri strokovnih odločitvah v delovnem procesu.
- **Opravljenе redne naloge:** Kriterij odraža količino opravljenih rednih nalog javnega zdravstvenega uslužbenca glede na pričakovano oziroma zahtevano.
- **Opravljenе dodatne naloge:** se ugotavljajo glede na obseg opravljenega dodatnega dela v obravnavanem časovnem obdobju. Pod dodatne naloge štejemo: urejanje domače spletne strani, pisanje spletnih vsebin, vodenje raznih registrov, delo skrbnika kakovosti, pisanje zapisnikov ... V to

kategorijo spadajo tudi daljša nadomeščanja sodelavcev. Kriterij predstavlja obseg opravljenih dodatnih delovnih nalog javnega zdravstvenega uslužbenca.

- **Povečan obseg dela:** Kriterij zajema uvajanje novih dejavnosti v organizaciji, bistvene razširitve že obstoječih dejavnosti, nove delovne naloge javnega zdravstvenega uslužbenca, ki jih prinaša nova ali spremenjena zakonodaja, izvajanje dodatnih časovno omejenih projektov, izredne razmere ... V to kategorijo uvrščamo tudi začasno ali stalno pomanjkanje ustreznega osebja, ki je nujno potrebno za izvajanje programa organizacije in ko organizacija na podlagi neuspešnih razpisov za prosta delovna mesta ugotovi, da lahko smotrno zagotovi izvajanje nalog s povečanjem obsega dela oziroma dodatnimi delovnimi obremenitvami posameznih zaposlenih v okviru polnega delovnega časa in dovoljenega obsega dela prek polnega delovnega časa. Kriterij odraža pogostost povečanega obsega dela. Ugotavlja se na podlagi pisnih dokazil, ko se je zaposlenemu povečal obseg dela zaradi dodatnega obsega dela organizacije ali je bil dodatno obremenjen z delom v okviru polnega delovnega časa in dovoljenega obsega dela prek polnega delovnega časa.
- **Pravočasnost rednih nalog:** Kriterij odraža časovni vidik pravočasnega izvajanja rednih nalog.
- **Pravočasnost nujnih nalog:** Kriterij odraža časovni vidik pravočasnega izvajanja nujnih nalog, ki jih je potrebno opraviti v krajših rokih kot običajno.
- **Samostojnost pri delu:** Neprestano podajanje dodatnih navodil za izvedbo določene naloge pomeni precejšno izgubo časa in energije. Nadrejeni mora spodbujati javnega zdravstvenega uslužbenca, da razvije svoj lasten način dela in izvede delo, ne da bi se zanašal na navodila in usmeritve drugih. Višja kot je mera samostojnosti pri izvajanju zahtevnejših nalog sodelavca, višje je zaupanje nadrejenega. Zaupanje nadrejenega predstavlja sodelavcu priznanje, kar ga spodbudi k doseganju še večjih delovnih rezultatov. Kriterij predstavlja oceno obsega samostojnega izvajanja zahtevnejših nalog brez potrebe po dodatnih navodilih nadrejenih.
- **Nadzor nad izvajanjem nalog:** Namen kontrole in nadzora s strani nadrejenega je preverjati uspešnost in pravilnost nad izvajanjem nalog javnega zdravstvenega uslužbenca. Kontrola in nadzorovanje sta nujno potrebna, vendar v pravi meri. Preveč rigidni sistem vodi v nespoštovanje in iskanje bližnjic, preohlapna ureditev pa omogoča preveliko število bližnjic in izjem. Kriterij predstavlja oceno obsega izvajanja nadzora nad delom javnega zdravstvenega uslužbenca.
- **Sposobnost odločanja:** Pod sposobnost odločanja razumemo, da se javni zdravstveni uslužbenec odloča dobro in pravočasno. Pri sprejemanju odločitev ne okleva. Uporablja sistematičen in analitičen pristop. Ima sposobnost optimalnega odločanja tudi v kritičnih situacijah in pod pritiskom. Išče konsenz vpletenih. Sprejema tudi nepopularne ukrepe, če je potrebno. Uporablja dobre izkušnje iz preteklosti in upošteva možne

posledice odločitev. Kriterij odraža oceno sposobnosti odločanja in presoje javnega zdravstvenega uslužbenca s pomočjo primerne logike in presoje.

- **Razvijanje novih idej:** Kaže se v odprtosti javnega zdravstvenega uslužbenca za novo znanje oziroma v kolikšni meri javni zdravstveni uslužbenec razvija nove in uporabne ideje. Pri tem so najpomembnejše kreativne vrednote zaposlenega, ki se diferencirajo ponavadi že dokaj hitro. Žene ga radovednost, raziskovalni duh, pogovor s pravimi ljudmi in ustvarjanje. Kriterij odraža stopnjo odprtosti javnega zdravstvenega uslužbenca za novo znanje, dokumentirano v zapisnikih ali drugih dokumentih.
- **Izboljšave delovnega procesa:** se ugotavljajo glede na uporabnost predlogov, izboljšav in racionalizacij pri delu, pri čemer se upošteva tudi izboljšanje obstoječih metod dela, strokovno uveljavljanje stališč in predstavitev aktivnosti, ki prispevajo k ugledu organizacije. Kriterij odraža obseg dajanja koristnih pobud in predlogov k izboljšanju dela ali ugleda organizacije, kar je dokumentirano v zapisnikih ali drugih dokumentih.
- **Samoiniciativnost:** pomeni, da se je javni zdravstveni uslužbenec sposoben popolnoma samostojno odločati, si sam priskrbiti delo in postopati po popolnoma novih metodah, ki jih ni še nihče preizkusil. Kriterij obsega oceno prizadevanja in težnje javnega zdravstvenega uslužbenca po lastnem delovanju.
- **Pogostost napak:** Vsako odstopanje ali razlika od predhodno načrtovanega stanja se smatra kot napaka. Neskladnosti, ki kažejo na odstopanje od opredeljenih postopkov dela, lahko ugotovimo med izvajanjem kontrolnih postopkov, skozi interni strokovni nadzor, med izvajanjem procesa, med kontrolo končne storitve ... Neskladnosti so lahko izražene tudi kot pritožbe strank. Kriterij predstavlja obseg evidentiranih napak javnega zdravstvenega uslužbenca v ocenjevalnem obdobju.
- **Pomembnost napak:** se ocenjuje v skladu s stopnjo napake. Napake, katerih magnituda je nizka, pa so morda bolj pogoste, niso tako pomembne kot napake, ki se ne dogajajo pogosto, njihove posledice pa so pomembne ali celo katastrofalne. Kriterij predstavlja oceno stopnje pomembnosti ugotovljenih evidentiranih napak javnega zdravstvenega uslužbenca v ocenjevanem obdobju.
- **Vestnost in natančnost:** Kakovost podatkov je v veliki meri odvisna od vestnosti, skrbnosti in natančnosti javnega zdravstvenega uslužbenca. Osnovna podlaga za tako delo je dosledno upoštevanje navodil, pripravljenost slediti avtoriteti in prilagajanje družbenim normam. Pri tem kriteriju upoštevamo redoljubnost javnega zdravstvenega uslužbenca, čut dolžnosti, samodisciplino, skrbnost, preudarnost (preudarna disciplina), zavzetost za povečanje delovne storilnosti, dostojnost in lojalnost, potrebno upoštevanje zahtev druge strani (tehtanje interesov), odpoved različnim zlorabam pooblastil in drugih pravnih položajev (nedopustno pravno ravnanje, varovanje zaupnih podatkov in odprtost do strank). Povezava med vestnostjo in delovno uspešnostjo je močnejša pri visoko sprejemljivih

osebah, saj so vestne osebe, ki jim primanjkuje medosebne občutljivosti, lahko neučinkovite, še posebej v delovnih okoljih, kjer se zahteva sodelovanje s sodelavci. Kriterij predstavlja oceno stopnje vestnosti in natančnosti javnega zdravstvenega uslužbenca pri opravljanju delovnih nalog.

- **Izpolnjevanje obveznosti:** Osnovno izhodišče kriterija je izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti in s tem krepitev zaupanja. Kriterij predstavlja oceno, v kolikšni meri javni zdravstveni uslužbenec izpolnjuje dogovorjene obveznosti.
- **Prenos informacij:** Zaposleni so v stiku s strankami, zato lahko pomagajo prepoznati probleme in razvijati rešitve ter tako sodelujejo v razvijanju strategij in izboljševanju poslovanja. Pomembno je, da imajo vsi zaposleni popolne in točne informacije, kar jim omogoča večji pretok idej in hitro odzivanje. Pri tem kriteriju upoštevamo skrb javnega zdravstvenega uslužbenca za informiranost sodelavcev, dajanje pravočasnih, točnih in usklajenih informacij. Kriterij predstavlja oceno popolnega in točnega prenosa informacij javnega zdravstvenega uslužbenca.
- **Medsebojno sodelovanje:** Zaposleni se med seboj vedno bolj povezujejo in sodelujejo, kar prispeva k lažjemu in hitrejšemu doseganju skupnih ciljev organizacije. V timih obstajajo različne osebnosti, zato je za uspešnost neke skupine, velikokrat odločilno prav medsebojno sodelovanje. Organizacija bo uspešnejša in trdnejša, če bodo zaposleni poglobili medsebojno sodelovanje, med seboj jasno in iskreno komunicirali, tekmovalnosti pridali medsebojno pomoč, sprejemali različnost in iskali dobre lastnosti drug v drugem. Pripravljenost za sodelovanje med sodelavci, ki so med seboj pri delu odvisni in povezani, lahko ocenjujemo na podlagi univerzalnih lastnosti, kot so: pripravljenost za medsebojno pomoč, poštenost, korektnost, sprejemanje kritike, toleranca, kolegialnost, pripravljenost za skupinsko delo, usmerjenost k skupnim ciljem in podobno. Kriterij predstavlja oceno pripravljenosti javnega zdravstvenega uslužbenca za medsebojno sodelovanje, truda po povezovalnem delovanju in sposobnosti timskega dela.
- **Odnos do sodelavcev:** Ključnega pomena je odnos do sodelavcev, ki ga lahko uspešno gradimo in nadgrajujemo le s spoštovanjem različnosti, s strpnostjo, s korektnim odnosom do sodelavcev in njihovega dela. Pri tem ne smemo pozabiti na upoštevanje pravil, kompetenc in pristojnosti. Medsebojni odnosi na delovnem mestu predstavljajo celovitost skladnosti delovanja zaposlenih, zaupanja vodstvu, pripadnosti organizaciji, omogočajo ustvarjanje pozitivne klime ter oblikujejo organizacijsko kulturo. Dobri odnosi na delovnem mestu so pogoj za uspešno medsebojno sodelovanje ter kvalitetno opravljeno delo in imajo veliko moč, saj lahko vplivajo na uspeh in delavčevo zmožnost za delo. Kriterij odraža oceno odnosa javnega zdravstvenega uslužbenca do sodelavcev v organizaciji na vseh relacijah.
- **Prenos znanja:** Znanje, ki so ga posamezniki v organizaciji osvojili se mora prenašati na sodelavce in se uporabljati v posodobljenih procesih dela. Le

tako znanje, ki so ga osvojili posamezniki, v organizaciji tudi ostane. Kriterij predstavlja obseg posredovanega znanja sodelavcem z upoštevanjem izvedenih internih izobraževanj, usposabljanj ter izvajanjem mentorstva.

- **Izkoriščanje delovnega časa:** Ljudje smo različni po značaju, imamo različen odnos do časa in različno delujemo pod različnimi pritiski. Čas je edinstven in nenadomestljiv. Učinkovito in racionalno porabo delovnega časa zagotovimo z načrtovanim in organiziranim izkoriščanjem. Kriterij predstavlja oceno organiziranega in načrtovanega izkoriščanja delovnega časa brez ponavljanja glede na vsebino nalog in postavljene roke.
- **Prilagodljivost spremembam:** Vsaka sprememba pomeni začetek nečesa novega, nepoznanega. Uvajanje sprememb v organizacijo (preurejanje procesov, izboljšave kakovosti ...) zahteva novo obnašanje in nov način razmišljanja. Zaposleni imajo do predlaganih sprememb različne preference in se nanje različno odzivajo, od zavračanja in obrambe do prilagajanja in sprejemanja. Kriterij odraža oceno prilagoditve javnega zdravstvenega uslužbenca na spremembe in negotovost v okolju organizacije.
- **Odnos do dela in delovnih sredstev:** Odnos do dela se kaže se v prizadevanju zaposlenega za doseganje čim višje ravni kakovostnih storitev in opravljenih nalog, prizadevanju po zniževanju stroškov, discipliniranostjo, pozitivnim odnosom do dela ter spoštovanja različnih predpisov (predpisov o varstvu in zdravju pri delu, uporabe zaščitne in varovalne opreme pri delu ...). Odnos do delovnih sredstev se kaže v gospodarni in učinkoviti uporabi javnih sredstev, s ciljem doseganja najboljših rezultatov ob enakih stroških oziroma enakih rezultatov ob najnižjih stroških. Tu ocenjujemo predvsem ekonomično uporabo materialnih in kadrovskih virov. Pri tem pod gospodarnost razumemo namensko, skrbno, upravičeno in smotrno, skratka optimalno izrabo razpoložljivih virov in sredstev. Kriterij odraža oceno odnosa javnega zdravstvenega uslužbenca do dela in delovnih sredstev.
- **Interdisciplinarnost:** se kaže v sposobnosti javnega zdravstvenega uslužbenca za opravljanje dela na različnih delovnih področjih, njegovi sposobnosti po povezavi znanj z različnih delovnih področij, sodelovanje v raznih interdisciplinarnih timih ter pregledom znanj nad svojim delovnim področjem. Kriterij predstavlja oceno stopnje interdisciplinarnosti javnega zdravstvenega uslužbenca.
- **Odnos do strank:** Ključnega pomena za organizacijo je odnos zaposlenih do uporabnikov storitev. Pri tem kriteriju upoštevamo naslednje lastnosti zaposlenih: ustrežljivost, korektnost, prijaznost, strpnost, zanesljivost, uglajenost in podobno. Upoštevajo se tudi pisne ali ustne pohvale oziroma kritike s strani strank oziroma drugih oseb, s katerimi zaposleni pri svojem delu prihaja v stik. Pomembna je tudi delavčeva osebna urejenost. Kriterij predstavlja oceno odnosa javnega zdravstvenega uslužbenca do uporabnikov storitev z upoštevanjem izvedenih raziskav o zadovoljstvu strank.
- **Komuniciranje:** Pod ustrezno komuniciranje razumemo, da javni zdravstveni uslužbenec daje pravočasne, točne in usklajene informacije,

navodila ali poročila. V novih, neznanih in kočljivih situacijah se dobro znajde in poišče pravilen pristop. Razmišlja hitro in jasno, pri tem pa je velikega pomena tudi njegova čustvena inteligenca. Skrbi za informiranost drugih, spodbuja in uporablja odkrito komunikacijo. Na provokativna vprašanja primerno odgovarja in do sogovornika ni žaljiv. Pri tem kriteriju upoštevamo verbalne spretnosti javnega zdravstvenega uslužbenca, sposobnosti pogajanja, kulturo komunikacije, iznajdljivo uporabo svoje inteligence in uporabo primernih komunikacijskih orodij. Kriterij odraža oceno ustreznosti jasnega, natančnega in strnjenga pisnega ter ustnega izražanja.

- **Drugo:** Izvajanje nalog zlasti glede na posebnosti, značilne za posamezno javno zdravstveno organizacijo. Sem spadajo nevarnejše in druge naloge, ki jih določi organizacija. Kriterij predstavlja oceno ustreznosti izvajanja takšnih nalog.

5.3 HIERARHIČNO STRUKTURIRANJE KRITERIJEV

Iz spiska kriterijev smo zgradili drevesno strukturo vsebinsko povezanih kriterijev, ki predstavlja strukturo modela (slika 5). Kriterije smo hierarhično uredili, pri čemer smo upoštevali medsebojne odvisnosti in vsebinske povezave in s tem dosegli:

- večjo preglednost nad modelom in znanjem,
- da združeni vsebinsko povezani kriteriji smiselno vplivajo na ocenitev,
- lažje določanje ocenitvenih pravil in s tem razumljivejšo razlago končne ocene.

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Stran 1

Drevo kriterijev

Kriterij	Opis
OcenaDU	Ocena delovne uspešnosti javnega zdravstvenega uslužbenca
Opravljenost dela	Strokovnost, kvaliteta in obseg opravljenega dela v ocenjev. obdobju
Rezultati dela	Rezultati opravljenega dela v ocenjevalnem obdobju
Strokovnost	Izvajanje dela skladno s predpisi in pravili stroke
Strokovno izv. dela	Strokovno izvajanje nalog v skladu s standardi in pravili stroke
Dodatna znanja	Pridobivanje dodatnih znanj, razna usposabljanja
Vodenje	Vodenje podrejenih, procesov dela, projektov, razisk. skupin...
Sodel. pri odločanju	Sodelovanje pri strokovnih odločitvah v del. procesu
Obseg dela	Količina opravljenega dela, glede na planiran obseg
Opravl. redne naloge	Število opravljenih rednih nalog glede na pričakovano, zahtevano
Opravl. dodatne naloge	Urejanje spleta, vodenje registrov, skrbnik kakovosti ...
Povečan obseg dela	Pogostost povečanega obsega dela
Pravočasnost	Izvajanje nalog v predvidenih rokih
Pravočasnost rednih nal.	Pravočasnost izvajanja rednih delovnih nalog
Pravočasnost nujnih nal.	Nujne naloge, ki jih je potrebno opraviti v krajših rokih kot običajno
Samost., ustvarj., natanč.	Samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela
Samostojnost	Samostojnost pri opravljanju dela
Samostojnost pri delu	Samostojno izvajanje zahtevnejših nalog
Potreba po nadzoru	Potreba po nadzoru nad izvajanjem nalog
Sposobnost odločanja	Sposobnost odločanja s pomočjo primerne logike in presoje
Ustvarjalnost	Ustvarjalnost pri opravljanju dela
Razvijanje novih idej	Razvijanje novih, uporabnih idej
Izboljšave del. procesa	Dajanje koristnih pobud, predlogov k izboljšanju dela ali ugleda org.
Samoiniciativnost	Prizadevanje, težnja javnega zdr. uslužbenca po lastnem delovanju
Natančnost	Natančnost pri opravljanju dela
Strokovne napake	Evidentirane strokovne napake
Pogostost napak	Število ugotovljenih (evidentiranih) napak
Pomembnost napak	Stopnja pomembnosti ugotovljenih (evidentiranih) napak
Vestnost in natančnost	Vestnost in natančnost pri izvajanju dela
Zanesljivost	Zanesljivost pri opravljanju dela
Izpolnjevanje obveznosti	Izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti
Prenos informacij	Popoln in točen prenos informacij
Sodelovanje in organizacija	
Sodelovanje, org. dela	Kvaliteta sodelovanja in organizacija dela
Sodelovanje	Medsebojni odnosi v organizaciji ter sodelovanje zaposlenih
Medsebojno sodelov.	Pripravljenost zdr. uslužbenca za medsebojno sodel. in timsko delo
Odnos do sodelavcev	Odnos do sodelavcev, podrejenih, nadrejenih
Prenos znanja	Količina prenosa znanja na druge, mentorstvo
Organizacija dela	Organizacija lastnega dela
Izkoriščanje del. časa	Organizirano in načrtovano izkoriščanje del. časa brez ponavljanja
Prilagodljivost spremem.	Prilagajanje nepredvidenim situacijam
Odnos do dela, del. sred.	Odnos javnega zdr. uslužbenca do dela in delovnih sredstev
Druge sposobnosti	Drugi elementi sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela
Interdisciplinarnost	Povezava znanj z različnih del. podr., sodel. v interdiscipl. timih
Odnos do strank	Odnos do uporabnikov storitev
Komuniciranje	Ustreznost pisnega in ustnega izražanja
Drugo	Izv. nalog glede na posebnosti, značilne za posamezno zdr. dej.

Slika 5: Odločitveno drevo (Vir: DEXi)

5.4 DOLOČITEV MERSKIH LESTVIC

Vsem kriterijem v drevesu smo določili merske lestvice oziroma zaloge vrednosti, ki jih lahko posamezni kriteriji zavzamejo pri vrednotenju posameznih variant (slika 6). Zaloge vrednosti so lahko sestavljene iz besed ali številskih intervalov in so običajno urejene od slabih proti dobrim, ker to omogoča uporabo uteži pri določanju funkcij

koristnosti. Za končno oceno delovne uspešnosti javnega zdravstvenega uslužbenca smo predvideli pet zalog vrednosti.

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Stran 1

Zaloga vrednosti

Kriterij	Zaloga vrednosti
OcenaDU	Nezadovoljivo ; Zadovoljivo; Dobro; Zelo dobro; Odlično
Opravljenost dela	Nezadovoljivo ; Zadovoljivo; Dobro; Zelo dobro; Odlično
Rezultati dela	Nezadovoljivo ; Zadovoljivo; Dobro; Zelo dobro; Odlično
Strokovnost	Nezadovoljivo ; Zadovoljivo; Dobro; Zelo dobro; Odlično
Strokovno izv. dela	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Dodatna znanja	Neustrezno ; Ustrezno; Zelo ustrezno
Vodenje	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Sodel. pri odločanju	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Obseg dela	Nezadovoljivo ; Zadovoljivo; Dobro; Zelo dobro; Odlično
Opravlj. redne naloge	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Opravlj. dodatne naloge	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Povečan obseg dela	Sprejemljivo ; Ustrezno; Zelo ustrezno
Pravočasnost	Nezadovoljivo ; Zadovoljivo; Dobro; Zelo dobro; Odlično
Pravočasnost rednih nal.	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Pravočasnost nujnih nal.	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Samost., ustvarj., natanč.	Nezadovoljivo ; Zadovoljivo; Dobro; Zelo dobro; Odlično
Samostojnost	Nezadovoljivo ; Zadovoljivo; Dobro; Zelo dobro; Odlično
Samostojnost pri delu	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Potreba po nadzoru	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Sposobnost odločanja	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Ustvarjalnost	Nezadovoljivo ; Zadovoljivo; Dobro; Zelo dobro; Odlično
Razvijanje novih idej	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Izbojšave del. procesa	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Samoiniciativnost	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Natančnost	Nezadovoljivo ; Zadovoljivo; Dobro; Zelo dobro; Odlično
Strokovne napake	Nezadovoljivo ; Zadovoljivo; Dobro; Zelo dobro; Odlično
Pogostost napak	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Pomembnost napak	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Vestnost in natančnost	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Zanesljivost	Nezadovoljivo ; Zadovoljivo; Dobro; Zelo dobro; Odlično
Izpolnjevanje obveznosti	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Prenos informacij	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Sodelovanje in organizacija	Nezadovoljivo ; Zadovoljivo; Dobro; Zelo dobro; Odlično
Sodelovanje, org. dela	Nezadovoljivo ; Zadovoljivo; Dobro; Zelo dobro; Odlično
Sodelovanje	Nezadovoljivo ; Zadovoljivo; Dobro; Zelo dobro; Odlično
Medsebojno sodelov.	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Odnos do sodelavcev	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Prenos znanja	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Organizacija dela	Nezadovoljivo ; Zadovoljivo; Dobro; Zelo dobro; Odlično
Izkoriščanje del. časa	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Prilagodljivost spremem.	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Odnos do dela, del. sred.	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Druge sposobnosti	Nezadovoljivo ; Zadovoljivo; Dobro; Zelo dobro; Odlično
Interdisciplinarnost	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Odnos do strank	Neustrezno ; Sprejemljivo; Ustrezno; Zelo ustrezno
Komuniciranje	Neustrezno ; Ustrezno; Zelo ustrezno
Drugo	Neustrezno ; Ustrezno; Zelo ustrezno

Slika 6: Zaloga vrednosti kriterijev (Vir: DEXi)

Celoten opis zalog vrednosti je prikazan v prilogi 4.

5.5 FUNKCIJE KORISTNOSTI

Bohanec in Rajkovič (1995) navajata, da poleg kriterijev tvorijo bazo znanja tudi funkcije koristnosti za vse izpeljane kriterije. V tej fazi definiramo funkcije, ki opredeljujejo vpliv nižjenivojskih kriterijev na tiste, ki ležijo višje na drevesu, vse do korena drevesa, ki predstavlja končno oceno variant. Funkcije koristnosti tako izražajo moč posameznega kriterija. Oblika funkcij in način njihovega zajemanja sta odvisna od uporabljene metode.

Funkcije koristnosti so, po navedbah Jerebove, Bohanca in Rajkoviča (2003), sestavljene iz odločitvenih pravil in določajo medsebojni vpliv kriterijev na vrednost nadrejenega kriterija. Določene so v obliki tabel za vsak izpeljani kriterij po točkah po principu »če-potem«. Program DEXi ob določitvi vsaj dveh odločitvenih pravil ob upoštevanju uteži sam izračuna vrednost agregirane funkcije in v tem primeru so uteži konstantne. Vendar pa je v večini primerov smiselno upoštevati, da je teža posameznega kriterija odvisna od njegove vrednosti.

Funkcija koristnosti predstavlja najbolj subjektivni del modela, saj je neposredno podvržena osebnemu razumevanju problemskega področja tistega, ki modelira funkcijo (Jereb, Rajkovič, Rajkovič, 2006, v Bohanec, 2006).

Uteži za posamezne kriterije in s tem njihov vpliv na obnašanje modela so razvidne iz slike 7.

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Stran 1

Povprečne uteži

Kriterij	Lokalne	Globalne	Lok.norm.	Glob.norm.
OcenaDU				
—Opravljenost dela	67	67	67	67
—Rezultati dela	58	39	58	39
—Strokovnost	46	18	46	18
—Strokovno izv. dela	45	8	47	8
—Dodatna znanja	18	3	14	3
—Vodenje	18	3	19	3
—Sodel. pri odločanju	19	3	20	4
—Obseg dela	29	11	29	11
—Opravlj. redne naloge	41	5	45	5
—Opravlj. dodatne naloge	23	3	25	3
—Povečan obseg dela	36	4	30	3
—Pravočasnost	25	10	25	10
—Pravočasnost rednih nal.	52	5	52	5
—Pravočasnost nujnih nal.	48	5	48	5
—Samost., ustvarj., natanč.	20	13	20	13
—Samostojnost	34	4	34	4
—Samostojnost pri delu	38	2	38	2
—Potreba po nadzoru	25	1	25	1
—Sposobnost odločanja	38	2	38	2
—Ustvarjalnost	34	4	34	4
—Razvijanje novih idej	34	1	34	1
—Izbojšave del. procesa	34	1	34	1
—Samoinicativnost	33	1	33	1
—Natančnost	33	4	33	4
—Strokovne napake	66	3	71	3
—Pogostost napak	47	1	47	1
—Pomembnost napak	53	2	53	2
—Vestnost in natančnost	34	1	29	1
—Zanesljivost	22	15	22	15
—Izpolnjevanje obveznosti	71	11	71	11
—Prenos informacij	29	4	29	4
—Sodelovanje in organizacija	33	33	33	33
—Sodelovanje, org. dela	60	20	60	20
—Sodelovanje	33	7	36	7
—Medsebojno sodelov.	25	2	25	2
—Odnos do sodelavcev	25	2	25	2
—Prenos znanja	50	3	50	4
—Organizacija dela	33	7	36	7
—Izkoriščanje del. časa	56	4	56	4
—Prilagodljivost spremem.	44	3	44	3
—Odnos do dela, del. sred.	33	7	29	6
—Druge sposobnosti	40	13	40	13
—Interdisciplonarnost	26	3	29	4
—Odnos do strank	26	3	29	4
—Komuniciranje	47	6	40	5
—Drugo	2	0	1	0

Slika 7: Povprečne uteži kriterijev (Vir: DEXi)

Slika 8 prikazuje funkcijo koristnosti za kriterij Ocena DU, ki združuje podrejena kriterija Opravljenost dela ter Sodelovanje in organizacija. Vsako pravilo podaja kombinacije vrednosti teh dveh kriterijev, ki vodijo v določeno končno oceno. V zgornji vrstici so izražene uteži, torej odstotek teže, ki ga ima določen kriterij na vrednost izpeljanega kriterija. Ugotovimo lahko, da imata kriterija na prvem nivoju različne uteži. Kriterij Opravljenost dela ima višjo utež 67 % kot kriterij Sodelovanje in organizacija, kjer je utež 33 %. Od tod ocenimo, da je kriterij Opravljenost dela veliko pomembnejši (ima večjo težo) kot pa kriterij Sodelovanje in organizacija. Med njima

je odstopanje v višini 34 %. To ob upoštevanju povezanosti uteži pomeni, da vsaka sprememba vrednosti ene uteži ne vpliva neposredno na drugo.

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Stran 1

Tabele odločitvenih pravil

Opravljenost dela	Sodelovanje in organizacija	Ocena DU
67%	33%	
1 Nezadovoljivo	*	Nezadovoljivo
2 Zadovoljivo	<=Dobro	Zadovoljivo
3 Zadovoljivo:Dobro	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo
4 Zadovoljivo:Zelo dobro	Nezadovoljivo	Zadovoljivo
5 Zadovoljivo	>=Zelo dobro	Dobro
6 Zadovoljivo:Dobro	Zelo dobro	Dobro
7 Dobro	Dobro:Zelo dobro	Dobro
8 Dobro:Zelo dobro	Dobro	Dobro
9 Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Dobro
10 Odlično	Nezadovoljivo	Dobro
11 Dobro:Zelo dobro	Odlično	Zelo dobro
12 Zelo dobro	>=Zelo dobro	Zelo dobro
13 Odlično	Zadovoljivo:Dobro	Zelo dobro
14 Odlično	>=Zelo dobro	Odlično

Slika 8: Funkcija koristnosti za kriterij Ocena DU (Vir: DEXi)

Tabele odločitvenih pravil so prikazane v prilogi 5.

6 UPORABA ODLOČITVENEGA MODELA

6.1 OPIS VARIANT

Z odločitvenim modelom smo ocenili delovno uspešnost zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu – Zavodu za zdravstveno varstvo Kranj. Izbrali smo osem javnih zdravstvenih uslužbencev na delovnih mestih z različno stopnjo izobrazbe. Da bi zagotovili boljšo preglednost smo variante poimenovali po posameznih delovnih mestih, ki jih zaposleni zasedajo.

Predstavljene variante so naslednje:

- prva varianta so pridobljeni podatki zaposlenega na delovnem mestu z zahtevano IV. stopnjo izobrazbe – **Laborant**;
- drugo, tretjo in četrto varianto predstavljajo zaposleni na delovnem mestu z zahtevano V. stopnjo izobrazbe – **Lab. teh. 1, Lab. teh. 2 in Lab. teh. 3**;
- peto in šesto varianto predstavljata zaposlena na delovnem mestu z zahtevano VII. stopnjo izobrazbe – **Dipl. MS 1 in Dipl. MS 2**;
- sedmo in osmo varianto predstavljata zaposlena na delovnem mestu z zahtevano VIII. stopnjo izobrazbe – **Analitik 1 in Analitik 2**.

Posamezne javne zdravstvene uslužbence (variate) smo opisali z vrednostmi po kriterijih. Do vrednosti smo prišli po natančni proučitvi posamezne variante s pomočjo ocenjevalcev in lastnih izkušenj. Pri tem smo upoštevali zanesljivost virov informacij o posameznem zaposlenem ter čim večjo popolnost podatkov.

6.2 VREDNOTENJE VARIANT

Vrednotenje variant je postopek določanja končne ocene variant na podlagi njihovega opisa po osnovnih kriterijih. Vrednotenje poteka od spodaj navzgor, v skladu s strukturo in funkcijami koristnosti. Varianta z najboljšo oceno je ponavadi najboljša, če pri ocenitvi ni prišlo do večjih napak. Na končno oceno namreč vpliva mnogo dejavnikov in pri vsakem od njih lahko pride do napake. Poleg tega pa tudi sama končna ocena navadno ne zadostuje za celovito sliko o posamezni varianti, zato je potrebno variante analizirati (Jereb, Bohanec, Rajkovič, 2003).

Iz definiranih odločitvenih pravil program DEXi ovrednoti celotno odločitveno drevo v skladu s strukturo kriterijev in odločitvenimi pravili. Vnesene vrednosti opisa posameznega zaposlenega in rezultate vrednotenja (končne ocene) prikazuje slika 9. Laborant, Lab. teh. 1, Lab. teh. 2, Lab. teh. 3 in Dipl. MS 2 so v ocenjevalnem obdobju opravljali delo v skladu s pričakovanji in bili ocenjeni z oceno *Dobro*. Dipl. MS 1 in Analitik 2 sta (glede na kriterije ocenjevanja) opravljala delo nad pričakovanji in bila ocenjena z oceno *Zelo dobro*. Analitik 1 pa je v ocenjevalnem obdobju opravljal delo visoko nad pričakovanji in dosegel *Odlično* oceno delovne uspešnosti.

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Stran 1

Rezultati vrednotenja

Kriterij	Laborant	Lab. teh. 1	Lab. teh. 2	Lab. teh. 3
OcenaDU	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro
Opravljeno delo	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro
Rezultati dela	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro
Strokovnost	Dobro	Zelo dobro	Zelo dobro	Dobro
Strokovno izv. dela	Sprejemljivo	Ustrezno	Ustrezno	Sprejemljivo
Dodatna znanja	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno
Vodenje	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo
Sodel. pri odločanju	Sprejemljivo	Ustrezno	Ustrezno	Sprejemljivo
Obseg dela	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro
Opravlj. redne naloge	Sprejemljivo	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno
Opravlj. dodatne naloge	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo
Povečan obseg dela	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo
Pravočasnost	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro
Pravočasnost rednih nal.	Sprejemljivo	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno
Pravočasnost nujnih nal.	Sprejemljivo	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno
Samost., ustvarj., natanč.	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro
Samostojnost	Dobro	Zelo dobro	Zelo dobro	Dobro
Samostojnost pri delu	Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Ustrezno	Sprejemljivo
Potreba po nadzoru	Sprejemljivo	Ustrezno	Ustrezno	Sprejemljivo
Sposobnost odločanja	Sprejemljivo	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno
Ustvarjalnost	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro
Razvijanje novih idej	Sprejemljivo	Ustrezno	Ustrezno	Sprejemljivo
Izbojšave del. procesa	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo
Samoiniciativnost	Sprejemljivo	Ustrezno	Ustrezno	Sprejemljivo
Natančnost	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro
Strokovne napake	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro
Pogostost napak	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo
Pomembnost napak	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno
Vestnost in natančnost	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Ustrezno	Sprejemljivo
Zanesljivost	Zelo dobro	Dobro	Zelo dobro	Zelo dobro
Izpolnjevanje obveznosti	Zelo ustrezno	Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno
Prenos informacij	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno
Sodelovanje in organizacija	Dobro	Zelo dobro	Zelo dobro	Zelo dobro
Sodelovanje, org. dela	Dobro	Zelo dobro	Zelo dobro	Zelo dobro
Sodelovanje	Dobro	Dobro	Zelo dobro	Zelo dobro
Medsebojno sodelov.	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno	Zelo ustrezno
Odnos do sodelavcev	Ustrezno	Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno
Prenos znanja	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo
Organizacija dela	Dobro	Zelo dobro	Zelo dobro	Odlično
Izkoriščanje del. časa	Sprejemljivo	Ustrezno	Ustrezno	Zelo ustrezno
Prilagodljivost spremem.	Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno
Odnos do dela, del. sred.	Sprejemljivo	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno
Druge sposobnosti	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro
Interdisciplonarnost	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo
Odnos do strank	Zelo ustrezno	Ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno
Komuniciranje	Zelo ustrezno	Ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno
Drugo	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno	Zelo ustrezno

Slika 9: Vrednosti posameznih zaposlenih – zbrane po listih drevesa kriterijev (Vir: DEXi)

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Stran 2

Kriterij	Dipl. MS 1	Dipl. MS 2	Analitik 1	Analitik 2
OcenaDU	Zelo dobro	Dobro	Odlično	Zelo dobro
Opravljeno delo	Zelo dobro	Dobro	Odlično	Zelo dobro
Rezultati dela	Dobro	Dobro	Zelo dobro	Dobro
Strokovnost	Zelo dobro	Dobro	Odlično	Zelo dobro
– Strokovno izv. dela	Ustrezno	Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Ustrezno
– Dodatna znanja	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno	Zelo ustrezno
– Vodenje	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Ustrezno	Sprejemljivo
– Sodel. pri odločanju	Ustrezno	Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Ustrezno
Obseg dela	Dobro	Dobro	Zelo dobro	Zelo dobro
– Opravl. redne naloge	Ustrezno	Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno
– Opravl. dodatne naloge	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Ustrezno	Zelo ustrezno
– Povečan obseg dela	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Ustrezno	Sprejemljivo
Pravočasnost	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro
– Pravočasnost rednih nal.	Ustrezno	Sprejemljivo	Ustrezno	Ustrezno
– Pravočasnost nujnih nal.	Ustrezno	Sprejemljivo	Ustrezno	Ustrezno
Samost., ustvarj., natanč.	Zelo dobro	Zadovoljivo	Odlično	Zelo dobro
Samostojnost	Zelo dobro	Nezadovoljivo	Odlično	Zelo dobro
– Samostojnost pri delu	Ustrezno	Neustrezno	Zelo ustrezno	Ustrezno
– Potreba po nadzoru	Ustrezno	Neustrezno	Zelo ustrezno	Ustrezno
– Sposobnost odločanja	Ustrezno	Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Ustrezno
Ustvarjalnost	Dobro	Dobro	Odlično	Zelo dobro
– Razvijanje novih idej	Ustrezno	Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno
– Izboljšave del. procesa	Sprejemljivo	Ustrezno	Ustrezno	Sprejemljivo
– Samoinicativnost	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Ustrezno
Natančnost	Zelo dobro	Dobro	Zelo dobro	Dobro
Strokovne napake	Zelo dobro	Dobro	Zelo dobro	Dobro
– Pogostost napak	Ustrezno	Sprejemljivo	Ustrezno	Sprejemljivo
– Pomembnost napak	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno
– Vestnost in natančnost	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno
Zanesljivost	Zelo dobro	Zelo dobro	Odlično	Zelo dobro
– Izpolnjevanje obveznosti	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno
– Prenos informacij	Ustrezno	Ustrezno	Zelo ustrezno	Ustrezno
Sodelovanje in organizacija	Zelo dobro	Dobro	Zelo dobro	Zelo dobro
Sodelovanje, org. dela	Zelo dobro	Dobro	Odlično	Odlično
Sodelovanje	Odlično	Dobro	Odlično	Odlično
– Medsebojno sodelov.	Zelo ustrezno	Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno
– Odnos do sodelavcev	Zelo ustrezno	Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno
– Prenos znanja	Ustrezno	Sprejemljivo	Ustrezno	Ustrezno
Organizacija dela	Zelo dobro	Dobro	Odlično	Odlično
– Izkoriščanje del. časa	Ustrezno	Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno
– Prilagodljivost spremem.	Zelo ustrezno	Ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno
– Odnos do dela, del. sred.	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno
Druge sposobnosti	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro
– Interdisciplonarnost	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Ustrezno
– Odnos do strank	Zelo ustrezno	Ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno
– Komuniciranje	Zelo ustrezno	Ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno
– Drugo	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno

Slika 9: Vrednosti posameznih zaposlenih – zbrane po listih drevesa kriterijev – nadaljevanje (Vir: DEXi)

Čeprav je končni rezultat jasen, moramo izvesti nadaljnjo analizo, s katero preverimo pravilnost in ustreznost rezultatov ter utemeljimo končne ocene posameznih zaposlenih.

6.3 ANALIZA VARIANT

Z analizo variant pridemo do popolnejše slike o posamezni varianti in s tem do kvalitetnejše, bolj utemeljene in preverjene ocenitve. V pomoč so nam računalniška

podporna orodja z že vgrajenimi pripomočki, ki olajšajo tovrstne analize. Pri analizi variant poskušamo odgovoriti na naslednja vprašanja (Bohanec, Rajkovič, 1995):

- **Kako** je bila izračunana končna ocena – na osnovi katerih vrednosti kriterijev in katerih funkcij? So vrednosti kriterijev in uporabljene funkcije koristnosti **ustrezni**?
- **Zakaj** je končna ocena takšna kot je? Je v skladu s pričakovanji, ali odstopa in zakaj? Kateri kriteriji so najbolj prispevali k takšni oceni?
- Katere so bistvene **prednosti** in **pomanjkljivosti** posamezne variante?
- Kakšna je **občutljivost** odločitve: kako spremembe vrednosti kriterijev vplivajo na končno oceno? Ali je mogoče in kako variante **izboljšati**? Katere spremembe povzročijo bistveno **poslabšanje** ocen variant?
- V čem se variante bistveno **razlikujejo** med seboj?

Proces ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih je sistematičen postopek evaluacije posameznikovih prednosti in slabosti povezanih z delom. Učinkovit sistem ocenjevanja delovne uspešnosti pomaga pri ugotavljanju njihovih zmožnosti za opravljanje določenega dela. Za vsakega zaposlenega je pomembno, da ve, ali je uspešen ali dosega pričakovanja nadrejenih in kaj bi bilo potrebno storiti, da bi bolje opravljal svoje delovne naloge.

V procesu ocenjevanja delovne uspešnosti Analitika 1 je bilo v postopku evaluacije ugotovljeno, da opravlja svoje delo visoko nad pričakovanji. V ocenjevalnem obdobju je tako dosegel *Odlično* oceno delovne uspešnosti. Njegova prednost je visoka stopnja samostojnosti, ustvarjalnosti in zanesljivosti pri izvajanju zahtevnejših nalog. Nadzora nad njegovim delom praktično ni potrebno izvajati. Se dobro in pravočasno odloča brez oklevanja. Ima sposobnost optimalnega odločanja tudi v kritičnih situacijah in pod pritiskom. V ocenjevalnem obdobju je predlagal veliko število uporabnih in koristnih predlogov in izboljšav. Vedno izpolnjuje dogovorjene obveznosti in zelo ustrezno, popolno in točno prenaša informacije sodelavcem. Skrbi za informiranost drugih, spodbuja in uporablja odkrito komunikacijo. Delo opravlja z zelo visoko stopnjo strokovnosti, v skladu z veljavnimi standardi, pravili stroke, smernicami in navodili za delo. Zelo uspešno uporablja ustrezne metode in tehnike dela ter zaznava medsebojne povezave in odnose pri reševanju kompleksnih problemov. Dosega zelo visoko stopnjo sodelovanja pri strokovnih odločitvah v delovnem procesu. V ocenjevalnem obdobju je visoko presegel planiran obseg opravljenih nalog. Do sodelavcev in strank ima zelo dober odnos ter z njimi dobro sodeluje. Svoje delo zelo dobro načrtuje in organizira. Ima zelo dober pregled znanja nad svojim delovnim področjem ter sposobnost povezave znanja z različnih delovnih področij, zato odlično sodeluje v raziskovalnih delovnih skupinah in timih. V postopku evaluacije ni ugotovljenih slabosti povezanih z njegovim delom. Ugotovljene prednosti in slabosti Analitika 1 prikazuje slika 10.

DEXi		DU.dxi
Slabosti		
Jih ni		
Prednosti		
Kriterij	Analitik 1	
OcenaDU	Odlično	
Opravljeno delo	Odlično	
Samost., ustvarj., natanč.	Odlično	
Samostojnost	Odlično	
Samostojnost pri delu	Zelo ustrezno	
Potreba po nadzoru	Zelo ustrezno	
Sposobnost odločanja	Zelo ustrezno	
Ustvarjalnost	Odlično	
Razvijanje novih idej	Zelo ustrezno	
Samoiniciativnost	Zelo ustrezno	
Zanesljivost	Odlično	
Izpolnjevanje obveznosti	Zelo ustrezno	
Prenos informacij	Zelo ustrezno	
Strokovnost	Odlično	
Strokovno izv. dela	Zelo ustrezno	
Sodel. pri odločanju	Zelo ustrezno	
Opravlj. redne naloge	Zelo ustrezno	
Sodelovanje, org. dela	Odlično	
Sodelovanje	Odlično	
Medsebojno sodelov.	Zelo ustrezno	
Odnos do sodelavcev	Zelo ustrezno	
Organizacija dela	Odlično	
Izkoriščanje del. časa	Zelo ustrezno	
Prilagodljivost spremem.	Zelo ustrezno	
Interdisciplonarnost	Zelo ustrezno	
Odnos do strank	Zelo ustrezno	
Komuniciranje	Zelo ustrezno	

Slika 10: Prednosti in slabosti Analitika 1 (Vir: DEXi)

V postopku evaluacije prednosti in slabosti povezanih z delom Analitika 2 je bilo ugotovljeno, da opravlja delo nad pričakovanji in je bil ocenjen z oceno *Zelo dobro*. V obravnavanem časovnem obdobju je opravil zelo veliko količino rednih in dodatnih nalog glede na plan ter v primerjavi s sodelavci. Med opravljene dodatne naloge sodi pisanje spletnih vsebin z delovnega področja, ki ga pokriva, delo skrbnika kakovosti dokumentov in notranjega presojevalca sistema kakovosti. Vedno izpolnjuje dogovorjene obveznosti. Njegova izrazita prednost je njegova odprtost za pridobivanje novega znanja in visoka stopnja kreativnosti. V ocenjevalnem obdobju je pridobil zelo veliko novih strokovnih in funkcionalnih znanj ter veščin, kar mu omogoča strokovnejše in učinkovitejše opravljanje dela. Ima zelo ustrezen odnos do sodelavcev na vseh relacijah. Z njimi dobro medsebojno sodeluje, je korekten, tolerant in vedno pripravljen pomagati sodelavcem. Kaže izredno pripadnost organizaciji. Svoj delovni čas zelo ustrezno organizira, načrtuje in izkorišča. Na spremembe v okolju se zelo hitro odzove. Do uporabnikov storitev ima zelo ustrezen odnos in je bil deležen več pohval z njihove strani. Ima zelo ustrezne verbalne sposobnosti. Pri ostalih kriterijih dosegata ustrezne delovne rezultate. Ugotovljena

slabost Analitika 2 je, da kljub izpolnjevanju pogojev nikoli ne kandidira za sodelovanje v dodatnih časovno omejenih projektih, ki se izvajajo v zavodu. Prednosti in slabosti Analitika 2 prikazuje slika 11.

DEXi		DU.dxi
Slabosti		
Kriterij	Analitik 2	
	↳ Povečan obseg dela	Sprejemljivo
Prednosti		
Kriterij	Analitik 2	
	↳ Dodatna znanja	Zelo ustrezno
	↳ Opravl. redne naloge	Zelo ustrezno
	↳ Opravl. dodatne naloge	Zelo ustrezno
	↳ Razvijanje novih idej	Zelo ustrezno
	↳ Izpolnjevanje obveznosti	Zelo ustrezno
	↳ Sodelovanje, org. dela	Odlično
	↳ Sodelovanje	Odlično
	↳ Medsebojno sodelov.	Zelo ustrezno
	↳ Odnos do sodelavcev	Zelo ustrezno
	↳ Organizacija dela	Odlično
	↳ Izkoriščanje del. časa	Zelo ustrezno
	↳ Prilagodljivost spremem.	Zelo ustrezno
	↳ Odnos do strank	Zelo ustrezno
	↳ Komuniciranje	Zelo ustrezno

Slika 11: Prednosti in slabosti Analitika 2 (Vir: DEXi)

Na enak način kot smo utemeljili oceno delovne uspešnosti Analitika 1 in Analitika 2, utemeljimo končne ocene še za vse ostale javne zdravstvene uslužbenke.

Ugotovljene prednosti in slabosti Dipl. MS 1 in Dipl MS 2 prikazuje slika 12.

DEXi		DU.dxi	DEXi		DU.dxi
Slabosti			Slabosti		
Kriterij	Dipl. MS 1		Kriterij	Dipl. MS 2	
	↳ Povečan obseg dela	Sprejemljivo		↳ Povečan obseg dela	Sprejemljivo
Prednosti			Prednosti		
Kriterij	Dipl. MS 1			↳ Samostojnost	Nezadovoljivo
	↳ Izpolnjevanje obveznosti	Zelo ustrezno		↳ Samostojnost pri delu	Neustrezno
	↳ Sodelovanje	Odlično		↳ Potreba po nadzoru	Neustrezno
	↳ Medsebojno sodelov.	Zelo ustrezno	Prednosti		
	↳ Odnos do sodelavcev	Zelo ustrezno	Kriterij	Dipl. MS 2	
	↳ Prilagodljivost spremem.	Zelo ustrezno		↳ Izpolnjevanje obveznosti	Zelo ustrezno
	↳ Odnos do strank	Zelo ustrezno			
	↳ Komuniciranje	Zelo ustrezno			

Slika 12: Prednosti in slabosti Dipl. MS 1 in Dipl. MS 2 (Vir: DEXi)

Prednosti in slabosti Laboranta, Lab. teh. 1, Lab. teh. 2 in Lab teh. 3 so prikazane na sliki 13.

DEXi		DU.dxi	DEXi		DU.dxi
Slabosti					
Kriterij	Laborant		Kriterij	Lab. teh. 1	
	└Povečan obseg dela			└Povečan obseg dela	
	Sprejemljivo			Sprejemljivo	
Prednosti					
Kriterij	Laborant		Kriterij	Lab. teh. 1	
	└Izpolnjevanje obveznosti			└Samostojnost pri delu	
	Zelo ustrezno			Zelo ustrezno	
	└Odnos do strank			└Prilagodljivost spremem.	
	Zelo ustrezno			Zelo ustrezno	
	└Komuniciranje				
	Zelo ustrezno				
DEXi					
DU.dxi		DEXi		DU.dxi	
Slabosti					
Kriterij	Lab. teh. 2		Kriterij	Lab. teh. 3	
	└Povečan obseg dela			└Povečan obseg dela	
	Sprejemljivo			Sprejemljivo	
Prednosti					
Kriterij	Lab. teh. 2		Kriterij	Lab. teh. 3	
	└Izpolnjevanje obveznosti			└Izpolnjevanje obveznosti	
	Zelo ustrezno			Zelo ustrezno	
	└Odnos do sodelavcev			└Medsebojno sodelov.	
	Zelo ustrezno			Zelo ustrezno	
	└Prilagodljivost spremem.			└Odnos do sodelavcev	
	Zelo ustrezno			Zelo ustrezno	
	└Odnos do strank			└Organizacija dela	
	Zelo ustrezno			Odlično	
	└Komuniciranje			└Izkoriščanje del. časa	
	Zelo ustrezno			Zelo ustrezno	
				└Prilagodljivost spremem.	
				Zelo ustrezno	
				└Odnos do strank	
				Zelo ustrezno	
				└Komuniciranje	
				Zelo ustrezno	
				└Drugo	
				Zelo ustrezno	

Slika 13: Prednosti in slabosti Laboranta, Lab. teh. 1, Lab. teh. 2 in Lab teh. 3 (Vir: DEXi)

Pri analizi si pomagamo tudi s primerjavo variant, kjer primerjamo primerljiva delovna mesta in ugotavljamo razlike vrednotenja med posameznimi sodelavci. Primerjava razlik vrednotenja delovne uspešnosti Analitika 1 z delovno uspešnostjo Analitika 2 prikazuje slika 14.

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Primerjava variant

Kriterij	Analitik 1	Analitik 2
OcenaDU	Odlično	Zelo dobro
Opravljeno delo	Odlično	Zelo dobro
Rezultati dela	Zelo dobro	Dobro
Strokovnost	Odlično	Zelo dobro
Strokovno izv. dela	Zelo ustrezno	Ustrezno
Dodatna znanja	Ustrezno	Zelo ustrezno
Vodenje	Ustrezno	Sprejemljivo
Sodel. pri odločanju	Zelo ustrezno	Ustrezno
Obseg dela	Zelo dobro	
Opravlj. redne naloge	Zelo ustrezno	
Opravlj. dodatne naloge	Ustrezno	Zelo ustrezno
Povečan obseg dela	Ustrezno	Sprejemljivo
Pravočasnost	Dobro	
Pravočasnost rednih nal.	Ustrezno	
Pravočasnost nujnih nal.	Ustrezno	
Samost., ustvarj., natanč.	Odlično	Zelo dobro
Samostojnost	Odlično	Zelo dobro
Samostojnost pri delu	Zelo ustrezno	Ustrezno
Potreba po nadzoru	Zelo ustrezno	Ustrezno
Sposobnost odločanja	Zelo ustrezno	Ustrezno
Ustvarjalnost	Odlično	Zelo dobro
Razvijanje novih idej	Zelo ustrezno	
Izboljšave del. procesa	Ustrezno	Sprejemljivo
Samoiniciativnost	Zelo ustrezno	Ustrezno
Natančnost	Zelo dobro	Dobro
Strokovne napake	Zelo dobro	Dobro
Pogostost napak	Ustrezno	Sprejemljivo
Pomembnost napak	Ustrezno	
Vestnost in natančnost	Ustrezno	
Zanesljivost	Odlično	Zelo dobro
Izpolnjevanje obveznosti	Zelo ustrezno	
Prenos informacij	Zelo ustrezno	Ustrezno
Sodelovanje in organizacija	Zelo dobro	
Sodelovanje, org. dela	Odlično	
Sodelovanje	Odlično	
Medsebojno sodelov.	Zelo ustrezno	
Odnos do sodelavcev	Zelo ustrezno	
Prenos znanja	Ustrezno	
Organizacija dela	Odlično	
Izkoriščanje del. časa	Zelo ustrezno	
Prilagodljivost spremem.	Zelo ustrezno	
Odnos do dela, del. sred.	Ustrezno	
Druge sposobnosti	Dobro	
Interdisciplonarnost	Zelo ustrezno	Ustrezno
Odnos do strank	Zelo ustrezno	
Komuniciranje	Zelo ustrezno	
Drugo	Ustrezno	

Slika 14: Primerjava razlik vrednotenja Analitika 1 in Analitika 2 (Vir: DEXi)

Razlike vrednotenja Dipl. MS 1 v primerjavi z Dipl. MS 2 so po posameznih kriterijih prikazane na sliki 15.

DEXi DU.dxi 7.11.2010**Primerjava variant**

Kriterij	Dipl. MS 1	Dipl. MS 2
OcenaDU	Zelo dobro	Dobro
Opravljenost dela	Zelo dobro	Dobro
Rezultati dela	Dobro	
Strokovnost	Zelo dobro	Dobro
Strokovno izv. dela	Ustrezno	Sprejemljivo
Dodatna znanja	Ustrezno	
Vodenje	Sprejemljivo	
Sodel. pri odločanju	Ustrezno	Sprejemljivo
Obseg dela	Dobro	
Opravlj. redne naloge	Ustrezno	Sprejemljivo
Opravlj. dodatne naloge	Sprejemljivo	
Povečan obseg dela	Sprejemljivo	
Pravočasnost	Dobro	
Pravočasnost rednih nal.	Ustrezno	Sprejemljivo
Pravočasnost nujnih nal.	Ustrezno	Sprejemljivo
Samost., ustvarj., natanč.	Zelo dobro	Zadovoljivo
Samostojnost	Zelo dobro	Nezadovoljivo
Samostojnost pri delu	Ustrezno	Neustrezno
Potreba po nadzoru	Ustrezno	Neustrezno
Sposobnost odločanja	Ustrezno	Sprejemljivo
Ustvarjalnost	Dobro	
Razvijanje novih idej	Ustrezno	Sprejemljivo
Izbojšave del. procesa	Sprejemljivo	Ustrezno
Samoiniciativnost	Sprejemljivo	
Natančnost	Zelo dobro	Dobro
Strokovne napake	Zelo dobro	Dobro
Pogostost napak	Ustrezno	Sprejemljivo
Pomembnost napak	Ustrezno	
Vestnost in natančnost	Ustrezno	
Zanesljivost	Zelo dobro	
Izpolnjevanje obveznosti	Zelo ustrezno	
Prenos informacij	Ustrezno	
Sodelovanje in organizacija	Zelo dobro	Dobro
Sodelovanje, org. dela	Zelo dobro	Dobro
Sodelovanje	Odlično	Dobro
Medsebojno sodelov.	Zelo ustrezno	Sprejemljivo
Odnos do sodelavcev	Zelo ustrezno	Sprejemljivo
Prenos znanja	Ustrezno	Sprejemljivo
Organizacija dela	Zelo dobro	Dobro
Izkoriščanje del. časa	Ustrezno	Sprejemljivo
Prilagodljivost spremem.	Zelo ustrezno	Ustrezno
Odnos do dela, del. sred.	Ustrezno	
Druge sposobnosti	Dobro	
Interdisciplonarnost	Sprejemljivo	
Odnos do strank	Zelo ustrezno	Ustrezno
Komuniciranje	Zelo ustrezno	Ustrezno
Drugo	Ustrezno	

Slika 15: Primerjava razlik vrednotenja Dipl. MS 1 in Dipl. MS 2 (Vir: DEXi)

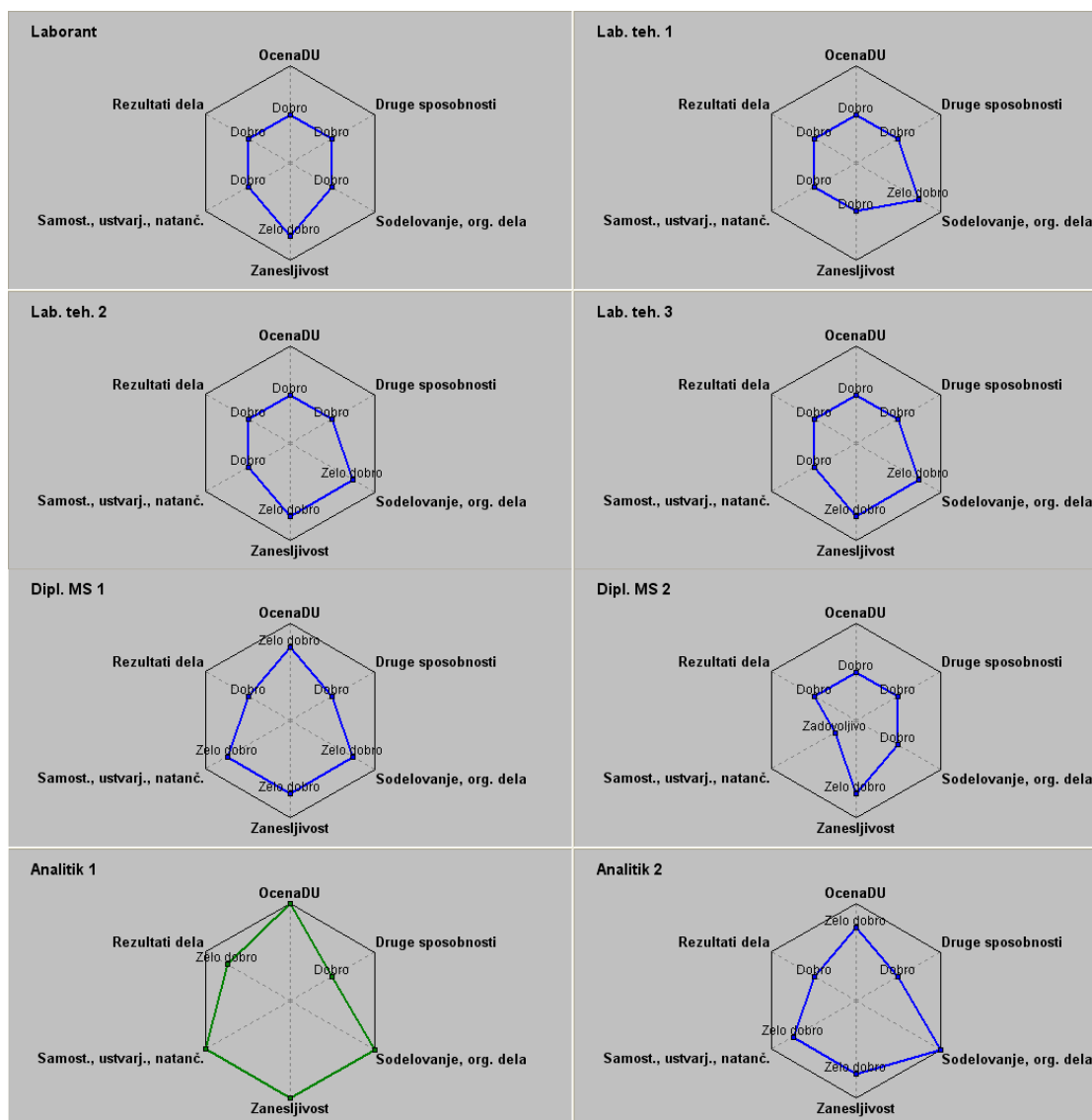
Primerjava razlik vrednosti variant Lab. teh. 1, Lab. teh. 2 in Lab. teh. 3 nam po posameznih kriterijih prikazuje slika 16.

DEXi		DU.dxi 7.11.2010		
Primerjava variant				
Kriterij	Lab. teh. 1	Lab. teh. 2	Lab. teh. 3	
OcenaDU	Dobro			
Opravljeno delo	Dobro			
Rezultati dela	Dobro			
Strokovnost	Zelo dobro		Dobro	
Strokovno izv. dela	Ustrezno		Sprejemljivo	
Dodatna znanja	Ustrezno			
Vodenje	Sprejemljivo			
Sodel. pri odločanju	Ustrezno		Sprejemljivo	
Obseg dela	Dobro			
Opravlj. redne naloge	Ustrezno			
Opravlj. dodatne naloge	Sprejemljivo			
Povečan obseg dela	Sprejemljivo			
Pravočasnost	Dobro			
Pravočasnost rednih nal.	Ustrezno			
Pravočasnost nujnih nal.	Ustrezno			
Samost., ustvarj., natanč.	Dobro			
Samostojnost	Zelo dobro		Dobro	
Samostojnost pri delu	Zelo ustrezno	Ustrezno	Sprejemljivo	
Potreba po nadzoru	Ustrezno		Sprejemljivo	
Sposobnost odločanja	Ustrezno			
Ustvarjalnost	Dobro			
Razvijanje novih idej	Ustrezno		Sprejemljivo	
Izbojšave del. procesa	Sprejemljivo			
Samoiniciativnost	Ustrezno		Sprejemljivo	
Natančnost	Dobro			
Strokovne napake	Dobro			
Pogostost napak	Sprejemljivo			
Pomembnost napak	Ustrezno			
Vestnost in natančnost	Sprejemljivo	Ustrezno		
Zanesljivost	Dobro	Zelo dobro	Zelo dobro	
Izpolnjevanje obveznosti	Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno	
Prenos informacij	Ustrezno			
Sodelovanje in organizacija	Zelo dobro			
Sodelovanje, org. dela	Zelo dobro			
Sodelovanje	Dobro	Zelo dobro	Zelo dobro	
Medsebojno sodelov.	Ustrezno		Zelo ustrezno	
Odnos do sodelavcev	Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno	
Prenos znanja	Sprejemljivo			
Organizacija dela	Zelo dobro		Odlično	
Izkoriščanje del. časa	Ustrezno		Zelo ustrezno	
Prilagodljivost spremem.	Zelo ustrezno			
Odnos do dela, del. sred.	Ustrezno			
Druge sposobnosti	Dobro			
Interdisciplonarnost	Sprejemljivo			
Odnos do strank	Ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno	
Komuniciranje	Ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno	
Drugo	Ustrezno		Zelo ustrezno	

Slika 16: Primerjava razlik vrednosti Lab. teh. 1, Lab. teh. 2 in Lab. teh. 3 (Vir: DEXi)

Veliko pomoč pri analizi variant nam nudi tudi ustrezno izbrana grafična predstavitev posameznih variant. S stolpčnim grafikonom prikazujemo le en parameter, s korelacijskim grafikonom prikazujemo dva parametra hkrati, z zvezdnim diagramom pa lahko prikažemo več kot dva parametra. Zelene obarvane zvezde prikazujejo najboljše ocenjene zaposlene, modro obarvane zvezde prikazujejo srednje ocenjene zaposlene, rdeče obarvane zvezde pa predstavljajo najslabše ocenjene zaposlene. Večja kot je površina zvezde, bolj je zaposleni ocenjen. Kraki zvezde prikazujejo ocene delovne uspešnosti javnih zdravstvenih uslužbencev za posamezne izbrane kriterije.

V našem primeru smo izbrali zvezdni grafikoni s prikazanimi parametri: Ocena DU, Rezultati dela, Samost., ustvarj., natanč., Zanesljivost, Sodelovanje, org. dela ter Druge sposobnosti (slika 17).



Slika 17: Zvezdna predstavitev vrednotenja variant (Vir: DEXi)

Največjo površino grafikona ima Analitik 1, ki je bil med obravnavanimi sodelavci najboljše ocenjen. Za svoje delo je prejel *Odlično* oceno letne delovne uspešnosti. Delovne rezultate dosega visoko nad pričakovanji pri naslednjih kriterijih: Samost., ustvarj., natanč., Zanesljivost in Sodelovanje, org. dela. Zelo dober rezultat (nad pričakovanji) je dosegel pri kriteriju Rezultati dela, dobrega (skladno s pričakovanji) pa pri kriteriju Druge sposobnosti.

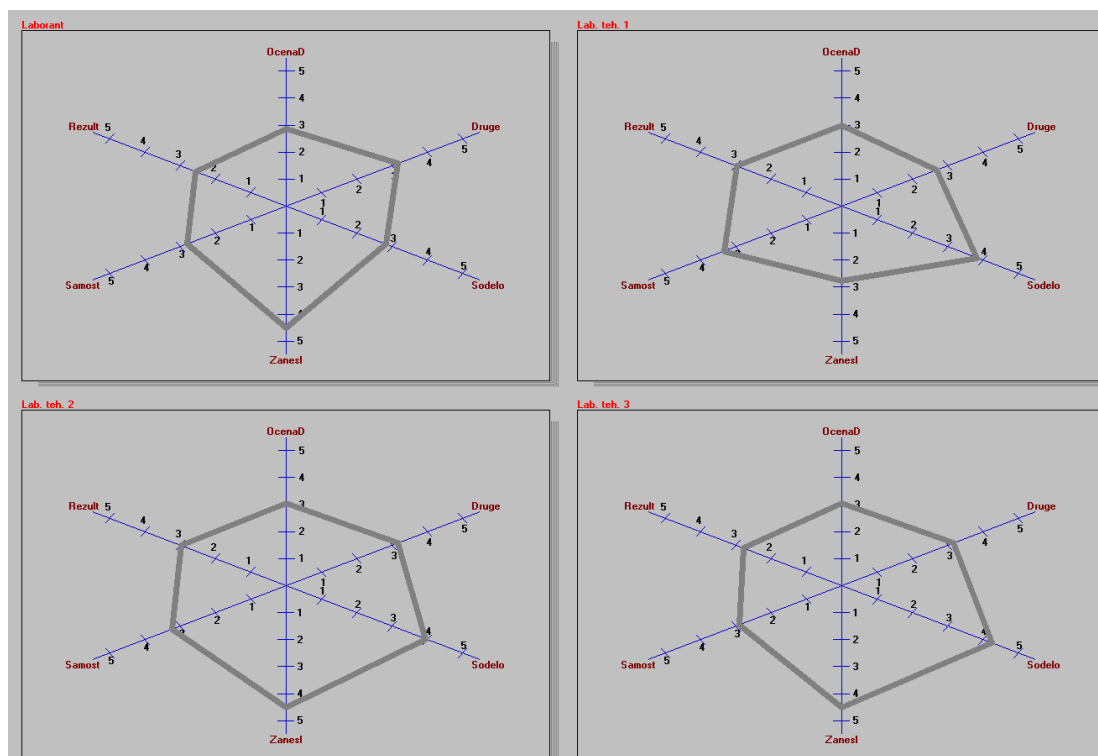
Dipl. MS 1 in Analitik 2 sta v ocenjevalnem obdobju delo opravljala nad pričakovanji in dosegla *Zelo dobro* oceno delovne uspešnosti, njun grafikoni imata manjšo površino kot grafikoni Analitika 1.

Laborant, Lab. teh. 1, Lab. teh. 2, Lab. teh. 3 in Dipl. MS 2 so opravljali delo v skladu s pričakovanji. Glede na kriterije ocenjevanja so prejeli *Dobro* oceno delovne uspešnosti. Njihovi grafi pa imajo najmanjšo površino.

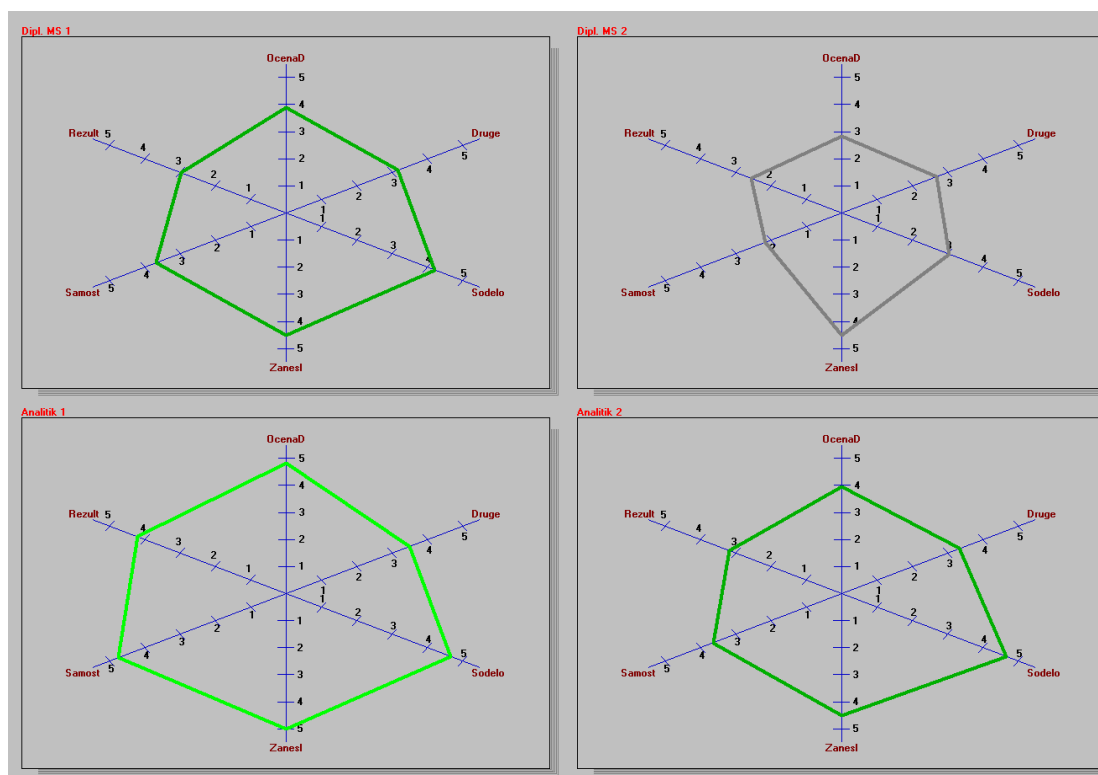
6.4 VREDNOTENJE IN ANALIZA VARIANT Z VREDANO

Da bi učinkoviteje analizirali najbolj kritične dele modela, smo rezultate dobljene v DEXi-ju podrobneje analizirali še z Vredano. Na ta način smo lahko bolj natančno opredelili ocene delovne uspešnosti javnih zdravstvenih uslužbencev in se izognili napakam, ki lahko nastanejo v primerih mejnih vrednosti.

Podrobnejša analiza z Vredano pokaže, da alternative dejansko niso enolično določene. Vredanin polarni grafikon nudi obsežnejšo informacijo medsebojne oddaljenosti ocen po izbranih parametrih. Podrobnejšo analizo ocen delovne uspešnosti javnih zdravstvenih uslužbencev po posameznih parametrih (Ocena DU, Rezultati dela, Samost., ustvarj., natanč., Zanesljivost, Sodelovanje, org. dela ter Druge sposobnosti) z Vredano prikazuje slika 18.

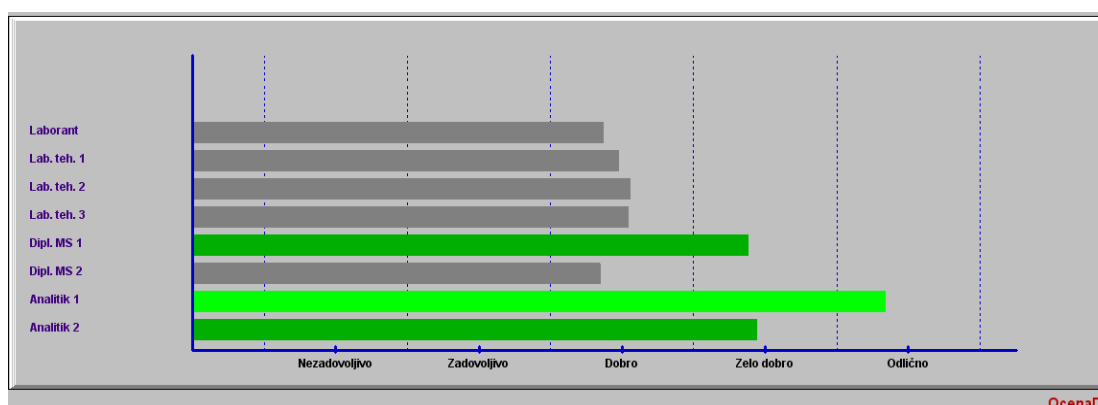


Slika 18: Analiza ocen delovne uspešnosti zaposlenih po posameznih parametrih (Vir: Vredana)



Slika 18: Analiza ocen delovne uspešnosti zaposlenih po posameznih parametrih – nadaljevanje (Vir: Vredana)

Na podlagi DEXi-jeve analize nismo mogli sklepati, kako blizu so si javni zdravstveni uslužbenci s končno oceno *Dobro*. Analiza variant s pomočjo stolpčnega grafikona Vredane pa nazorno prikaže, da ima najslabšo oceno *Dobro* varianta Dipl. MS 2, sledijo pa ji Laborant, Lab. teh. 1, Lab. teh. 3 in Lab. teh. 2. Končni rezultat podrobnejše analize ocen delovne uspešnosti javnih zdravstvenih uslužbencev z Vredano prikazuje slika 19.



Slika 19: Analiza končnih ocen delovne uspešnosti zaposlenih (Vir: Vredana)

6.5 »KAJ-ČE« ANALIZA

DEXi nam omogoča izvedbo »kaj-če« analize, ki je pomemben del cikla ocenjevanja delovne uspešnosti javnih zdravstvenih uslužbencev.

Namen »kaj - če« analize je, da predvidimo rezultate in podamo predloge za izboljšanje vrednosti posameznih kriterijev, ki najbolj vplivajo na končni rezultat. S »kaj-če« analizo lahko izdelamo načrt za prihodnost in pri naslednjem ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenega primerjamo doseženo raven z načrtovano ter spreminjamo razvoj javnega zdravstvenega uslužbenca.

Analiza »kaj-če« omogoča spreminjanje nekaterih vrednosti kriterijev in prikazuje njihov vpliv na končno oceno, kar omogoča boljše rezultate vrednotenja in ocenitve. Pomembne so predvsem manjše spremembe, ki pripeljejo do bistvenega izboljšanja rezultatov. Na ta način se sistematično usmerjamo na slabše ocenjene javne zdravstvene uslužbence z namenom izboljšanja njihovih delovnih rezultatov. S pravilno oblikovanimi in izvedenimi ukrepi bomo omogočili javnim zdravstvenim uslužbencem, da zvišajo končno oceno delovne uspešnosti, kar bo imelo pozitiven vpliv na njihovo motivacijo, strokovnost in učinkovitost v prihodnosti.

Analiza »plus/minus 1« nam na enostaven, hiter in pregleden način prikaže občutljivost osnovnega ali izpeljanega kriterija posamezne variante glede na spremembo vrednotenja za en rang podrejenega kriterija.

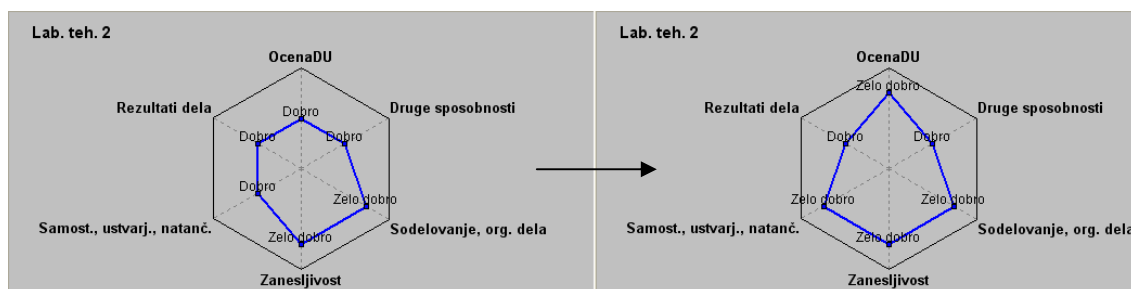
Končna ocena delovne uspešnosti Laboranta se zniža iz *Dobro* v *Zadovoljivo* v primeru znižanja le enega izmed naslednjih izpeljanih kriterijev: Strokovno izvajanje dela, Opravl. redne naloge, Opravl. dodatne naloge, Pravočasnost rednih nal., Pravočasnost nujnih nal., Izkoriščanje del. časa, Prilagodljivost spremembam, Odnos do dela, del. sred. in Interdisciplinarnost.

Za razliko od Laboranta pa bi se Lab. teh. 2 končna ocena delovne uspešnosti zvišala iz ocene *Dobro* v *Zelo dobro* v primeru višje ocenitve enega izmed kriterijev: Razvijanje novih idej, Izboljšave del. procesa, Samoiniciativnost, Pogostost napak ali Pomembnost napak (slika 20).

DEXi		DU.dxi 7.11.2010		DEXi		DU.dxi 7.11.2010	
Analiza "plus/minus 1"				Analiza "plus/minus 1"			
Kriterij	-1	Lab. teh. 2	+1	Kriterij	-1	Lab. teh. 2	+1
OcenaDU				OcenaDU			
Strokovno izv. dela	Zadovoljivo	Dobro	Sprejemljivo	Strokovno izv. dela		Dobro	
Dodatna znanja			Ustrezno	Dodatna znanja		Ustrezno	
Vodenje			Sprejemljivo	Vodenje		Sprejemljivo	
Sodel. pri odločanju			Sprejemljivo	Sodel. pri odločanju		Ustrezno	
Opravlj. redne naloge	Zadovoljivo		Sprejemljivo	Opravlj. redne naloge		Ustrezno	
Opravlj. dodatne naloge	Zadovoljivo		Sprejemljivo	Opravlj. dodatne naloge		Sprejemljivo	
Povečan obseg dela			[Sprejemljivo	Povečan obseg dela		[Sprejemljivo	
Pravočasnost rednih nal.	Zadovoljivo		Sprejemljivo	Pravočasnost rednih nal.		Ustrezno	
Pravočasnost nujnih nal.	Zadovoljivo		Sprejemljivo	Pravočasnost nujnih nal.		Ustrezno	
Samostojnost pri delu			Sprejemljivo	Samostojnost pri delu		Ustrezno	
Potreba po nadzoru			Sprejemljivo	Potreba po nadzoru		Ustrezno	
Sposobnost odločanja			Sprejemljivo	Sposobnost odločanja		Ustrezno	
Razvijanje novih idej			Sprejemljivo	Razvijanje novih idej		Ustrezno	Zelo dobro
Izbojšave del. procesa			Sprejemljivo	Izbojšave del. procesa		Sprejemljivo	Zelo dobro
Samoiniciativnost			Sprejemljivo	Samoiniciativnost		Ustrezno	Zelo dobro
Pogostost napak			Sprejemljivo	Pogostost napak		Sprejemljivo	Zelo dobro
Pomembnost napak			Ustrezno	Pomembnost napak		Ustrezno	Zelo dobro
Vestnost in natančnost			Sprejemljivo	Vestnost in natančnost		Ustrezno	
Izpolnjevanje obveznosti			Zelo ustrezno]	Izpolnjevanje obveznosti		Zelo ustrezno]	
Prenos informacij			Ustrezno	Prenos informacij		Ustrezno	
Medsebojno sodelov.			Ustrezno	Medsebojno sodelov.		Ustrezno	
Odnos do sodelavcev			Ustrezno	Odnos do sodelavcev		Zelo ustrezno]	
Prenos znanja			Sprejemljivo	Prenos znanja		Sprejemljivo	
Izkoriščanje del. časa	Zadovoljivo		Sprejemljivo	Izkoriščanje del. časa		Ustrezno	
Prilagodljivost spremem.	Zadovoljivo		Sprejemljivo	Prilagodljivost spremem.		Zelo ustrezno]	
Odnos do dela, del. sred.	Zadovoljivo		Sprejemljivo	Odnos do dela, del. sred.		Ustrezno	
Interdisciplinarnost	Zadovoljivo		Sprejemljivo	Interdisciplinarnost		Sprejemljivo	
Odnos do strank			Zelo ustrezno]	Odnos do strank		Zelo ustrezno]	
Komuniciranje			Zelo ustrezno]	Komuniciranje		Zelo ustrezno]	
Drugo			Ustrezno	Drugo		Ustrezno	

Slika 20: Analiza »plus/minus 1« za Laboranta in Lab. teh. 2 (Vir: DEXi)

S primernimi ukrepi bi lahko dodatno motivirali Lab. teh. 2, da bi iz povprečnega zaposlenega postal nadpovprečen. Povišanje končne ocene delovne uspešnosti Lab. teh. 2 bi lahko dosegli z izboljšanjem delovnih rezultatov pri kriteriju Samost., ustvarj., natanč., kar prikazuje slika 21.



Slika 21: Analiza »kaj-če« - sprememba vrednotenja Lab. teh. 2 (Vir: DEXi)

Enkratno zvišanje oziroma znižanje vrednosti katerega koli izmed izpeljanih kriterijev delovne uspešnosti Lab. teh. 1 in Lab. teh. 3 nima vpliva na njuno končno oceno delovne uspešnosti v ocenjevalnem obdobju (slika 22).

DEXi		DU.dxi	DEXi		DU.dxi 7.11.2010		
Analiza "plus/minus 1"			Analiza "plus/minus 1"				
Kriterij	-1	Lab. teh. 1	+1	Kriterij	-1	Lab. teh. 3	+1
OcenaDU		Dobro		OcenaDU		Dobro	
Strokovno izv. dela		Ustrezno		Strokovno izv. dela		Sprejemljivo	
Dodatna znanja		Ustrezno		Dodatna znanja		Ustrezno	
Vodenje		Sprejemljivo		Vodenje		Sprejemljivo	
Sodel. pri odločanju		Ustrezno		Sodel. pri odločanju		Sprejemljivo	
Opravlj. redne naloge		Ustrezno		Opravlj. redne naloge		Ustrezno	
Opravlj. dodatne naloge		Sprejemljivo		Opravlj. dodatne naloge		Sprejemljivo	
Povečan obseg dela		[Sprejemljivo		Povečan obseg dela		[Sprejemljivo	
Pravočasnost rednih nal.		Ustrezno		Pravočasnost rednih nal.		Ustrezno	
Pravočasnost nujnih nal.		Ustrezno		Pravočasnost nujnih nal.		Ustrezno	
Samostojnost pri delu		Zelo ustrezno]		Samostojnost pri delu		Sprejemljivo	
Potreba po nadzoru		Ustrezno		Potreba po nadzoru		Sprejemljivo	
Sposobnost odločanja		Ustrezno		Sposobnost odločanja		Ustrezno	
Razvijanje novih idej		Ustrezno		Razvijanje novih idej		Sprejemljivo	
Izbojšave del. procesa		Sprejemljivo		Izbojšave del. procesa		Sprejemljivo	
Samoiniciativnost		Ustrezno		Samoiniciativnost		Sprejemljivo	
Pogostost napak		Sprejemljivo		Pogostost napak		Sprejemljivo	
Pomembnost napak		Ustrezno		Pomembnost napak		Ustrezno	
Vestnost in natančnost		Sprejemljivo		Vestnost in natančnost		Sprejemljivo	
Izpolnjevanje obveznosti		Sprejemljivo		Izpolnjevanje obveznosti		Zelo ustrezno]	
Prenos informacij		Ustrezno		Prenos informacij		Ustrezno	
Medsebojno sodelov.		Ustrezno		Medsebojno sodelov.		Zelo ustrezno]	
Odnos do sodelavcev		Sprejemljivo		Odnos do sodelavcev		Zelo ustrezno]	
Prenos znanja		Sprejemljivo		Prenos znanja		Sprejemljivo	
Izkoriščanje del. časa		Ustrezno		Izkoriščanje del. časa		Zelo ustrezno]	
Prilagodljivost spremem.		Zelo ustrezno]		Prilagodljivost spremem.		Zelo ustrezno]	
Odnos do dela, del. sred.		Ustrezno		Odnos do dela, del. sred.		Ustrezno	
Interdisciplinarnost		Sprejemljivo		Interdisciplinarnost		Sprejemljivo	
Odnos do strank		Ustrezno		Odnos do strank		Zelo ustrezno]	
Komuniciranje		Ustrezno		Komuniciranje		Zelo ustrezno]	
Drugo		Ustrezno		Drugo		Zelo ustrezno]	

Slika 22: Analiza »plus/minus 1« za Lab. teh. 1 in Lab. teh. 3 (Vir: DEXi)

Znižanje končne ocene delovne uspešnosti Dipl. MS 1 pa bi povzročilo znižanje vrednosti enega izmed naslednjih kriterijev: Samostojnost pri delu, Potreba po nadzoru, Sposobnost odločanja, Pogostost napak, Pomembnost napak, Vestnost in natančnost, Izpolnjevanje obveznosti ali Interdisciplinarnost. Enako velja tudi za Dipl. MS 2, pri kateri bi se znižala končna ocena delovne uspešnosti v primeru znižanja vrednosti enega izmed kriterijev ugotovljenih z analizo »plus/minus 1« (slika 23).

DEXi DU.dxi 7.11.2010				DEXi DU.dxi 7.11.2010			
Analiza "plus/minus 1"				Analiza "plus/minus 1"			
Kriterij	-1	Dipl. MS 1	+1	Kriterij	-1	Dipl. MS 2	+1
OcenaDU		Zelo dobro		OcenaDU		Dobro	
Strokovno izv. dela		Ustrezno		Strokovno izv. dela	Zadovoljivo	Sprejemljivo	
Dodatna znanja		Ustrezno		Dodatna znanja		Ustrezno	
Vodenje		Sprejemljivo		Vodenje		Sprejemljivo	
Sodel. pri odločanju		Ustrezno		Sodel. pri odločanju		Sprejemljivo	
Opravlj. redne naloge		Ustrezno		Opravlj. redne naloge	Zadovoljivo	Sprejemljivo	
Opravlj. dodatne naloge		Sprejemljivo		Opravlj. dodatne naloge	Zadovoljivo	Sprejemljivo	
Povečan obseg dela		[Sprejemljivo		Povečan obseg dela		[Sprejemljivo	
Pravočasnost rednih nal.		Ustrezno		Pravočasnost rednih nal.	Zadovoljivo	Sprejemljivo	
Pravočasnost nujnih nal.		Ustrezno		Pravočasnost nujnih nal.	Zadovoljivo	Sprejemljivo	
Samostojnost pri delu	Dobro	Ustrezno		Samostojnost pri delu		[Neustrezno	
Potreba po nadzoru	Dobro	Ustrezno		Potreba po nadzoru		[Neustrezno	
Sposobnost odločanja	Dobro	Ustrezno		Sposobnost odločanja		Sprejemljivo	
Razvijanje novih idej		Ustrezno		Razvijanje novih idej		Sprejemljivo	
Izbojšave del. procesa		Sprejemljivo		Izbojšave del. procesa		Ustrezno	
Samoiniciativnost		Sprejemljivo		Samoiniciativnost		Sprejemljivo	
Pogostost napak	Dobro	Ustrezno		Pogostost napak		Sprejemljivo	
Pomembnost napak	Dobro	Ustrezno		Pomembnost napak		Ustrezno	
Vestnost in natančnost	Dobro	Ustrezno		Vestnost in natančnost		Ustrezno	
Izpolnjevanje obveznosti	Dobro	Zelo ustrezno]		Izpolnjevanje obveznosti		Zelo ustrezno]	
Prenos informacij		Ustrezno		Prenos informacij		Ustrezno	
Medsebojno sodelov.		Zelo ustrezno]		Medsebojno sodelov.		Sprejemljivo	
Odnos do sodelavcev		Zelo ustrezno]		Odnos do sodelavcev		Sprejemljivo	
Prenos znanja		Ustrezno		Prenos znanja		Sprejemljivo	
Izkoriščanje del. časa		Ustrezno		Izkoriščanje del. časa		Sprejemljivo	
Prilagodljivost spremem.		Zelo ustrezno]		Prilagodljivost spremem.		Ustrezno	
Odnos do dela, del. sred.		Ustrezno		Odnos do dela, del. sred.		Ustrezno	
Interdisciplinarnost	Dobro	Sprejemljivo		Interdisciplinarnost	Zadovoljivo	Sprejemljivo	
Odnos do strank		Zelo ustrezno]		Odnos do strank		Ustrezno	
Komuniciranje		Zelo ustrezno]		Komuniciranje	Zadovoljivo	Ustrezno	
Drugo		Ustrezno		Drugo		Ustrezno	

Slika 23: Analiza »plus/minus 1« za Dipl. MS 1 in Dipl. MS 2 (Vir: DEXi)

Možnost spremembe (znižanja) končne ocene Analitika 1 in Analitika 2 prikazuje slika 24.

DEXi DU.dxi 7.11.2010				DEXi DU.dxi 7.11.2010			
Analiza "plus/minus 1"				Analiza "plus/minus 1"			
Kriterij	-1	Analitik 1	+1	Kriterij	-1	Analitik 2	+1
OcenaDU		Odlično		OcenaDU		Zelo dobro	
Strokovno izv. dela	Zelo dobro	Zelo ustrezno]		Strokovno izv. dela		Ustrezno	
Dodatna znanja	Zelo dobro	Ustrezno		Dodatna znanja		Zelo ustrezno]	
Vodenje	Zelo dobro	Ustrezno		Vodenje		Sprejemljivo	
Sodel. pri odločanju	Zelo dobro	Zelo ustrezno]		Sodel. pri odločanju		Ustrezno	
Opravlj. redne naloge		Zelo ustrezno]		Opravlj. redne naloge		Zelo ustrezno]	
Opravlj. dodatne naloge		Ustrezno		Opravlj. dodatne naloge		Zelo ustrezno]	
Povečan obseg dela		Ustrezno		Povečan obseg dela		[Sprejemljivo	
Pravočasnost rednih nal.		Ustrezno		Pravočasnost rednih nal.		Ustrezno	
Pravočasnost nujnih nal.		Ustrezno		Pravočasnost nujnih nal.		Ustrezno	
Samostojnost pri delu		Zelo ustrezno]		Samostojnost pri delu	Dobro	Ustrezno	
Potreba po nadzoru		Zelo ustrezno]		Potreba po nadzoru	Dobro	Ustrezno	
Sposobnost odločanja		Zelo ustrezno]		Sposobnost odločanja	Dobro	Ustrezno	
Razvijanje novih idej	Zelo dobro	Zelo ustrezno]		Razvijanje novih idej	Dobro	Zelo ustrezno]	
Izbojšave del. procesa	Zelo dobro	Ustrezno		Izbojšave del. procesa	Dobro	Sprejemljivo	
Samoiniciativnost	Zelo dobro	Zelo ustrezno]		Samoiniciativnost	Dobro	Ustrezno	
Pogostost napak	Zelo dobro	Ustrezno		Pogostost napak	Dobro	Sprejemljivo	
Pomembnost napak	Zelo dobro	Ustrezno		Pomembnost napak		Ustrezno	
Vestnost in natančnost	Zelo dobro	Ustrezno		Vestnost in natančnost		Ustrezno	
Izpolnjevanje obveznosti	Zelo dobro	Zelo ustrezno]		Izpolnjevanje obveznosti	Dobro	Zelo ustrezno]	
Prenos informacij	Zelo dobro	Ustrezno		Prenos informacij		Ustrezno	
Medsebojno sodelov.		Zelo ustrezno]		Medsebojno sodelov.		Zelo ustrezno]	
Odnos do sodelavcev		Zelo ustrezno]		Odnos do sodelavcev		Zelo ustrezno]	
Prenos znanja		Ustrezno		Prenos znanja		Ustrezno	
Izkoriščanje del. časa		Zelo ustrezno]		Izkoriščanje del. časa		Zelo ustrezno]	
Prilagodljivost spremem.		Zelo ustrezno]		Prilagodljivost spremem.		Zelo ustrezno]	
Odnos do dela, del. sred.		Ustrezno		Odnos do dela, del. sred.		Ustrezno	
Interdisciplinarnost		Zelo ustrezno]		Interdisciplinarnost		Ustrezno	
Odnos do strank		Zelo ustrezno]		Odnos do strank		Zelo ustrezno]	
Komuniciranje		Zelo ustrezno]		Komuniciranje		Zelo ustrezno]	
Drugo		Ustrezno		Drugo		Ustrezno	

Slika 24: Analiza »plus/minus 1« za Analitika 1 in Analitika 2 (Vir: DEXi)

Z analizo posameznih variant smo dobili celovitejšo sliko o delovni uspešnosti posameznega javnega zdravstvenega uslužbenca in s tem prišli do kvalitetnejše, bolj utemeljene in preverjene ocenitve. Na ta način lahko s pravilno oblikovanimi in izvedenimi ukrepi ohranimo odlične javne zdravstvene uslužbence odlične, izboljšamo tiste, ki ne ustrezajo zahtevam in spodbudimo in izučimo povprečne, da postanejo odlični.

7 TESTIRANJE IN VALIDIRANJE ODLOČITVENEGA MODELA

Validacija ekspertnega sistema je zelo pomembna, ker vedenja velikih in kompleksnih ekspertnih sistemov ni mogoče v celoti napovedati. Prvotni namen validacije je ugotoviti delovanje sistema. Da bi zagotovili zadovoljivo delovanje sistema, ga moramo testirati na realnih primerih problemov, za reševanje katerih je oblikovan. Na podlagi teh rezultatov uvedemo potrebne dopolnitve, popravke in izboljšave. Krog ugotavljanja vedenja modela, odpravljanja napak in postopno učenje se ponavljajo, dokler ni doseženo nameravano vedenje modela. Po vsaki modifikaciji sistema pa je potrebna ponovna pazljiva validacija (Schoen in Sykes, 1987).

Preliminarno validacijo, ki pokaže zadovoljivo delovanje modela, smo opravili v Zavodu za zdravstveno varstvo Kranj. Testno smo izvedli ocenjevanje nekaterih javnih zdravstvenih uslužbencev. Preliminarna validacija nam je bila v pomoč pri iskanju vzeli znanja in v procesu sklepanja. Po uspešni preliminarni validaciji smo izvedli dodatno analizo rezultatov vrednotenja s programskim orodjem Vredana.

Z namenom pridobitve čim več izkušenj, bi bilo smiselno izdelan model preveriti in preizkusiti na čim več različnih javnih zdravstvenih organizacijah.

8 KRITIČNA ANALIZA ODLOČITVENEGA MODELA

Kritično analizo zgrajenega večparametrskega hierarhičnega modela smo izvedli s pomočjo SWOT analize. SWOT analiza je analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Analiza prednosti in slabosti prikazuje notranje, analiza priložnosti in nevarnosti pa zunanje dejavnike poslovanja. Prednost je vsaka sposobnost obravnavanega modela (podjetja, proizvoda), s katero lahko dosežemo zastavljene cilje, slabosti pa so tiste značilnosti, ki njihovo doseganje onemogočajo ali ovirajo in s tem zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost. Priložnosti so razmere v zunanjem okolju, ki ob ustrezni uporabi omogočajo doseganje zastavljenih ciljev, nevarnosti pa predstavljajo tiste zunanje dejavnike, na katere sicer nimamo vpliva, lahko pa ogrozijo doseganje želenih ciljev (Treven, 1992).

Kritično analizo (prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti) zgrajenega modela za ocenjevanje delovne uspešnosti javnih zdravstvenih uslužbencev za potrebe napredovanja smo opredelili v tabeli 2.

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - učinkovit pripomoček za podporo pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih - ustreza veljavnim zakonskim določilom - omogoča ocenitev večjega števila dejavnikov - omogoča uporabo »mehkih« podatkov - končna ocena je bolj razumljena, utemeljena, razložena, preverjena in dokumentirana - enostavne simulacije in analize »kaj-če« - prijazna in preprosta uporaba - standardiziran, poenoten, sistematičen in objektivni način ocenjevanja del. uspešnosti - natančnost in zanesljivost sistema - enostaven in razumljiv model za ocenjevalca - lahka prilagoditev in nadgraditev - krajši čas za ocenjevanje in zmanjšanje stroškov - povečevanje zadovoljstva zaposlenih, motivacije in učinkovitosti - zaupanje zaposlenih v sistem, vodstvo in ocenjevalce 	<ul style="list-style-type: none"> - je le približek realnemu stanju - modeliranje je zahteven proces - pomanjkanje meril ocenjevanja - še vedno delno odvisen od subjektivnosti ocenjevalcev - spreminjanje odločitvenih pravil lahko vpliva na rezultat
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - širitev na ostala področja uporabe v organizaciji - sistematično zbiranje podatkov o delovni uspešnosti - nadaljnja uporaba pridobljenih spoznanj na področju upravljanja s tehnologijami znanja - integracija sistema v obstoječ informacijski sistem v organizaciji 	<ul style="list-style-type: none"> - preveliko zanašanje na rezultate (odloča človek, ne stroj) - odpor zaposlenih na vpeljavo nove tehnologije - pomanjkanje finančnih in človeških virov za nadaljnje izvajanje in razvoj modela

Tabela 2: SWOT analiza odločitvenega modela ocenjevanja delovne uspešnosti

9 ZAKLJUČEK

Ocenjevanje javnih zdravstvenih uslužbencev se izvaja na podlagi zakona, ki ga ureja sistem plač v javnem sektorju. Uporablja se za dodatno motiviranje javnih zdravstvenih uslužbencev, za doseganje še boljših delovnih rezultatov, za spodbujanje njihove kariere in pravilno odločanje o njihovem napredovanju. Vlada RS je, z zakonskimi spremembami na področju sistema plač v javnem sektorju, naredila pomembne korake k razvoju ključnih meril in kazalnikov, kljub temu pa še vedno obstaja potreba po oblikovanju uravnoteženih meril in kazalcev uspešnosti med primerljivimi skupinami ter potreba po bolj objektivnem in strokovno utemeljenem ocenjevanju delovne uspešnosti.

Magistrsko delo prikazuje eno od možnosti uporabe informacijske tehnologije ravnanja s kadrovskimi viri. Za ocenjevanje delovne uspešnosti javnih zdravstvenih uslužbencev za potrebe napredovanja smo izdelali večparametrski hierarhični model s pomočjo programa DEXi. Model omogoča upoštevanje kvalitativnih in kvantitativnih meril uspešnosti skupaj s transparentno razlago ocene delovne uspešnosti.

Zgrajeni model predstavlja koristen pripomoček za podporo ocenjevanja delovne uspešnosti javnih zdravstvenih uslužbencev. Prednost modela, v primerjavi s klasičnim ocenjevanjem, se kaže v večji doslednosti, objektivnosti in sistematičnosti ocenjevanja delovne uspešnosti, saj pri vseh zaposlenih v enaki meri upošteva iste kriterije. Ocenjevalca usmerja k poglobljenemu razmišljanju in zbiranju informacij o delovni uspešnosti posameznika ter posledično zmanjša možnost, da bi spregledal dejavnike, ki lahko bistveno vplivajo na končno oceno. Končni rezultati vrednotenja niso odvisni samo od same izgradnje tega modela (drevesa kriterijev in določenih odločitvenih pravil, s katerimi smo izrazili funkcije koristnosti) pač pa tudi od pravih in kakovostnih podatkov vrednotenja posameznih variant, s katerimi ocenjevalci opišejo zaposlene po osnovnih kriterijih.

Predstavljen model lahko uporablja le ustrezno usposobljen ocenjevalec. Pri določanju končne ocene delovne uspešnosti posameznika se mora ocenjevalec opirati predvsem na lastno znanje in izkušnje. Z DEXi dobljene ocene mora kritično pretehtati in jih upoštevati le ob vseh ostalih podatkih. V primeru razhajanj med lastnimi in DEXi ocenami mora te primere raziskati, zbrati dodatne podatke in opraviti ponovno analizo posameznih zaposlenih za ustrežnejšo ocenitev in bolj transparentno razlago končne ocene.

Nadaljnja praktična uporaba modela za ocenjevanje delovne uspešnosti javnih zdravstvenih uslužbencev bo pokazala možne dopolnitve in izboljšave.

LITERATURA IN VIRI

1. Anterič, M. (2005) Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv, *Human resource management*, 3 (8), Ljubljana, str. 12-15.
2. Bagon, J. (2003) Letni pogovor s sodelavcem: Ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi, Vlada RS, Ljubljana. Pridobljeno 15. 6. 2010 s spletne strani: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/letni_pogovor.doc.
3. Bagon, J. et al. (2006) Priročnik za javne menedžerje, Portis, Ljubljana.
4. Bagon, J. (2010) Vpliv letnega pogovora in ocenjevanja delovne uspešnosti na zadovoljstvo zaposlenih, *Kadrovske informacije*, 9/10, Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za organizacijo in kadre, Ljubljana, str. 23 – 29. Pridobljeno 20. 11. 2010 s spletne strani: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/DOK/SLO_OK_SEP_2010_low.pdf.
5. Bernardin, H.J., Beatty, R.W. (1984) *Performance appraisal: assessing human behavior at work*, Kent, Boston.
6. Bird, L.S., Beatty, R.W, Schneier, E.C. (1985) *The performance appraisal source book*, Human Resoure Development, Ambest.
7. Bohanec, M. (2006) Večparametrski odločitveni modeli za ugotavljanje sposobnosti organizacije za uvajanje virtualnih timov, Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
8. Bohanec, M. (2009) Računalnik in odločanje: Odločitveni modeli in sistemi za podporo pri odločanju. Pridobljeno 20.6.2010 s spletne strani: [http://www-ai.ijs.si/MarkoBohanec/pub/IS2009_Odlocanje.pdf](http://www.ai.ijs.si/MarkoBohanec/pub/IS2009_Odlocanje.pdf).
9. Bohanec, M., Rajkovič, V. (1990) DEX: An Expert System Shell for Decision Support, *Sistematica*, 1, Lima, str. 145-157.
10. Bohanec, M., Rajkovič, V. (1995) Večparametrski odločitveni modeli, *Organizacija*, 28 (7), Kranj, str. 427-438.
11. Bohanec, M., Urh, B., Rajkovič, V. (1992) Evaluating options by combined qualitative and quantitative methods, *Acta Psychologica*, 80 (1992), North Holland, str. 67-89.
12. Bohanec, M., Zupan, B., Rajkovič, V. (2000) Applications of Qualitative Multi-Attribute Decision Models in Health Care, *International Journal of Medical Informatics*, 58-59, str. 191-205.
13. Bohinc, R. (2005) *Osebe javnega prava*, GV založba, Ljubljana.
14. Boyett, J.H., Conn, H.P. (1995) *Maximum performance management* (2nd ed.), Capstone, Oxford.
15. Brewster, C., Holt, L.H. (2000) *Human resource management in Northern Europe*, Blackwell Publichers, Oxford.

16. Brewster, C., Mayrhofer, W., Morley, M.L. (2000) *New Challenges for European Human Resource Management: trends, dilemmas and strategy*, Macmillan Press LTD, Hampshire.
17. Brewster, C., Mayrhofer, W., Morley, M.L. (2004) *Human resource management in Europe: evidence of convergence?* Elsevier, Amsterdam.
18. Carrell, M.R., Elbert N.F., Hatfield R.D. (2000) *Human resource management, Strategies for managing a diverse and global workforce*, Dryden Press, Orlando.
19. Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložnar B., Sušan, Z. (2003) *Manager, prvi med enakimi*, GV Založba, Ljubljana.
20. Cvetko, R., Pahor, C., Smajla, T., Svetlik, I. (2002) *Razvijanje delovne kariere, Znanstveno raziskovalno središče RS, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.*
21. Del Po, A. (2005) *The performance appraisal handbook*, Nolo, Berkeley.
22. Edmonstone, J. (1996) *Appraising the state of performance appraisal*, *Health Manpower Management*, 22 (6), str. 9-13.
23. Ferjan, M. (2003) *Vplivni dejavniki napredovanj zaposlenih v Sloveniji*, *Organizacija*, 36 (7), Kranj, str. 469-476.
24. Florjančič, J., Ferjan, M., Brnik, M. (1999) *Planiranje in razvoj kadrov*, *Moderna organizacija*, Kranj.
25. Florjančič J., Jereb J. (1998) *Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja*, *Management kadrovskih virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
26. Florjančič. J., Paape, B. (2004) *Kadri in management*, *Moderna organizacija*, Kranj.
27. Florjančič, J., Vukovič, G., Ferjan, M. (2002) *Planiranje in razvoj kadrov – praktikum*, *Moderna organizacija*, Kranj.
28. Galič, J., Kuhar Puc, R. (2005) *Obdavčitev plač in drugih prejemkov*, Legat, Lesce.
29. Gorišek, K., Tratnik, G. (2003) *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh*, *Vodič za mala in srednja velika podjetja*, Slovenski institut za kakovost in meroslovje, Ljubljana.
30. Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., Godshalk, V.M. (2000) *Career management*, *Harcourt College*, Philadelphia.
31. Grote, D. (2002) *The performance appraisal question and answer book*, *American Management Association*, New York.
32. Herrera, J.S. (1993) *Strategic Planning, Organizational Development and Human Resource Management and Development Strategy Models*, *International Telecommunication Union*, Geneva.
33. Jereb, J. (1987) *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*, *Moderna organizacija*, Kranj.
34. Jereb, J. (1989) *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*, *Moderna organizacija*, Kranj.
35. Jereb, J. (1992) *Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov*, *Organizacija in kadri* 25 (3-4), Kranj, str. 240-251.

36. Jereb, J. (1996) Postopki pridobivanja in izbire sodelavcev determinirani z dejavniki uspešnosti, Organizacija, 29 (6), Kranj, str. 352-360.
37. Jereb, E., Bohanec, M., Rajkovič, V. (2003) DEXi - Računalniški program za večparametrsko odločanje, Moderna organizacija, Kranj.
38. Jereb, E., Rajkovič, U., Rajkovič, V. (2005) A Hierarchical Multi-Attribute System Approach to Personnel Selection, 13 (2005), International Journal of Selection and Assessment, Oxford.
39. Kerševan, E. (2000) Sistem nagrajevanja javnih uslužbencev. V Virant, Gregor (ur) VII. Dnevi slovenske uprave: zbornik referatov. Visoka upravna šola, Ljubljana, str. 141-154.
40. Kerševan, E. (2005) Reforma reforme javne uprave. Pravna praksa: časopis za pravna vprašanja, 24 (9), str. 3-4.
41. Kovač, D. (2006) Ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika, korak v pravo smer ali zabloda? CO & DA d.o.o. Pridobljeno 29. 3. 2010 s spletne strani: <http://www.victoria.si/?mod=aktualno&action=viewOne&ID=4267>.
42. Krapež, A., Rajkovič, V. (2003) Tehnologije znanja pri predmetu informatika: vodnik za izpeljavo sklopa tehnologije znanja, Zavod RS za šolstvo, Ljubljana.
43. Lipičnik, B. (1997) Človeški viri in ravnanje z njimi, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
44. Lipičnik, B. (1998) Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resources management), Gospodarski vestnik, Ljubljana.
45. Lipičnik, B. (2002) Krmiljenje človekovih aktivnosti, ur. Možina Stane et al.: Management, Didakta, Radovljica, str. 472-495.
46. Lynch, R.L., Cross, K.F. (1991) Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement, Blackwell, Oxford.
47. Marakas G.M. (1998) Decision support system in the twenty-first century, Prentice-Hall, New Jersey.
48. Merkač Skok, M. (2005) Osnove managementa zaposlenih, Fakulteta za management, Koper.
49. Mihalič, R. (2006) Ocenjevanje zaposlenih, Podjetnik, december 2006, str.42-44.
50. Mihalič, R. (2006) Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja, Mihalič in Partner, Škofja Loka.
51. Ministrstvo za javno upravo, 168. redna seja Vlade RS - sporočilo za javnost. Avdio posnetek z novinarske konference po seji vlade - minister dr. Virant. Pridobljeno 18.6.2010 s spletne strani: <http://www.mju.gov.si/nc/si/splosno/cns/novica/article/12037/8516/>.
52. Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za organizacijo in kadre (2010) Poročilo o ocenjevanju delovne uspešnosti za leto 2009 in napredovanju v letu 2010. Pridobljeno 30.10.2010 s spletne strani: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/DOK/Porocilo_OcDU_2009_in_napred_2010.pdf.

53. Moncrieff, J. (1992) Empowering people to perform, in *Developing a Performance – oriented Culture* (Eds), Association for Management Education and Development, London.
54. Možina, S. (2002) *Management kadrovskih virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
55. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodnik, Z., Svetič, A., Stanojevič, M., Merkač, M. (1998) *Management kadrovskih virov*, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
56. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B. (2002) *Management nova znanja za uspeh*, Didakta, Radovljica.
57. Možina, S., Svetlik I., Jamšek F., Zupan, N., Vodovnik Z. (2002) *Management kadrovskih virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
58. Murphy, H.T. (2004) Equal Employment Opportunity Committee, ABA Labor and Employment Law Section. Pridobljeno 21.7.2010 s spletne strani: <http://www.bna.com/bnabooks/ababna/eeo/2004/eeo55.pdf>.
59. Nagel, S. (ed.) (1992) *Applications of decision-aiding software*, St. Martin's Press.
60. Nemeč, T. (2003) *Uspešnost v javni upravi – kaj in kako meriti*, X. Dnevi slovenske uprave: zbornik referatov, Fakulteta za upravo, Ljubljana, str. 235-248.
61. Nickols, F. (2007) *Performance Appraisal-Weighed and Found Wanting in the balance*, *The Journal for Quality and Participation*, 30 (1), str.13-16.
62. O'Keefe, R.M. (1989) *The Evaluation of Decision-aiding Systems: Guidelines and Methods*, *Information & Management*, 17, North-Holland, str. 217-226.
63. Petz, B. (1987) *Psihologija rada*, Školska knjiga, Zagreb.
64. Pivec, M., Rajkovič, V. (1999) *Obvladovanje znanja z metodami umetne inteligence*, *Organizacija*, 32 (8-9), str. 449-453. Pridobljeno 16.6.2010 s spletne strani: <http://lopes1.fov.uni-mb.si/IS/99/org/pivec.pdf>.
65. Price, A. (2000) *Principles of Human Resource Management*, Blackwell Publishers.
66. Rajkovič, V., Bohanec, M. (1988) *Sistemi za pomoč pri odločanju*, *Organizacija in kadri*, 21, Kranj, str. 127-140.
67. Rajkovič, V., Šušteršič, O., Šušteršič, J., Bohanec, M. (1999) *Kako storiti več za kakovost zdravstva in šolstva? = How to do more for the quality of health care and education?*, V: Bohinc, R. (ur.), Černetič, M. (ur.). *Modra knjiga*, Civilna družba v Sloveniji in Evropi, Društvo Občanski forum: Služba Vlade RS za evropske zadeve, Ljubljana, str. 386-394.
68. Rejc, A. (2001) *Merjenje in ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja in usposabljanja*, *Revija Kadri*, november 2001, str. 71-82.
69. Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993) *Management*, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.

70. Schoen, S., Sykes, E.G. (1987) Putting Artificial Intelligence to Work: Evaluating & Implementing Business Applications, John Wiley & Sons, New York.
71. Srića, V., Treven, S., Pavlič, M. (1995) Informacijski sistemi, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
72. Svetlik, I. (1991) Ocenjevanje delovne uspešnosti, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
73. Svetlik, I. (1998) Analiza dela in določanje lastnosti delavcev, Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
74. Šturm, J. (2005) Letni pogovori – jutri, Kadrovske informacije 15, Vlada RS, Ljubljana, str. 17-28. Pridobljeno 18.6.2010 s spletne strani: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/kadrovske_inf_15.pdf.
75. Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005) Human Resource Management, 6th ed., FT/Prentice Hall.
76. Treven, S. (1992) SWOT analiza, Organizacija in kadri, 25 (9-10), Kranj, str. 644-653.
77. Turban, E., Aronson J.E. (2001) Decision Support System and Intelligent Systems, Prentice – Hall, New Jersey.
78. Uhan, S. (1995) Sistem plač, V: Uhan, S. (Ur.), Modra knjiga: Plače v Sloveniji, Moderna organizacija, Ljubljana, str. 161-270.
79. Uhan, S. (2000) Vrednotenje dela II, Moderna organizacija, Kranj.
80. Uhan, S. (2004) Plača za delovno uspešnost, 37 (2), Organizacija, Kranj, str. 106-113.
81. Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, Uradni list RS, št. 51/2008, 91/2008, 113/2009.
82. Vukasović-Žontar, M., Rajkovič, V. (2006) Ugotavljanje managerskih kompetenc s pomočjo računalniškega programa za večparametrsko odločanje DEXi, april-maj-junij 2006, 14 (2), Uporabna informatika, Ljubljana, str. 69-74.
83. Zakon o interventnih ukrepih (ZIU), Uradni list RS, št. 94/2010.
84. Zakon o javnih uslužbencih, Uradni list RS, št. 63/2007, 65/2008.
85. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (uradno prečiščeno besedilo) (ZSPJS-UPB13), Uradni list RS, št. 108/2009.
86. Zeni, J. (1994) Napredovanje kot motiv, Gospodarski vestnik, 16, Ljubljana, str. 74-76.
87. Zupan, N. (2001) Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistema nagrajevanja v slovenskih podjetjih, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

KAZALO SLIK

Slika 1: Usmerjanje in usklajevanje razvojnih interesov (Vir: Jereb, 1987).....	5
Slika 2: Večparametrski odločitveni model (Vir: Bohanec, Rajkovič, 1995).....	18
Slika 3: Shematična struktura povezave DEXi lupine in baze znanja (Vir: Rajkovič idr., 1999)	20
Slika 4: Ocena delovne uspešnosti javnih uslužbencev in javnih zdravstvenih uslužbencev za leto 2009 (Vir: Ministrstvo za javno upravo, 2010)	23
Slika 5: Odločitveno drevo (Vir: DEXi)	31
Slika 6: Zaloge vrednosti kriterijev (Vir: DEXi)	32
Slika 7: Povprečne uteži kriterijev (Vir: DEXi)	34
Slika 8: Funkcija koristnosti za kriterij Ocena DU (Vir: DEXi)	35
Slika 9: Vrednosti posameznih zaposlenih – zbrane po listih drevesa kriterijev (Vir: DEXi).....	37
Slika 10: Prednosti in slabosti Analitika 1 (Vir: DEXi).....	40
Slika 11: Prednosti in slabosti Analitika 2 (Vir: DEXi).....	41
Slika 12: Prednosti in slabosti Dipl. MS 1 in Dipl. MS 2 (Vir: DEXi).....	41
Slika 13: Prednosti in slabosti Laboranta, Lab. teh. 1, Lab. teh. 2 in Lab teh. 3 (Vir: DEXi).....	42
Slika 14: Primerjava razlik vrednotenja Analitika 1 in Analitika 2 (Vir: DEXi).....	43
Slika 15: Primerjava razlik vrednotenja Dipl. MS 1 in Dipl. MS 2 (Vir: DEXi).....	44
Slika 16: Primerjava razlik vrednosti Lab. teh. 1, Lab. teh. 2 in Lab. teh. 3 (Vir: DEXi)	45
Slika 17: Zvezdna predstavitev vrednotenja variant (Vir: DEXi)	46
Slika 18: Analiza ocen delovne uspešnosti zaposlenih po posameznih parametrih (Vir: Vredana)	47
Slika 19: Analiza končnih ocen delovne uspešnosti zaposlenih (Vir: Vredana).....	48
Slika 20: Analiza »plus/minus 1« za Laboranta in Lab. teh. 2 (Vir: DEXi)	50
Slika 21: Analiza »kaj-če« - sprememba vrednotenja Lab. teh. 2 (Vir: DEXi).....	50
Slika 22: Analiza »plus/minus 1« za Lab. teh. 1 in Lab. teh. 3 (Vir: DEXi).....	51
Slika 23: Analiza »plus/minus 1« za Dipl. MS 1 in Dipl. MS 2 (Vir: DEXi)	52
Slika 24: Analiza »plus/minus 1« za Analitika 1 in Analitika 2 (Vir: DEXi)	52

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava ocen delovne uspešnosti od leta 2004 do 2009 (Vir: Ministrstvo za javno upravo, 2010)	23
Tabela 2: SWOT analiza odločitvenega modela ocenjevanja delovne uspešnosti ..	55

PRILOGE

Priloga 1: Podrobnejša opredelitev elementov delovne uspešnosti po Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev

Priloga 2: Ocenjevalni list

Priloga 3: Evidenčni list

Priloga 4: Opis zalog vrednosti

Priloga 5: Tabele odločitvenih pravil

Priloga 1: Podrobnejša opredelitev elementov delovne uspešnosti po Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev

1. KRITERIJI PO ELEMENTU REZULTATI DELA:

STROKOVNOST	OBSEG DELA	PRAVOČASNOST
Izvajanje nalog zlasti v skladu: - z veljavnimi standardi oziroma s pravili stroke.	Izvajanje nalog zlasti glede na: - količino opravljenega dela, - dodatno delo.	Izvajanje nalog zlasti v skladu: - s predvidenimi roki in veljavnimi standardi oziroma s pravili stroke.

2. KRITERIJI PO ELEMENTU SAMOSTOJNOST, USTVARJALNOST, NATANČNOST PRI OPRAVLJANJU DELA

SAMOSTOJNOST	USTVARJALNOST	NATANČNOST
Izvajanje nalog zlasti glede na potrebo po: - dajanju natančnih navodil, - po nadzorovanju.	Izvajanje nalog zlasti glede na: - razvijanje novih, uporabnih idej, - dajanje koristnih pobud in predlogov.	Izvajanje nalog zlasti glede na: - pogostost napak, - kvaliteto dela.

3. KRITERIJI PO ELEMENTU ZANESLJIVOST PRI OPRAVLJANJU DELA

Izvajanje nalog zlasti v smislu: - izpolnjevanja dogovorjenih obveznosti, - popolnega in točnega prenosa informacij.
--

4. KVALITETA SODELOVANJA IN ORGANIZACIJA DELA

SODELOVANJE	ORGANIZIRACIJA DELA
Izvajanje nalog zlasti v smislu: - medsebojnega sodelovanja in skupinskega dela, - odnosa do sodelavcev, - prenosa znanja in mentorstva.	Izvajanje nalog zlasti v smislu: - organiziranega in načrtovanega izkoriščanja delovnega časa glede na vsebino nalog in postavljene roke, - prilagoditve nepredvidenim situacijam.

5. DRUGE SPOSOBNOSTI V ZVEZI Z OPRAVLJANJEM DELA

INTERDISCIPLINARNOST	ODNOS DO UPORABNIKOV STORITEV	KOMUNICIRANJE	DRUGO
Izvajanje nalog zlasti v smislu: - povezovanja znanja z različnih delovnih področij, - pregleda nad svojim delovnim področjem.	Izvajanje nalog zlasti v smislu: - sodelovanja in servisiranja uporabnikov storitev.	Izvajanje nalog zlasti glede na: - pisno in ustno izražanje, - ustvarjanje notranjega in zunanjega socialnega omrežja.	Izvajanje nalog zlasti glede na: - posebnosti, značilne za posamezno dejavnost oz. stroko v javnem sektorju.

Priloga 2: Ocenjevalni list

Naziv in naslov proračunskega uporabnika

OCENJEVALNI LIST za oceno delovne uspešnosti javnega uslužbenca v ocenjevalnem obdobju

Podatki o javnem uslužbencu:

Ime in priimek javnega uslužbenca:

Ocena javnega uslužbenca:

v ocenjevalnem obdobju od.....do.....vletu.....

SKUPNA UTEMELJITEV OCENE (glede na kriterije ocenjevanja, v povezavi s pričakovanji na delovnem mestu)

Izjava o seznanitvi z oceno

ocenjevalec

javni uslužbenec

podpis

podpis

Datum: _____

Datum: _____

Žig

Priloga 3: Evidenčni list

Naziv in naslov proračunskega uporabnika

EVIDENČNI LIST
NAPREDOVANJA JAVNEGA USLUŽBENCA V NAPREDOVALNEM OBDOBJU

Podatki o javnem uslužbencu:

Ime in priimek javnega uslužbenca:

Rojstni datum javnega uslužbenca:.....

Šifra in ime delovnega mesta oz. naziva:

Organizacijska enota:

Osnovni plačni razred delovnega mesta:

Datum zadnjega napredovanja:

Plačni razred javnega uslužbenca:

Napreovalno obdobje od:

Ocene javnega uslužbenca v napreovalnem obdobju:

v ocenjevalnem obdobju od.....do.....prva ocena.....št. točk.....

v ocenjevalnem obdobju od.....do.....druga ocena.....št. točk.....

v ocenjevalnem obdobju od.....do.....tretja ocena.....št. točk.....

TOČKE SKUPAJ.....**Ocena javnega uslužbenca v napreovalnem obdobju:**

Izpolnjuje pogoje za napredovanje za1....plačni razred,....2..... plačna razreda

Javni uslužbenec napreduje z dnem:.....

Št. in datum aneksa

Nov plačni razred je:.....

Ne izpolnjuje pogojev za napredovanje, datum

Odgovorna oseba

Javni uslužbenec po
pooblastilu odgovorne osebe

žig

podpis

podpis

Datum: _____

Priloga 4: Opis zalog vrednosti

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Stran 1

OcenaDU

Ocena delovne uspešnosti javnega zdravstvenega uslužbenca

1. **Nezadovoljivo** Nezadovoljiva ocena delovne uspešnosti, v celoti pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
2. **Zadovoljivo** Zadovoljiva ocena delovne uspešnosti, delno pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
3. **Dobro** Dobra ocena delovne uspešnosti, v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
4. **Zelo dobro** Zelo dobra ocena delovne uspešnosti, nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
5. **Odlično** Odlična ocena delovne uspešnosti, visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja

Opravljenost dela

Strokovnost, kvaliteta in obseg opravljenega dela v ocenjev. obdobju

1. **Nezadovoljivo** Nezadovoljivo opravljenost dela, v celoti pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
2. **Zadovoljivo** Zadovoljivo opravljenost dela, delno pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
3. **Dobro** Dobro opravljenost dela, v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
4. **Zelo dobro** Zelo dobro opravljenost dela, nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
5. **Odlično** Odlično opravljenost dela, visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja

Rezultati dela

Rezultati opravljenega dela v ocenjevalnem obdobju

1. **Nezadovoljivo** Nezadovoljivi rezultati dela, v celoti pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
2. **Zadovoljivo** Zadovoljivi rezultati dela, delno pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
3. **Dobro** Dobri rezultati dela, v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
4. **Zelo dobro** Zelo dobri rezultati dela, nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
5. **Odlično** Odlični rezultati dela, visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja

Strokovnost

Izvajanje dela skladno s predpisi in pravili stroke

1. **Nezadovoljivo** Nestrokovno opravljenost dela, v celoti pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
2. **Zadovoljivo** Zadovoljivo strokovno opravljenost dela, delno pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
3. **Dobro** Dobro strokovno opravljenost dela, v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
4. **Zelo dobro** Zelo dobro strokovno opravljenost dela, nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
5. **Odlično** Odlično strokovno opravljenost dela, visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja

Strokovno izv. dela

Strokovno izvajanje nalog v skladu s standardi in pravili stroke

1. **Neustrezno** Neustrezna stopnja strokovno opravljenega dela, pod pričakovanji
2. **Sprejemljivo** Sprejemljiva stopnja strokovno opravljenega dela, v skladu s pričakovanji
3. **Ustrezno** Ustrezna stopnja strokovno opravljenega dela, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Zelo ustrezna stopnja strokovno opravljenega dela, visoko nad pričakovanji

Dodatna znanja

Pridobivanje dodatnih znanj, razna usposabljanja

1. **Neustrezno** Neustrezno število izkazanih dodatnih znanj, pod pričakovanji v ocenjevalnem obdobju
2. **Ustrezno** Ustrezno število izkazanih dodatnih znanj, v skladu s pričakovanji v ocenjevalnem obdobju
3. **Zelo ustrezno** Zelo ustrezno število izkazanih dodatnih znanj, nad pričakovanji v ocenjevalnem obdobju

Vodenje

Vodenje podrejenih, procesov dela, projektov, razisk. skupin...

1. **Neustrezno** Neustrezna stopnja vodnja podrejenih oz. procesov dela, pod pričakovanji
2. **Sprejemljivo** Sprejemljiva stopnja vodenja podrejenih oz. procesov dela, skladno s pričakovanji
3. **Ustrezno** Ustrezna stopnja vodenja podrejenih oz. procesov dela, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Zelo ustrezna stopnja vodenja podrejenih oz. procesov, visoko nad pričakovanji

Sodel. pri odločanju

Sodelovanje pri strokovnih odločitvah v del. procesu

1. **Neustrezno** Nizka stopnja sodelovanja pri strokovnih odločitvah v del. procesu, pod pričakovanji
2. **Sprejemljivo** Srednja stopnja sodelovanja pri strokovnih odločitvah v del. procesu, skladno s pričakovanji
3. **Ustrezno** Visoka stopnja sodelovanja pri strokovnih odločitvah v del. procesu, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Zelo visoka stopnja sodelovanja pri strokovnih odločitvah v del. procesu, visoko nad pričakovanji

Obseg dela

Količina opravljenega dela, glede na planiran obseg

1. **Nezadovoljivo** Nezadovoljiv obseg opravljenega dela, v celoti pod pričakovanji
2. **Zadovoljivo** Majhen obseg opravljenega dela, delno pod pričakovanji
3. **Dobro** Srednje velik obseg opravljenega dela, v skladu s pričakovanji
4. **Zelo dobro** Velik obseg opravljenega dela, nad pričakovanji
5. **Odlično** Zelo velik obseg opravljenega dela, visoko nad pričakovanji

Opravl. redne naloge

Število opravljenih rednih nalog glede na pričakovano, zahtevano

1. **Neustrezno** Opravljeno manj nalog kot je bilo planiranih, pod pričakovanji
2. **Sprejemljivo** Srednja količina opravljenih nalog (skladno s planiranimi), v skladu s pričakovanji
3. **Ustrezno** Velika količina opravljenih nalog (nad planom), nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Zelo velika količina opravljenih nalog (visoko nad planom), visoko nad pričakovanji

Opravl. dodatne naloge

Urejanje spleta, vodenje registrov, skrbnik kakovosti ...

1. **Neustrezno** Brez opravljenih dodatnih nalog del. mesta, pod pričakovanji
2. **Sprejemljivo** Majhna količina dodatno opravljenih nalog del. mesta, v skladu s pričakovanji
3. **Ustrezno** Velika količina dodatno opravljenih nalog del. mesta, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Zelo velika količina dodatno opravljenih nalog del. mesta, visoko nad pričakovanji

Povečan obseg dela

Pogostost povečanega obsega dela ali nadpovprečne del. obr.

1. **Sprejemljivo** Nikoli oz. zelo redko povečan obseg dela, pod pričakovanji v ocenjevalnem obdobju
2. **Ustrezno** Redko oz. občasno povečan obseg dela, v skladu s pričakovanji v ocenjevalnem obdobju
3. **Zelo ustrezno** Pogosto ali stalno povečan obseg dela, nad pričakovanji v ocenjevalnem obdobju

Pravočasnost

Izvajanje nalog v predvidenih rokih

1. **Nezadovoljivo** Delo včasih opravljeno nepravočasno, v celoti pod pričakovanji
2. **Zadovoljivo** Delo vedno opravljeno pravočasno, delno pod pričakovanji
3. **Dobro** Delo vedno opravljeno pravočasno, nekajkrat pred rokom, v skladu s pričakovanji
4. **Zelo dobro** Delo velikokrat opravljeno pred rokom, nad pričakovanji
5. **Odlično** Delo vedno opravljeno pred rokom, visoko nad pričakovanji

Pravočasnost rednih nal.

Izvajanje nalog pravočasno ali v krajšem roku

1. **Neustrezno** Včasih nepravočasna izvedba nalog, pod pričakovanji
2. **Sprejemljivo** Vedno pravočasna izvedba nalog, nikoli v krajšem roku, skladno s pričakovanji
3. **Ustrezno** Izvedba nalog pravočasno in velikokrat v krajšem roku, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Izvedba nalog vedno v krajšem roku, visoko nad pričakovanji

Pravočasnost nujnih nal.

Nujne naloge, ki jih je potrebno opraviti v krajših rokih kot običajno

1. **Neustrezno** Včasih nepravočasna izvedba nujnih nalog, pod pričakovanji
2. **Sprejemljivo** Vedno pravočasna izvedba nujnih nalog, nikoli v krajšem roku, skladno s pričakovanji
3. **Ustrezno** Izvedba nujnih nalog pravočasno in velikokrat v krajšem roku, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Izvedba nujnih nalog vedno v krajšem roku, visoko nad pričakovanji

Samost., ustvarj., natanč.

Samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela

1. **Nezadovoljivo** Nezadovoljivo opravljeno delo, v celoti pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
2. **Zadovoljivo** Zadovoljivo opravljeno delo, delno pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
3. **Dobro** Dobro opravljeno delo, v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
4. **Zelo dobro** Zelo dobro opravljeno delo, nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
5. **Odlično** Odlično opravljeno delo, visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja

Samostojnost

Samostojnost pri opravljanju dela

1. **Nezadovoljivo** Zelo majhna stopnja samostojnosti pri opravljanju dela, v celoti pod pričakovanji
2. **Zadovoljivo** Majhna stopnja samostojnosti pri opravljanju dela, delno pod pričakovanji
3. **Dobro** Srednja stopnja samostojnosti pri opravljanju dela, v skladu s pričakovanji
4. **Zelo dobro** Velika stopnja samostojnosti pri opravljanju dela, nad pričakovanji
5. **Odlično** Zelo velika stopnja samostojnosti pri opravljanju dela, visoko nad pričakovanji

Samostojnost pri delu

Samostojno izvajanje zahtevnejših nalog

1. **Neustrezno** Majhna samostojnost pri izvajanju zahtevnejših nalog, pod pričakovanji
2. Sprejemljivo Srednje velika samostojnost pri izvajanju zahtevnejših nalog, v skladu s pričakovanji
3. Ustrezno Velika samostojnost pri izvajanju zahtevnejših nalog, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Zelo velika samostojnost pri opravljanju zahtevnejših nalog, visoko nad pričakovanji

Potreba po nadzoru

Potreba po nadzoru nad izvajanjem nalog

1. **Neustrezno** Zelo velika potreba po nadziranju nad izvajanjem nalog, pod pričakovanji
2. Sprejemljivo Srednje velika potreba po nadziranju nad izvajanjem nalog, v skladu s pričakovanji
3. Ustrezno Majhna potreba po nadziranju nad izvajanjem nalog, visoko nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Brez potrebe po nadziranju nad izvajanjem nalog, visoko nad pričakovanji

Sposobnost odločanja

Sposobnost odločanja s pomočjo primerne logike in presoje

1. **Neustrezno** Majhna sposobnost odločanja s pomočjo primerne logike in presoje, pod pričakovanji
2. Sprejemljivo Srednje velika sposobnost odločanja s pomočjo primerne logike in presoje, v skladu s pričakovanji
3. Ustrezno Visoka sposobnost odločanja s pomočjo primerne logike in presoje, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Zelo velika sposobnost odločanja s pomočjo primerne logike in presoje, visoko nad pričakovanji

Ustvarjalnost

Ustvarjalnost pri opravljanju dela

1. **Nezadovoljivo** Zelo majhna ustvarjalnost pri opravljanju dela, v celoti pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
2. Zadovoljivo Majhna ustvarjalnost pri opravljanju dela, delno pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
3. Dobro Srednje velika ustvarjalnost pri opravljanju dela, v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
4. Zelo dobro Velika ustvarjalnost pri opravljanju dela, nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
5. **Odlično** Zelo velika ustvarjalnost pri opravljanju dela, visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja

Razvijanje novih idej

Razvijanje novih, uporabnih idej

1. **Neustrezno** Neustrezno število razvitih novih, uporabnih idej, pod pričakovanji
2. Sprejemljivo Sprejemljivo število razvitih novih, uporabnih idej, v skladu s pričakovanji
3. Ustrezno Ustrezno število razvitih novih, uporabnih idej, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Zelo ustrezno število razvitih novih, uporabnih idej, visoko nad pričakovanji

Izboljšave del. procesa

Dajanje koristnih pobud, predlogov k izboljšanju dela ali ugleda org.

1. **Neustrezno** Brez oz. majhno število izboljšav delovnega procesa, pod pričakovanji
2. Sprejemljivo Srednje veliko število izboljšav delovnega procesa, v skladu s pričakovanji
3. Ustrezno Veliko število izboljšav delovnega procesa, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Zelo veliko število izboljšav delovnega procesa, visoko nad pričakovanji

Samoiniciativnost

Prizadevanje, težnja javnega zdr. uslužbenca po lastnem delovanju

1. **Neustrezno** Brez oz. majhna stopnja samoiniciativnosti pri izvajanju dela, pod pričakovanji
2. Sprejemljivo Srednje velika stopnja samoiniciativnosti pri izvajanju dela, v skladu s pričakovanji
3. Ustrezno Velika stopnja samoiniciativnosti pri izvajanju dela, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Zelo velika stopnja samoiniciativnosti pri izvajanju dela, visoko nad pričakovanji

Natančnost

Natančnost pri opravljanju dela

1. **Nezadovoljivo** Nezadovoljiva stopnja natančnosti pri opravljanju dela, v celoti pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
2. Zadovoljivo Zadovoljiva stopnja natančnosti pri opravljanju dela, delno pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
3. Dobro Dobra natančnost pri opravljanju dela, v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
4. Zelo dobro Zelo dobra natančnost pri opravljanju dela, nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
5. **Odlično** Odlična natančnost pri opravljanju dela, visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja

Strokovne napake

Evidentirane strokovne napake

1. **Nezadovoljivo** Zelo visoka stopnja ugotovljenih strokovnih napak, v celoti pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
2. **Zadovoljivo** Visoka stopnja ugotovljenih strokovnih napak, delno pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
3. **Dobro** Srednje velika stopnja ugotovljenih strokovnih napak v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
4. **Zelo dobro** Majhna stopnja ugotovljenih strokovnih napak, nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
5. **Odlično** Zelo majhna stopnja ugotovljenih strokovnih napak, visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja

Pogostost napak

Število ugotovljenih (evidentiranih) napak

1. **Neustrezno** Večje število ugotovljenih napak, pod pričakovanji
2. **Sprejemljivo** Srednje število ugotovljenih napak, v skladu s pričakovanji
3. **Ustrezno** Majhno število ugotovljenih napak, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Brez ugotovljenih napak, visoko nad pričakovanji

Pomembnost napak

Stopnja pomembnosti ugotovljenih (evidentiranih) napak

1. **Neustrezno** Zelo velika stopnja pomembnosti napak, pod pričakovanji
2. **Sprejemljivo** Srednja stopnja pomembnosti napak, v skladu s pričakovanji
3. **Ustrezno** Majhna stopnja pomembnosti napak, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Zelo majhna stopnja pomembnosti napak, visoko nad pričakovanji

Vestnost in natančnost

Vestnost in natančnost pri izvajanju dela

1. **Neustrezno** Majhna stopnja vestnosti in natančnosti pri delu, pod pričakovanji
2. **Sprejemljivo** Srednje velika stopnja vestnosti in natančnosti pri delu, v skladu s pričakovanji
3. **Ustrezno** Visoka stopnja vestnosti in natančnosti pri delu, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Zelo visoka stopnja vestnosti in natančnosti pri delu, visoko nad pričakovanji

Zanesljivost

Zanesljivost pri opravljanju dela

1. **Nezadovoljivo** Nezadovoljiva zanesljivost pri opravljanju dela, v celoti pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
2. **Zadovoljivo** Zadovoljiva zanesljivost pri opravljanju dela, delno pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
3. **Dobro** Dobra zanesljivost pri opravljanju dela, v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
4. **Zelo dobro** Zelo dobra zanesljivost pri opravljanju dela, nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
5. **Odlično** Odlična zanesljivost pri opravljanju dela, visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja

Izpolnjevanje obveznosti

Izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti

1. **Neustrezno** Ne izpolnjuje oz. redko izpolnjuje dogovorjene obveznosti, pod pričakovanji
2. **Sprejemljivo** Srednje velikokrat izpolnjuje dogovorjene obveznosti, v skladu s pričakovanji
3. **Ustrezno** Velikokrat izpolnjuje dogovorjene obveznosti, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Vedno izpolnjuje dogovorjene obveznosti, visoko nad pričakovanji

Prenos informacij

Popoln in točen prenos informacij

1. **Neustrezno** Nizka stopnja popolnega in točnega prenosa informacij, pod pričakovanji
2. **Sprejemljivo** Srednja stopnja popolnega in točnega prenosa informacij, skladno s pričakovanji
3. **Ustrezno** Visoka stopnja popolnega in točnega prenosa informacij, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Zelo visoka stopnja popolnega in točnega prenosa informacij, visoko nad pričakovanji

Sodelovanje in organizacija

1. **Nezadovoljivo** Nezadovoljiva stopnja sodelovanja in organizacije dela, v celoti pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
2. **Zadovoljivo** Zadovoljiva stopnja sodelovanja in organizacije dela, delno pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
3. **Dobro** Dobra stopnja sodelovanja in organizacije dela, v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
4. **Zelo dobro** Zelo dobra stopnja sodelovanja in organizacije dela, nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
5. **Odlično** Odlična stopnja sodelovanja in organizacije dela, visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja

Sodelovanje, org. dela

Kvaliteta sodelovanja in organizacija dela

1. **Nezadovoljivo** Nezadovoljiva stopnja kvalitete sodelovanja in org. dela, v celoti pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
2. **Zadovoljivo** Zadovoljiva stopnja kvalitete sodelovanja in org. dela, delno pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
3. **Dobro** Dobra stopnja kvalitete sodelovanja in org. dela, v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
4. **Zelo dobro** Zelo dobra stopnja kvalitete sodelovanja in org. dela, nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
5. **Odlično** Odlična stopnja kvalitete sodelovanja in org. dela, visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja

Sodelovanje

Medsebojni odnosi v organizaciji ter sodelovanje zaposlenih

1. **Nezadovoljivo** Nezadovoljiva stopnja sodelovanja, v celoti pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
2. **Zadovoljivo** Zadovoljiva stopnja sodelovanja, delno pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
3. **Dobro** Dobra stopnja sodelovanja, v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
4. **Zelo dobro** Zelo dobra stopnja sodelovanja, nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
5. **Odlično** Odlična stopnja sodelovanja, visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja

Medsebojno sodelov.

Pripravljenost zdr. uslužbenca za medsebojno sodel. in timsko delo

1. **Neustrezno** Brez oz. majhna stopnja pripravljenosti za medsebojno sodelovanje in timsko delo, pod pričakovanji
2. **Sprejemljivo** Srednje velika stopnja pripravljenosti za medsebojno sodelovanje in timsko delo, v skladu s pričakovanji
3. **Ustrezno** Velika stopnja pripravljenosti za medsebojno sodelovanje in timsko delo, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Zelo velika stopnja pripravljenosti za medsebojno sodelovanje in timsko delo, visoko nad pričakovanji

Odnos do sodelavcev

Odnos do sodelavcev, podrejenih, nadrejenih

1. **Neustrezno** Neustrezen odnos do sodelavcev, pod pričakovanji v ocenjevalnem obdobju
2. **Sprejemljivo** Sprejemljiv odnos do sodelavcev, v skladu s pričakovanji v ocenjevalnem obdobju
3. **Ustrezno** Ustrezen odnos do sodelavcev, nad pričakovanji v ocenjevalnem obdobju
4. **Zelo ustrezno** Zelo ustrezen odnos do sodelavcev, visoko nad pričakovanji v ocenjevalnem obdobju

Prenos znanja

Količina prenosa znanja na druge, mentorstvo, predavanja

1. **Neustrezno** Brez oz. majhna količina prenosa znanja na druge, pod pričakovanji
2. **Sprejemljivo** Srednja količina prenosa znanja na druge, v skladu s pričakovanji
3. **Ustrezno** Velika količina prenosa znanja na druge, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Zelo velika količina prenosa znanja na druge, visoko nad pričakovanji

Organizacija dela

Organizacija lastnega dela

1. **Nezadovoljivo** Nezadovoljiva organizacija dela, v celoti pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
2. **Zadovoljivo** Zadovoljiva organizacija dela, delno pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
3. **Dobro** Dobra organizacija dela, v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
4. **Zelo dobro** Zelo dobra organizacija dela, nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
5. **Odlično** Odlična organizacija dela, visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja

Izkoriščanje del. časa

Organizirano in načrtovano izkoriščanje del. časa brez ponavljanja

1. **Neustrezno** Neustrezno izkoriščanje del. časa, pod pričakovanji v ocenjevalnem obdobju
2. **Sprejemljivo** Sprejemljivo izkoriščanje del. časa, v skladu s pričakovanji v ocenjevalnem obdobju
3. **Ustrezno** Ustrezno izkoriščanje del. časa, nad pričakovanji v ocenjevalnem obdobju
4. **Zelo ustrezno** Zelo ustrezno izkoriščanje del. časa, visoko nad pričakovanji v ocenjevalnem obdobju

Prilagodljivost spremem.

Prilagajanje nepredvidenim situacijam

1. **Neustrezno** Neustrezno prilagajanje nepredvidenim situacijam, pod pričakovanji
2. **Sprejemljivo** Sprejemljivo prilagajanje nepredvidenim situacijam, v skladu s pričakovanji
3. **Ustrezno** Ustrezno prilagajanje nepredvidenim situacijam, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Zelo ustrezno prilagajanje nepredvidenim situacijam, visoko nad pričakovanji

Odnos do dela, del. sred.

Odnos javnega zdr. uslužbenca do dela in delovnih sredstev

1. **Neustrezno** Nezadovoljiv odnos do dela in del. sredstev, pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
2. **Sprejemljivo** Zadovoljiv odnos do dela in del. sredstev, v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
3. **Ustrezno** Ustrezen odnos do dela in del. sredstev, nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
4. **Zelo ustrezno** Zadovoljiv odnos do dela in del. sredstev, visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja

Druge sposobnosti

Drugi elementi sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela

1. **Nezadovoljivo** Nezadovoljiva ocena drugih sposobnosti, v celoti pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
2. **Zadovoljivo** Zadovoljiva ocena drugih sposobnosti, delno pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
3. **Dobro** Dobra ocena drugih sposobnosti, v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
4. **Zelo dobro** Zelo dobra ocena drugih sposobnosti, nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja
5. **Odlično** Odlična ocena drugih sposobnosti, visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja

Interdisciplonarnost

Povezava znanj z različnih del. podr., sodel. v interdiscipl. timih

1. **Neustrezno** Nizka stopnja interdisciplinarnosti, pod pričakovanji
2. Sprejemljivo Srednja stopnja interdisciplinarnosti, v skladu s pričakovanji
3. Ustrezno Visoka stopnja interdisciplinarnosti, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Zelo visoka stopnja interdisciplinarnosti, visoko nad pričakovanji

Odnos do strank

Odnos do uporabnikov storitev

1. **Neustrezno** Neustrezen odnos do strank, pod pričakovanji
2. Sprejemljivo Sprejemljiv odnos do strank, v skladu s pričakovanji
3. Ustrezno Ustrezen odnos do strank, nad pričakovanji
4. **Zelo ustrezno** Zelo ustrezen odnos do strank, visoko nad pričakovanji

Komuniciranje

Ustreznost pisnega in ustnega izražanja

1. **Neustrezno** Neustrezno pisno in ustno izražanje, pod pričakovanji
2. Ustrezno Ustrežno pisno in ustno izražanje, v skladu s pričakovanji
3. **Zelo ustrezno** Zelo ustrezno pisno in ustno izražanje, nad pričakovanji

Drugo

Izv. nalog glede na posebnosti, značilne za posamezno zdr. dej.

1. **Neustrezno** Neustrezno izvajanje nalog glede na posebnosti v zdr. dejavnosti, pod pričakovanji
2. Ustrezno Ustrežno izvajanje nalog glede na posebnosti v zdr. dejavnosti, v skladu s pričakovanji
3. **Zelo ustrezno** Zelo ustrezno izvajanje nalog glede na posebnosti v zdr. dejavnosti, nad pričakovanji

Priloga 5: Tabele odločitvenih pravil

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Stran 1

Tabele odločitvenih pravil

Opravljenost dela	Sodelovanje in organizacija	Ocena DU
67%	33%	
1 Nezadovoljivo	*	Nezadovoljivo
2 Zadovoljivo	<=Dobro	Zadovoljivo
3 Zadovoljivo:Dobro	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo
4 Zadovoljivo:Zelo dobro	Nezadovoljivo	Zadovoljivo
5 Zadovoljivo	>=Zelo dobro	Dobro
6 Zadovoljivo:Dobro	Zelo dobro	Dobro
7 Dobro	Dobro:Zelo dobro	Dobro
8 Dobro:Zelo dobro	Dobro	Dobro
9 Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Dobro
10 Odlično	Nezadovoljivo	Dobro
11 Dobro:Zelo dobro	Odlično	Zelo dobro
12 Zelo dobro	>=Zelo dobro	Zelo dobro
13 Odlično	Zadovoljivo:Dobro	Zelo dobro
14 Odlično	>=Zelo dobro	Odlično

DEXI

DU.dxi 7.11.2010

Stran 2

Rezultati dela	Samost., ustvarj., natanč.	Zanesljivost	Opravljenost dela
58%	20%	22%	
1 Nezadovoljivo	<=Zelo dobro	*	Nezadovoljivo
2 Nezadovoljivo	*	<=Zadovoljivo	Nezadovoljivo
3 <=Dobro	Nezadovoljivo	Nezadovoljivo	Nezadovoljivo
4 Nezadovoljivo	Odlično	>=Dobro	Zadovoljivo
5 <=Zadovoljivo	Odlično	Dobro	Zadovoljivo
6 Zadovoljivo	<=Zadovoljivo	>=Zadovoljivo	Zadovoljivo
7 Zadovoljivo	<=Dobro	Zadovoljivo:Zelo dobro	Zadovoljivo
8 Zadovoljivo	*	Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo
9 Zadovoljivo:Dobro	Nezadovoljivo	Zadovoljivo:Zelo dobro	Zadovoljivo
10 Zadovoljivo:Dobro	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo	Zadovoljivo
11 Zadovoljivo	Zadovoljivo	*	Zadovoljivo
12 Zadovoljivo	Zadovoljivo:Dobro	<=Zelo dobro	Zadovoljivo
13 Zadovoljivo	>=Zadovoljivo	<=Dobro	Zadovoljivo
14 Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo
15 Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo:Zelo dobro	Nezadovoljivo	Zadovoljivo
16 Zadovoljivo:Zelo dobro	Zadovoljivo	Nezadovoljivo	Zadovoljivo
17 Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Nezadovoljivo	Zadovoljivo
18 Zadovoljivo	>=Dobro	Odlično	Dobro
19 Zadovoljivo:Dobro	Dobro	Odlično	Dobro
20 Zadovoljivo	>=Zelo dobro	>=Zelo dobro	Dobro
21 Dobro	<=Dobro	Odlično	Dobro
22 Dobro:Zelo dobro	Nezadovoljivo	Odlično	Dobro
23 Dobro	Zadovoljivo:Dobro	>=Dobro	Dobro
24 Dobro	>=Zadovoljivo	Dobro	Dobro
25 Dobro:Zelo dobro	Zadovoljivo	Dobro:Zelo dobro	Dobro
26 Dobro:Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Dobro	Dobro
27 Dobro	Dobro	>=Zadovoljivo	Dobro
28 Dobro	>=Dobro	Zadovoljivo:Dobro	Dobro
29 Dobro:Zelo dobro	Dobro	Zadovoljivo:Dobro	Dobro
30 Dobro:Zelo dobro	>=Dobro	Zadovoljivo	Dobro
31 Dobro	Odlično	<=Dobro	Dobro
32 Dobro:Zelo dobro	Odlično	<=Zadovoljivo	Dobro
33 Zelo dobro	Nezadovoljivo	>=Zadovoljivo	Dobro
34 Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo:Zelo dobro	Dobro
35 Zelo dobro	<=Dobro	Zadovoljivo:Dobro	Dobro
36 Zelo dobro	*	Zadovoljivo	Dobro
37 >=Zelo dobro	Nezadovoljivo	Zadovoljivo:Dobro	Dobro
38 >=Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo	Dobro
39 Zelo dobro	Dobro	<=Dobro	Dobro
40 Zelo dobro	>=Dobro	<=Zadovoljivo	Dobro
41 >=Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Nezadovoljivo	Dobro
42 Odlično	Nezadovoljivo	<=Dobro	Dobro
43 Odlično	<=Zadovoljivo	<=Zadovoljivo	Dobro
44 Odlično	<=Zelo dobro	Nezadovoljivo	Dobro
45 Dobro	>=Zelo dobro	>=Zelo dobro	Zelo dobro
46 Dobro:Zelo dobro	Zelo dobro	>=Zelo dobro	Zelo dobro
47 Dobro:Zelo dobro	>=Zelo dobro	Zelo dobro	Zelo dobro
48 >=Dobro	Zelo dobro	Zelo dobro	Zelo dobro
49 Zelo dobro	Zadovoljivo:Zelo dobro	Odlično	Zelo dobro
50 >=Zelo dobro	Zadovoljivo	Odlično	Zelo dobro
51 Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	>=Zelo dobro	Zelo dobro
52 Zelo dobro	>=Dobro	Zelo dobro	Zelo dobro
53 >=Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Zelo dobro	Zelo dobro
54 Zelo dobro	Zelo dobro	>=Dobro	Zelo dobro
55 Zelo dobro	>=Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Zelo dobro
56 >=Zelo dobro	Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Zelo dobro
57 >=Zelo dobro	>=Zelo dobro	Dobro	Zelo dobro
58 Odlično	<=Zadovoljivo	>=Zelo dobro	Zelo dobro
59 Odlično	<=Zelo dobro	Zelo dobro	Zelo dobro
60 Odlično	Zadovoljivo	>=Dobro	Zelo dobro
61 Odlično	Zadovoljivo:Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Zelo dobro
62 Odlično	>=Zadovoljivo	Dobro	Zelo dobro
63 Odlično	Dobro:Zelo dobro	Zadovoljivo:Zelo dobro	Zelo dobro
64 Odlično	>=Dobro	Zadovoljivo:Dobro	Zelo dobro
65 Odlično	Odlično	<=Dobro	Zelo dobro
66 >=Zelo dobro	Odlično	Odlično	Odlično
67 Odlično	>=Dobro	Odlično	Odlično
68 Odlično	Odlično	>=Zelo dobro	Odlično

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Stran 3

Strokovnost	Obseg dela	Pravočasnost	Rezultati dela
46%	29%	25%	
1 Nezadovoljivo	<=Dobro	*	Nezadovoljivo
2 Nezadovoljivo	<=Zelo dobro	Nezadovoljivo	Nezadovoljivo
3 <=Dobro	Nezadovoljivo	Nezadovoljivo	Nezadovoljivo
4 Nezadovoljivo	>=Zelo dobro	>=Zadovoljivo	Zadovoljivo
5 <=Zadovoljivo	Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo
6 <=Zadovoljivo	>=Zelo dobro	Zadovoljivo	Zadovoljivo
7 Nezadovoljivo	Odlično	*	Zadovoljivo
8 <=Zadovoljivo	Odlično	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo
9 Zadovoljivo	<=Zadovoljivo	>=Zadovoljivo	Zadovoljivo
10 Zadovoljivo	<=Dobro	Zadovoljivo:Zelo dobro	Zadovoljivo
11 Zadovoljivo	<=Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo
12 Zadovoljivo	*	Zadovoljivo	Zadovoljivo
13 Zadovoljivo:Dobro	Nezadovoljivo	Zadovoljivo:Zelo dobro	Zadovoljivo
14 Zadovoljivo:Dobro	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo
15 Zadovoljivo:Dobro	<=Dobro	Zadovoljivo	Zadovoljivo
16 Zadovoljivo:Zelo dobro	Nezadovoljivo	Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo
17 Zadovoljivo:Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo	Zadovoljivo
18 >=Zadovoljivo	Nezadovoljivo	Zadovoljivo	Zadovoljivo
19 Zadovoljivo	Zadovoljivo	*	Zadovoljivo
20 Zadovoljivo	Zadovoljivo:Dobro	<=Zelo dobro	Zadovoljivo
21 Zadovoljivo	Zadovoljivo:Zelo dobro	<=Dobro	Zadovoljivo
22 Zadovoljivo	>=Zadovoljivo	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo
23 Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo	<=Dobro	Zadovoljivo
24 Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo:Dobro	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo
25 Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo:Zelo dobro	Nezadovoljivo	Zadovoljivo
26 Zadovoljivo:Zelo dobro	Zadovoljivo	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo
27 Zadovoljivo:Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Nezadovoljivo	Zadovoljivo
28 >=Zadovoljivo	Zadovoljivo	Nezadovoljivo	Zadovoljivo
29 Zelo dobro	Nezadovoljivo	<=Dobro	Zadovoljivo
30 Zelo dobro	<=Zadovoljivo	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo
31 Zelo dobro	<=Dobro	Nezadovoljivo	Zadovoljivo
32 >=Zelo dobro	Nezadovoljivo	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo
33 >=Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Nezadovoljivo	Zadovoljivo
34 Zadovoljivo	>=Dobro	Odlično	Dobro
35 Zadovoljivo:Dobro	Dobro	Odlično	Dobro
36 Zadovoljivo	>=Zelo dobro	>=Zelo dobro	Dobro
37 Zadovoljivo:Dobro	Zelo dobro	Zelo dobro	Dobro
38 Zadovoljivo	Odlično	>=Dobro	Dobro
39 Zadovoljivo:Dobro	Odlično	Dobro	Dobro
40 Dobro	<=Dobro	Odlično	Dobro
41 Dobro:Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Odlično	Dobro
42 >=Dobro	Nezadovoljivo	Odlično	Dobro
43 Dobro	Zadovoljivo:Dobro	>=Zelo dobro	Dobro
44 Dobro	Zadovoljivo:Zelo dobro	Zelo dobro	Dobro
45 Dobro:Zelo dobro	Zadovoljivo	>=Zelo dobro	Dobro
46 Dobro:Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Zelo dobro	Dobro
47 >=Dobro	Zadovoljivo	Zelo dobro	Dobro
48 Dobro	Dobro	>=Dobro	Dobro
49 Dobro	Dobro:Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Dobro
50 Dobro	>=Dobro	Dobro	Dobro
51 Dobro:Zelo dobro	Dobro	Dobro:Zelo dobro	Dobro
52 Dobro:Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Dobro	Dobro
53 >=Dobro	Dobro	Dobro	Dobro
54 Dobro	Zelo dobro	Zadovoljivo:Zelo dobro	Dobro
55 Dobro	>=Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Dobro
56 Dobro:Zelo dobro	Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Dobro
57 Dobro:Zelo dobro	>=Zelo dobro	Zadovoljivo	Dobro
58 >=Dobro	Zelo dobro	Zadovoljivo	Dobro
59 Dobro	Odlično	<=Dobro	Dobro
60 Dobro:Zelo dobro	Odlično	<=Zadovoljivo	Dobro
61 >=Dobro	Odlično	Nezadovoljivo	Dobro
62 Zelo dobro	<=Zadovoljivo	>=Zelo dobro	Dobro
63 Zelo dobro	<=Dobro	Zelo dobro	Dobro
64 >=Zelo dobro	Nezadovoljivo	>=Zelo dobro	Dobro
65 >=Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Zelo dobro	Dobro
66 Zelo dobro	Zadovoljivo	>=Dobro	Dobro
67 Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Dobro:Zelo dobro	Dobro
68 Zelo dobro	Zadovoljivo:Zelo dobro	Dobro	Dobro
69 >=Zelo dobro	Zadovoljivo	Dobro:Zelo dobro	Dobro
70 >=Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Dobro	Dobro
71 Zelo dobro	Dobro	Zadovoljivo:Zelo dobro	Dobro
72 Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Dobro
73 Zelo dobro	>=Dobro	Zadovoljivo	Dobro
74 >=Zelo dobro	Dobro	Zadovoljivo:Dobro	Dobro
75 >=Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Zadovoljivo	Dobro

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Stran 4

76	Zelo dobro	Zelo dobro	<=Dobro	Dobro
77	Zelo dobro	>=Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Dobro
78	>=Zelo dobro	Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Dobro
79	>=Zelo dobro	>=Zelo dobro	Nezadovoljivo	Dobro
80	Odlično	Nezadovoljivo	>=Dobro	Dobro
81	Odlično	<=Zadovoljivo	Dobro:Zelo dobro	Dobro
82	Odlično	<=Dobro	Dobro	Dobro
83	Odlično	Zadovoljivo	Zadovoljivo:Zelo dobro	Dobro
84	Odlično	Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo:Dobro	Dobro
85	Odlično	Zadovoljivo:Zelo dobro	Zadovoljivo	Dobro
86	Odlično	Dobro	<=Dobro	Dobro
87	Odlično	Dobro:Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Dobro
88	Odlično	>=Dobro	Nezadovoljivo	Dobro
89	Dobro	>=Zelo dobro	Odlično	Zelo dobro
90	Dobro:Zelo dobro	Zelo dobro	Odlično	Zelo dobro
91	Dobro	Odlično	>=Zelo dobro	Zelo dobro
92	Dobro:Zelo dobro	Odlično	Zelo dobro	Zelo dobro
93	Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Odlično	Zelo dobro
94	>=Zelo dobro	Dobro	Odlično	Zelo dobro
95	Zelo dobro	Zelo dobro	>=Zelo dobro	Zelo dobro
96	Zelo dobro	>=Zelo dobro	Zelo dobro	Zelo dobro
97	>=Zelo dobro	Zelo dobro	Zelo dobro	Zelo dobro
98	Zelo dobro	Odlično	Dobro:Zelo dobro	Zelo dobro
99	>=Zelo dobro	Odlično	Dobro	Zelo dobro
100	Odlično	Zadovoljivo:Dobro	Odlično	Zelo dobro
101	Odlično	Dobro	>=Zelo dobro	Zelo dobro
102	Odlično	Dobro:Zelo dobro	Zelo dobro	Zelo dobro
103	Odlično	Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Zelo dobro
104	Odlično	>=Zelo dobro	Dobro	Zelo dobro
105	Odlično	Odlično	Zadovoljivo:Dobro	Zelo dobro
106	>=Zelo dobro	Odlično	Odlično	Odlično
107	Odlično	>=Zelo dobro	Odlično	Odlično
108	Odlično	Odlično	>=Zelo dobro	Odlično

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Stran 5

Strokovno izv. dela	Dodatna znanja	Vodenje	Sodel. pri odločanju	Strokovnost
45%	18%	18%	19%	
1 Neustrezno	Neustrezno	Neustrezno	<=Ustrezno	Nezadovoljivo
2 Neustrezno	Neustrezno	<=Sprejemljivo	Neustrezno	Nezadovoljivo
3 Neustrezno	<=Ustrezno	Neustrezno	Neustrezno	Nezadovoljivo
4 Neustrezno	*	*	Zelo ustrezno	Zadovoljivo
5 Neustrezno	*	>=Sprejemljivo	>=Sprejemljivo	Zadovoljivo
6 Neustrezno	*	>=Ustrezno	*	Zadovoljivo
7 <=Sprejemljivo	Neustrezno	Ustrezno	Neustrezno	Zadovoljivo
8 Neustrezno	>=Ustrezno	*	>=Sprejemljivo	Zadovoljivo
9 Neustrezno	>=Ustrezno	>=Sprejemljivo	*	Zadovoljivo
10 Neustrezno	Zelo ustrezno	*	*	Zadovoljivo
11 <=Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Neustrezno	Neustrezno	Zadovoljivo
12 Sprejemljivo	Neustrezno	Neustrezno	<=Ustrezno	Zadovoljivo
13 Sprejemljivo	Neustrezno	<=Ustrezno	Neustrezno	Zadovoljivo
14 Sprejemljivo	*	Neustrezno	Neustrezno	Zadovoljivo
15 Sprejemljivo:Ustrezno	Neustrezno	Neustrezno	<=Sprejemljivo	Zadovoljivo
16 Sprejemljivo:Ustrezno	Neustrezno	<=Sprejemljivo	Neustrezno	Zadovoljivo
17 >=Sprejemljivo	Neustrezno	Neustrezno	Neustrezno	Zadovoljivo
18 Sprejemljivo	Neustrezno	<=Ustrezno	Zelo ustrezno	Dobro
19 Sprejemljivo	*	<=Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Dobro
20 Sprejemljivo:Ustrezno	<=Ustrezno	Neustrezno	Zelo ustrezno	Dobro
21 Sprejemljivo	Neustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	>=Sprejemljivo	Dobro
22 Sprejemljivo	Neustrezno	>=Sprejemljivo	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
23 Sprejemljivo	<=Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
24 Sprejemljivo	*	Sprejemljivo	>=Sprejemljivo	Dobro
25 Sprejemljivo	*	>=Sprejemljivo	Sprejemljivo	Dobro
26 Sprejemljivo:Ustrezno	Neustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
27 Sprejemljivo:Ustrezno	Neustrezno	>=Sprejemljivo	Sprejemljivo	Dobro
28 Sprejemljivo:Ustrezno	<=Ustrezno	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Dobro
29 >=Sprejemljivo	Neustrezno	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Dobro
30 Sprejemljivo	Neustrezno	Zelo ustrezno	<=Ustrezno	Dobro
31 Sprejemljivo	*	Zelo ustrezno	<=Sprejemljivo	Dobro
32 Sprejemljivo:Ustrezno	Neustrezno	Zelo ustrezno	<=Sprejemljivo	Dobro
33 Sprejemljivo	Ustrezno	<=Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
34 Sprejemljivo	>=Ustrezno	<=Sprejemljivo	>=Sprejemljivo	Dobro
35 Sprejemljivo	>=Ustrezno	*	Sprejemljivo	Dobro
36 Sprejemljivo:Ustrezno	Ustrezno	Neustrezno	>=Sprejemljivo	Dobro
37 Sprejemljivo:Ustrezno	Ustrezno	<=Sprejemljivo	Sprejemljivo	Dobro
38 Sprejemljivo:Ustrezno	>=Ustrezno	Neustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
39 >=Sprejemljivo	>=Ustrezno	Neustrezno	Sprejemljivo	Dobro
40 Sprejemljivo	Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	<=Ustrezno	Dobro
41 Sprejemljivo	>=Ustrezno	Sprejemljivo	*	Dobro
42 Sprejemljivo	>=Ustrezno	>=Sprejemljivo	<=Sprejemljivo	Dobro
43 Sprejemljivo:Ustrezno	Ustrezno	Sprejemljivo	<=Sprejemljivo	Dobro
44 Sprejemljivo:Ustrezno	>=Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Neustrezno	Dobro
45 >=Sprejemljivo	>=Ustrezno	Sprejemljivo	Neustrezno	Dobro
46 Ustrezno	Neustrezno	<=Ustrezno	Ustrezno	Dobro
47 Ustrezno	<=Ustrezno	Neustrezno	>=Ustrezno	Dobro
48 Ustrezno	*	Neustrezno	Ustrezno	Dobro
49 >=Ustrezno	Neustrezno	Neustrezno	Ustrezno	Dobro
50 Ustrezno	Neustrezno	Ustrezno	<=Ustrezno	Dobro
51 Ustrezno	Neustrezno	>=Ustrezno	<=Sprejemljivo	Dobro
52 Ustrezno	*	Ustrezno	Neustrezno	Dobro
53 >=Ustrezno	Neustrezno	Ustrezno	Neustrezno	Dobro
54 Ustrezno	Ustrezno	Neustrezno	*	Dobro
55 Ustrezno	Ustrezno	<=Sprejemljivo	<=Sprejemljivo	Dobro
56 Ustrezno	>=Ustrezno	Neustrezno	<=Ustrezno	Dobro
57 Ustrezno	>=Ustrezno	<=Ustrezno	Neustrezno	Dobro
58 >=Ustrezno	>=Ustrezno	Neustrezno	<=Sprejemljivo	Dobro
59 >=Ustrezno	>=Ustrezno	<=Sprejemljivo	Neustrezno	Dobro
60 Zelo ustrezno	Neustrezno	Neustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
61 Zelo ustrezno	Neustrezno	<=Sprejemljivo	Sprejemljivo	Dobro
62 Zelo ustrezno	*	Neustrezno	Sprejemljivo	Dobro
63 Zelo ustrezno	Neustrezno	Sprejemljivo	<=Sprejemljivo	Dobro
64 Zelo ustrezno	Neustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Neustrezno	Dobro
65 Zelo ustrezno	*	Sprejemljivo	Neustrezno	Dobro
66 Sprejemljivo:Ustrezno	<=Ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo dobro
67 Sprejemljivo:Ustrezno	Ustrezno	>=Ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo dobro
68 Sprejemljivo:Ustrezno	>=Ustrezno	Ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo dobro
69 Sprejemljivo	>=Ustrezno	Zelo ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
70 Sprejemljivo:Ustrezno	Ustrezno	Zelo ustrezno	>=Ustrezno	Zelo dobro
71 Sprejemljivo	Zelo ustrezno	>=Ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
72 Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo ustrezno	Ustrezno	>=Ustrezno	Zelo dobro
73 Ustrezno	<=Ustrezno	>=Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Zelo dobro

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Stran 6

74	Ustrezno	*	Sprejemljivo:Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Zelo dobro
75	>=Ustrezno	Neustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Zelo dobro
76	>=Ustrezno	<=Ustrezno	Sprejemljivo	<i>Zelo ustrezno</i>	Zelo dobro
77	Ustrezno	<=Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	>=Ustrezno	Zelo dobro
78	>=Ustrezno	Neustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Ustrezno	Zelo dobro
79	Ustrezno	Ustrezno	>=Sprejemljivo	>=Ustrezno	Zelo dobro
80	Ustrezno	>=Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	>=Ustrezno	Zelo dobro
81	>=Ustrezno	Ustrezno	Sprejemljivo	>=Ustrezno	Zelo dobro
82	>=Ustrezno	Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
83	Ustrezno	Ustrezno	>=Ustrezno	>=Sprejemljivo	Zelo dobro
84	Ustrezno	>=Ustrezno	Ustrezno	>=Sprejemljivo	Zelo dobro
85	>=Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo dobro
86	>=Ustrezno	>=Ustrezno	>=Ustrezno	Sprejemljivo	Zelo dobro
87	Ustrezno	Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	*	Zelo dobro
88	>=Ustrezno	>=Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	<=Sprejemljivo	Zelo dobro
89	Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	<=Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Zelo dobro
90	Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Sprejemljivo:Ustrezno	>=Sprejemljivo	Zelo dobro
91	>=Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	>=Sprejemljivo	Sprejemljivo	Zelo dobro
92	<i>Zelo ustrezno</i>	Neustrezno	<=Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Zelo dobro
93	<i>Zelo ustrezno</i>	<=Ustrezno	<=Sprejemljivo	<i>Zelo ustrezno</i>	Zelo dobro
94	<i>Zelo ustrezno</i>	Neustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	>=Ustrezno	Zelo dobro
95	<i>Zelo ustrezno</i>	Neustrezno	>=Sprejemljivo	Ustrezno	Zelo dobro
96	<i>Zelo ustrezno</i>	<=Ustrezno	Sprejemljivo	>=Ustrezno	Zelo dobro
97	<i>Zelo ustrezno</i>	<=Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
98	<i>Zelo ustrezno</i>	Neustrezno	Ustrezno	>=Sprejemljivo	Zelo dobro
99	<i>Zelo ustrezno</i>	Neustrezno	>=Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo dobro
100	<i>Zelo ustrezno</i>	<=Ustrezno	Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo dobro
101	<i>Zelo ustrezno</i>	*	>=Ustrezno	Sprejemljivo	Zelo dobro
102	<i>Zelo ustrezno</i>	Neustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	<=Ustrezno	Zelo dobro
103	<i>Zelo ustrezno</i>	*	<i>Zelo ustrezno</i>	<=Sprejemljivo	Zelo dobro
104	<i>Zelo ustrezno</i>	Ustrezno	<=Sprejemljivo	>=Ustrezno	Zelo dobro
105	<i>Zelo ustrezno</i>	Ustrezno	<=Ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
106	<i>Zelo ustrezno</i>	>=Ustrezno	Neustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
107	<i>Zelo ustrezno</i>	Ustrezno	Sprejemljivo	>=Sprejemljivo	Zelo dobro
108	<i>Zelo ustrezno</i>	Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo dobro
109	<i>Zelo ustrezno</i>	>=Ustrezno	>=Sprejemljivo	Sprejemljivo	Zelo dobro
110	<i>Zelo ustrezno</i>	Ustrezno	Ustrezno	<=Ustrezno	Zelo dobro
111	<i>Zelo ustrezno</i>	>=Ustrezno	>=Ustrezno	<=Sprejemljivo	Zelo dobro
112	>=Sprejemljivo	<i>Zelo ustrezno</i>	<i>Zelo ustrezno</i>	<i>Zelo ustrezno</i>	<i>Odlično</i>
113	>=Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	<i>Zelo ustrezno</i>	>=Ustrezno	<i>Odlično</i>
114	<i>Zelo ustrezno</i>	*	<i>Zelo ustrezno</i>	<i>Zelo ustrezno</i>	<i>Odlično</i>
115	<i>Zelo ustrezno</i>	>=Ustrezno	>=Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	<i>Odlično</i>
116	<i>Zelo ustrezno</i>	>=Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	>=Ustrezno	<i>Odlično</i>
117	<i>Zelo ustrezno</i>	<i>Zelo ustrezno</i>	*	<i>Zelo ustrezno</i>	<i>Odlično</i>
118	<i>Zelo ustrezno</i>	<i>Zelo ustrezno</i>	>=Sprejemljivo	>=Ustrezno	<i>Odlično</i>

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Stran 7

Opravl. redne naloge	Opravl. dodatne naloge	Povečan obseg dela	Obseg dela
41%	23%	36%	
1 Neustrezno	Neustrezno	Sprejemljivo	Nezadovoljivo
2 Neustrezno	Neustrezno	>=Ustrezno	Zadovoljivo
3 Neustrezno	<=Sprejemljivo	Ustrezno	Zadovoljivo
4 Neustrezno	Sprejemljivo	<=Ustrezno	Zadovoljivo
5 Neustrezno	>=Sprejemljivo	Sprejemljivo	Zadovoljivo
6 Sprejemljivo	Neustrezno	Sprejemljivo	Zadovoljivo
7 Neustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo ustrezno	Dobro
8 Neustrezno	Ustrezno	>=Ustrezno	Dobro
9 Neustrezno	>=Ustrezno	Ustrezno	Dobro
10 <=Sprejemljivo	Ustrezno	Ustrezno	Dobro
11 Sprejemljivo	Neustrezno	>=Ustrezno	Dobro
12 Sprejemljivo	<=Ustrezno	Ustrezno	Dobro
13 Sprejemljivo:Ustrezno	Neustrezno	Ustrezno	Dobro
14 Sprejemljivo	Sprejemljivo:Ustrezno	<=Ustrezno	Dobro
15 Sprejemljivo	>=Sprejemljivo	Sprejemljivo	Dobro
16 Sprejemljivo:Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Sprejemljivo	Dobro
17 Ustrezno	Neustrezno	<=Ustrezno	Dobro
18 Ustrezno	<=Ustrezno	Sprejemljivo	Dobro
19 >=Ustrezno	Neustrezno	Sprejemljivo	Dobro
20 <=Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo dobro
21 Sprejemljivo	>=Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Zelo dobro
22 Sprejemljivo:Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo dobro
23 Sprejemljivo	Zelo ustrezno	>=Ustrezno	Zelo dobro
24 Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
25 Ustrezno	<=Ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo dobro
26 >=Ustrezno	Neustrezno	Zelo ustrezno	Zelo dobro
27 Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	>=Ustrezno	Zelo dobro
28 Ustrezno	>=Sprejemljivo	Ustrezno	Zelo dobro
29 >=Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
30 Ustrezno	Zelo ustrezno	<=Ustrezno	Zelo dobro
31 >=Ustrezno	Zelo ustrezno	Sprejemljivo	Zelo dobro
32 Zelo ustrezno	Neustrezno	>=Ustrezno	Zelo dobro
33 Zelo ustrezno	<=Ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
34 Zelo ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	<=Ustrezno	Zelo dobro
35 Zelo ustrezno	>=Sprejemljivo	Sprejemljivo	Zelo dobro
36 >=Ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno	Odlično
37 Zelo ustrezno	>=Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Odlično
38 Zelo ustrezno	Zelo ustrezno	>=Ustrezno	Odlično

Pravočasnost rednih nal.	Pravočasnost nujnih nal.	Pravočasnost
52%	48%	
1 Neustrezno	Neustrezno	Nezadovoljivo
2 Neustrezno	>=Sprejemljivo	Zadovoljivo
3 Sprejemljivo:Ustrezno	Neustrezno	Zadovoljivo
4 Sprejemljivo:Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
5 >=Sprejemljivo	Sprejemljivo	Dobro
6 Zelo ustrezno	<=Sprejemljivo	Dobro
7 Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo dobro
8 Zelo ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
9 Zelo ustrezno	Zelo ustrezno	Odlično

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Stran 8

Samostojnost	Ustvarjalnost	Natančnost	Samost., ustvarj., natanč.
34%	34%	33%	
1 Nezadovoljivo	Nezadovoljivo	<=Dobro	Nezadovoljivo
2 Nezadovoljivo	<=Zadovoljivo	Nezadovoljivo	Nezadovoljivo
3 <=Zadovoljivo	Nezadovoljivo	Nezadovoljivo	Nezadovoljivo
4 Nezadovoljivo	Nezadovoljivo	>=Zelo dobro	Zadovoljivo
5 Nezadovoljivo	<=Zadovoljivo	Zelo dobro	Zadovoljivo
6 <=Zadovoljivo	Nezadovoljivo	Zelo dobro	Zadovoljivo
7 Nezadovoljivo	Zadovoljivo	Zadovoljivo:Zelo dobro	Zadovoljivo
8 Nezadovoljivo	Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo
9 Nezadovoljivo	Zadovoljivo:Zelo dobro	Zadovoljivo	Zadovoljivo
10 <=Zadovoljivo	Zadovoljivo	Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo
11 <=Zadovoljivo	Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo	Zadovoljivo
12 <=Dobro	Zadovoljivo	Zadovoljivo	Zadovoljivo
13 Nezadovoljivo	Dobro	<=Dobro	Zadovoljivo
14 Nezadovoljivo	Dobro:Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo
15 Nezadovoljivo	>=Dobro	Nezadovoljivo	Zadovoljivo
16 <=Zadovoljivo	Dobro	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo
17 <=Zadovoljivo	Dobro:Zelo dobro	Nezadovoljivo	Zadovoljivo
18 <=Dobro	Dobro	Nezadovoljivo	Zadovoljivo
19 Zadovoljivo	Nezadovoljivo	Zadovoljivo:Zelo dobro	Zadovoljivo
20 Zadovoljivo	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo
21 Zadovoljivo	<=Dobro	Zadovoljivo	Zadovoljivo
22 Zadovoljivo:Dobro	Nezadovoljivo	Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo
23 Zadovoljivo:Dobro	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo	Zadovoljivo
24 Zadovoljivo:Zelo dobro	Nezadovoljivo	Zadovoljivo	Zadovoljivo
25 Zadovoljivo	Zadovoljivo	<=Dobro	Zadovoljivo
26 Zadovoljivo	Zadovoljivo:Dobro	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo
27 Zadovoljivo	Zadovoljivo:Zelo dobro	Nezadovoljivo	Zadovoljivo
28 Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo
29 Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo:Dobro	Nezadovoljivo	Zadovoljivo
30 Zadovoljivo:Zelo dobro	Zadovoljivo	Nezadovoljivo	Zadovoljivo
31 Dobro	Nezadovoljivo	<=Dobro	Zadovoljivo
32 Dobro	<=Zadovoljivo	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo
33 Dobro	<=Dobro	Nezadovoljivo	Zadovoljivo
34 Dobro:Zelo dobro	Nezadovoljivo	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo
35 Dobro:Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Nezadovoljivo	Zadovoljivo
36 >=Dobro	Nezadovoljivo	Nezadovoljivo	Zadovoljivo
37 Nezadovoljivo	Zadovoljivo:Zelo dobro	Odlično	Dobro
38 <=Zadovoljivo	Zadovoljivo:Dobro	Odlično	Dobro
39 <=Dobro	Zadovoljivo	Odlično	Dobro
40 Nezadovoljivo	Dobro:Zelo dobro	>=Zelo dobro	Dobro
41 Nezadovoljivo	>=Dobro	Zelo dobro	Dobro
42 <=Zadovoljivo	Dobro	>=Zelo dobro	Dobro
43 <=Zadovoljivo	Dobro:Zelo dobro	Zelo dobro	Dobro
44 <=Dobro	Dobro	Zelo dobro	Dobro
45 Nezadovoljivo	Zelo dobro	>=Dobro	Dobro
46 Nezadovoljivo	>=Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Dobro
47 <=Zadovoljivo	Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Dobro
48 <=Zadovoljivo	>=Zelo dobro	Dobro	Dobro
49 <=Dobro	Zelo dobro	Dobro	Dobro
50 Nezadovoljivo	Odlično	Zadovoljivo:Zelo dobro	Dobro
51 <=Zadovoljivo	Odlično	Zadovoljivo:Dobro	Dobro
52 <=Dobro	Odlično	Zadovoljivo	Dobro
53 Zadovoljivo	<=Dobro	Odlično	Dobro
54 Zadovoljivo:Dobro	<=Zadovoljivo	Odlično	Dobro
55 Zadovoljivo:Zelo dobro	Nezadovoljivo	Odlično	Dobro
56 Zadovoljivo	Zadovoljivo:Dobro	>=Zelo dobro	Dobro
57 Zadovoljivo	Zadovoljivo:Zelo dobro	Zelo dobro	Dobro
58 Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo	>=Zelo dobro	Dobro
59 Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo:Dobro	Zelo dobro	Dobro
60 Zadovoljivo:Zelo dobro	Zadovoljivo	Zelo dobro	Dobro
61 Zadovoljivo	Dobro	>=Dobro	Dobro
62 Zadovoljivo	Dobro:Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Dobro
63 Zadovoljivo	>=Dobro	Dobro	Dobro
64 Zadovoljivo:Dobro	Dobro	Dobro:Zelo dobro	Dobro
65 Zadovoljivo:Dobro	Dobro:Zelo dobro	Dobro	Dobro
66 Zadovoljivo:Zelo dobro	Dobro	Dobro	Dobro
67 Zadovoljivo	Zelo dobro	Zadovoljivo:Zelo dobro	Dobro
68 Zadovoljivo	>=Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Dobro
69 Zadovoljivo:Dobro	Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Dobro
70 Zadovoljivo:Dobro	>=Zelo dobro	Zadovoljivo	Dobro
71 Zadovoljivo:Zelo dobro	Zelo dobro	Zadovoljivo	Dobro
72 Zadovoljivo	Odlično	<=Dobro	Dobro
73 Zadovoljivo:Dobro	Odlično	<=Zadovoljivo	Dobro
74 Zadovoljivo:Zelo dobro	Odlično	Nezadovoljivo	Dobro

DEXI

DU.dxi 7.11.2010

Stran 9

75	Dobro	<=Zadovoljivo	>=Zelo dobro	Dobro
76	Dobro	<=Dobro	Zelo dobro	Dobro
77	Dobro:Zelo dobro	Nezadovoljivo	>=Zelo dobro	Dobro
78	Dobro:Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Zelo dobro	Dobro
79	>=Dobro	Nezadovoljivo	Zelo dobro	Dobro
80	Dobro	Zadovoljivo	>=Dobro	Dobro
81	Dobro	Zadovoljivo:Dobro	Dobro:Zelo dobro	Dobro
82	Dobro	Zadovoljivo:Zelo dobro	Dobro	Dobro
83	Dobro:Zelo dobro	Zadovoljivo	Dobro:Zelo dobro	Dobro
84	Dobro:Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Dobro	Dobro
85	>=Dobro	Zadovoljivo	Dobro	Dobro
86	Dobro	Dobro	Zadovoljivo:Zelo dobro	Dobro
87	Dobro	Dobro:Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Dobro
88	Dobro	>=Dobro	Zadovoljivo	Dobro
89	Dobro:Zelo dobro	Dobro	Zadovoljivo:Dobro	Dobro
90	Dobro:Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Zadovoljivo	Dobro
91	>=Dobro	Dobro	Zadovoljivo	Dobro
92	Dobro	Zelo dobro	<=Dobro	Dobro
93	Dobro	>=Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Dobro
94	Dobro:Zelo dobro	Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Dobro
95	Dobro:Zelo dobro	>=Zelo dobro	Nezadovoljivo	Dobro
96	>=Dobro	Zelo dobro	Nezadovoljivo	Dobro
97	Zelo dobro	Nezadovoljivo	>=Dobro	Dobro
98	Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Dobro:Zelo dobro	Dobro
99	Zelo dobro	<=Dobro	Dobro	Dobro
100	>=Zelo dobro	Nezadovoljivo	Dobro:Zelo dobro	Dobro
101	>=Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Dobro	Dobro
102	Zelo dobro	Zadovoljivo	Zadovoljivo:Zelo dobro	Dobro
103	Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo:Dobro	Dobro
104	Zelo dobro	Zadovoljivo:Zelo dobro	Zadovoljivo	Dobro
105	>=Zelo dobro	Zadovoljivo	Zadovoljivo:Dobro	Dobro
106	>=Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo	Dobro
107	Zelo dobro	Dobro	<=Dobro	Dobro
108	Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Dobro
109	Zelo dobro	>=Dobro	Nezadovoljivo	Dobro
110	>=Zelo dobro	Dobro	<=Zadovoljivo	Dobro
111	>=Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Nezadovoljivo	Dobro
112	Odlično	Nezadovoljivo	Zadovoljivo:Zelo dobro	Dobro
113	Odlično	<=Zadovoljivo	Zadovoljivo:Dobro	Dobro
114	Odlično	<=Dobro	Zadovoljivo	Dobro
115	Odlično	Zadovoljivo	<=Dobro	Dobro
116	Odlično	Zadovoljivo:Dobro	<=Zadovoljivo	Dobro
117	Odlično	Zadovoljivo:Zelo dobro	Nezadovoljivo	Dobro
118	<=Dobro	Odlično	Odlično	Zelo dobro
119	Zadovoljivo:Dobro	>=Zelo dobro	Odlično	Zelo dobro
120	Zadovoljivo:Zelo dobro	Zelo dobro	Odlično	Zelo dobro
121	Zadovoljivo:Dobro	Odlično	>=Zelo dobro	Zelo dobro
122	Zadovoljivo:Zelo dobro	Odlično	Zelo dobro	Zelo dobro
123	Dobro	>=Dobro	Odlično	Zelo dobro
124	Dobro:Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Odlično	Zelo dobro
125	>=Dobro	Dobro	Odlično	Zelo dobro
126	Dobro	>=Zelo dobro	>=Zelo dobro	Zelo dobro
127	Dobro:Zelo dobro	Zelo dobro	>=Zelo dobro	Zelo dobro
128	Dobro:Zelo dobro	>=Zelo dobro	Zelo dobro	Zelo dobro
129	>=Dobro	Zelo dobro	Zelo dobro	Zelo dobro
130	Dobro	Odlično	>=Dobro	Zelo dobro
131	Dobro:Zelo dobro	Odlično	Dobro:Zelo dobro	Zelo dobro
132	>=Dobro	Odlično	Dobro	Zelo dobro
133	Zelo dobro	Zadovoljivo:Zelo dobro	Odlično	Zelo dobro
134	>=Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Odlično	Zelo dobro
135	Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	>=Zelo dobro	Zelo dobro
136	Zelo dobro	>=Dobro	Zelo dobro	Zelo dobro
137	>=Zelo dobro	Dobro	>=Zelo dobro	Zelo dobro
138	>=Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Zelo dobro	Zelo dobro
139	Zelo dobro	Zelo dobro	>=Dobro	Zelo dobro
140	Zelo dobro	>=Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Zelo dobro
141	>=Zelo dobro	Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Zelo dobro
142	>=Zelo dobro	>=Zelo dobro	Dobro	Zelo dobro
143	Zelo dobro	Odlično	Zadovoljivo:Zelo dobro	Zelo dobro
144	>=Zelo dobro	Odlično	Zadovoljivo:Dobro	Zelo dobro
145	Odlično	<=Dobro	Odlično	Zelo dobro
146	Odlično	Zadovoljivo:Dobro	>=Zelo dobro	Zelo dobro
147	Odlično	Zadovoljivo:Zelo dobro	Zelo dobro	Zelo dobro
148	Odlično	Dobro	>=Dobro	Zelo dobro
149	Odlično	Dobro:Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Zelo dobro
150	Odlično	>=Dobro	Dobro	Zelo dobro
151	Odlično	Zelo dobro	Zadovoljivo:Zelo dobro	Zelo dobro
152	Odlično	>=Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Zelo dobro

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Stran 10

153	<i>Odlično</i>	<i>Odlično</i>	<=Dobro	Zelo dobro
154	>=Zelo dobro	<i>Odlično</i>	<i>Odlično</i>	<i>Odlično</i>
155	<i>Odlično</i>	>=Zelo dobro	<i>Odlično</i>	<i>Odlično</i>
156	<i>Odlično</i>	<i>Odlično</i>	>=Zelo dobro	<i>Odlično</i>

	Samostojnost pri delu 38%	Potreba po nadzoru 25%	Sposobnost odločanja 38%	Samostojnost
1	Neustrezno	Neustrezno	*	Nezadovoljivo
2	Neustrezno	<=Sprejemljivo	<=Sprejemljivo	Nezadovoljivo
3	Neustrezno	*	Neustrezno	Nezadovoljivo
4	*	Neustrezno	Neustrezno	Nezadovoljivo
5	Neustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Ustrezno	Zadovoljivo
6	Neustrezno	Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Zadovoljivo
7	Neustrezno	>=Ustrezno	Sprejemljivo	Zadovoljivo
8	Sprejemljivo	Neustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Zadovoljivo
9	>=Sprejemljivo	Neustrezno	Sprejemljivo	Zadovoljivo
10	Sprejemljivo	>=Sprejemljivo	Neustrezno	Zadovoljivo
11	Sprejemljivo:Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Neustrezno	Zadovoljivo
12	Neustrezno	>=Sprejemljivo	<i>Zelo ustrezno</i>	Dobro
13	<=Sprejemljivo	Sprejemljivo	<i>Zelo ustrezno</i>	Dobro
14	Neustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	>=Ustrezno	Dobro
15	<=Sprejemljivo	<i>Zelo ustrezno</i>	Ustrezno	Dobro
16	Sprejemljivo	<=Sprejemljivo	<i>Zelo ustrezno</i>	Dobro
17	Sprejemljivo	Sprejemljivo	>=Sprejemljivo	Dobro
18	Sprejemljivo	>=Sprejemljivo	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
19	Sprejemljivo:Ustrezno	Sprejemljivo	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
20	Sprejemljivo:Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Sprejemljivo	Dobro
21	>=Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Dobro
22	Ustrezno	<=Sprejemljivo	Ustrezno	Dobro
23	>=Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Neustrezno	Dobro
24	<i>Zelo ustrezno</i>	Sprejemljivo	<=Sprejemljivo	Dobro
25	<i>Zelo ustrezno</i>	>=Sprejemljivo	Neustrezno	Dobro
26	Sprejemljivo	>=Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Zelo dobro
27	Sprejemljivo:Ustrezno	Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Zelo dobro
28	Ustrezno	<=Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Zelo dobro
29	>=Ustrezno	Neustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Zelo dobro
30	Ustrezno	Ustrezno	>=Ustrezno	Zelo dobro
31	Ustrezno	>=Ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
32	>=Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
33	Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo dobro
34	>=Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Sprejemljivo	Zelo dobro
35	<i>Zelo ustrezno</i>	Neustrezno	>=Ustrezno	Zelo dobro
36	<i>Zelo ustrezno</i>	<=Ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
37	<i>Zelo ustrezno</i>	Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo dobro
38	<i>Zelo ustrezno</i>	>=Ustrezno	Sprejemljivo	Zelo dobro
39	>=Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	<i>Zelo ustrezno</i>	<i>Odlično</i>
40	<i>Zelo ustrezno</i>	>=Sprejemljivo	<i>Zelo ustrezno</i>	<i>Odlično</i>
41	<i>Zelo ustrezno</i>	<i>Zelo ustrezno</i>	>=Ustrezno	<i>Odlično</i>

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Stran 11

Razvijanje novih idej	Izbojšave del. procesa	Samoiniciativnost	Ustvarjalnost
34%	34%	33%	
1 Neustrezno	Neustrezno	Neustrezno	Nezadovoljivo
2 Neustrezno	Neustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Zadovoljivo
3 Neustrezno	<=Sprejemljivo	Sprejemljivo	Zadovoljivo
4 <=Sprejemljivo	Neustrezno	Sprejemljivo	Zadovoljivo
5 Neustrezno	Sprejemljivo	<=Sprejemljivo	Zadovoljivo
6 Neustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Neustrezno	Zadovoljivo
7 Sprejemljivo	Neustrezno	<=Sprejemljivo	Zadovoljivo
8 Sprejemljivo:Ustrezno	Neustrezno	Neustrezno	Zadovoljivo
9 Neustrezno	<=Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Dobro
10 <=Sprejemljivo	<=Sprejemljivo	<i>Zelo ustrezno</i>	Dobro
11 <=Ustrezno	Neustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Dobro
12 Neustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	>=Ustrezno	Dobro
13 Neustrezno	>=Sprejemljivo	Ustrezno	Dobro
14 <=Sprejemljivo	Sprejemljivo	>=Ustrezno	Dobro
15 <=Sprejemljivo	Sprejemljivo:Ustrezno	Ustrezno	Dobro
16 <=Ustrezno	Sprejemljivo	Ustrezno	Dobro
17 Neustrezno	Ustrezno	>=Sprejemljivo	Dobro
18 Neustrezno	>=Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
19 <=Sprejemljivo	Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
20 <=Sprejemljivo	>=Ustrezno	Sprejemljivo	Dobro
21 <=Ustrezno	Ustrezno	Sprejemljivo	Dobro
22 Neustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	<=Ustrezno	Dobro
23 <=Sprejemljivo	<i>Zelo ustrezno</i>	<=Sprejemljivo	Dobro
24 <=Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Neustrezno	Dobro
25 Sprejemljivo	<=Sprejemljivo	>=Ustrezno	Dobro
26 Sprejemljivo	<=Ustrezno	Ustrezno	Dobro
27 Sprejemljivo:Ustrezno	Neustrezno	>=Ustrezno	Dobro
28 Sprejemljivo:Ustrezno	<=Sprejemljivo	Ustrezno	Dobro
29 >=Sprejemljivo	Neustrezno	Ustrezno	Dobro
30 Sprejemljivo	Sprejemljivo	*	Dobro
31 Sprejemljivo	Sprejemljivo:Ustrezno	<=Ustrezno	Dobro
32 Sprejemljivo	>=Sprejemljivo	<=Sprejemljivo	Dobro
33 Sprejemljivo:Ustrezno	Sprejemljivo	<=Ustrezno	Dobro
34 Sprejemljivo:Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	<=Sprejemljivo	Dobro
35 Sprejemljivo:Ustrezno	>=Sprejemljivo	Neustrezno	Dobro
36 >=Sprejemljivo	Sprejemljivo	<=Sprejemljivo	Dobro
37 >=Sprejemljivo	Sprejemljivo:Ustrezno	Neustrezno	Dobro
38 Ustrezno	Neustrezno	>=Sprejemljivo	Dobro
39 Ustrezno	<=Sprejemljivo	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
40 Ustrezno	<=Ustrezno	Sprejemljivo	Dobro
41 >=Ustrezno	Neustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
42 >=Ustrezno	<=Sprejemljivo	Sprejemljivo	Dobro
43 <i>Zelo ustrezno</i>	Neustrezno	<=Ustrezno	Dobro
44 <i>Zelo ustrezno</i>	<=Sprejemljivo	<=Sprejemljivo	Dobro
45 <i>Zelo ustrezno</i>	<=Ustrezno	Neustrezno	Dobro
46 <=Sprejemljivo	<i>Zelo ustrezno</i>	<i>Zelo ustrezno</i>	Zelo dobro
47 Sprejemljivo	>=Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Zelo dobro
48 Sprejemljivo:Ustrezno	Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Zelo dobro
49 Sprejemljivo	<i>Zelo ustrezno</i>	>=Ustrezno	Zelo dobro
50 Sprejemljivo:Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Ustrezno	Zelo dobro
51 Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Zelo dobro
52 >=Ustrezno	Sprejemljivo	<i>Zelo ustrezno</i>	Zelo dobro
53 Ustrezno	Ustrezno	>=Ustrezno	Zelo dobro
54 Ustrezno	>=Ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
55 >=Ustrezno	Ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
56 Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo dobro
57 >=Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	Sprejemljivo	Zelo dobro
58 <i>Zelo ustrezno</i>	<=Sprejemljivo	<i>Zelo ustrezno</i>	Zelo dobro
59 <i>Zelo ustrezno</i>	Sprejemljivo	>=Ustrezno	Zelo dobro
60 <i>Zelo ustrezno</i>	Sprejemljivo:Ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
61 <i>Zelo ustrezno</i>	Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo dobro
62 <i>Zelo ustrezno</i>	>=Ustrezno	Sprejemljivo	Zelo dobro
63 <i>Zelo ustrezno</i>	<i>Zelo ustrezno</i>	<=Sprejemljivo	Zelo dobro
64 >=Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	<i>Zelo ustrezno</i>	<i>Odlično</i>
65 <i>Zelo ustrezno</i>	>=Ustrezno	<i>Zelo ustrezno</i>	<i>Odlično</i>
66 <i>Zelo ustrezno</i>	<i>Zelo ustrezno</i>	>=Ustrezno	<i>Odlično</i>

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Stran 12

Strokovne napake	Vestnost in natančnost	Natančnost
66%	34%	
1 Nezadovoljivo	*	Nezadovoljivo
2 <=Zadovoljivo	Neustrezno	Nezadovoljivo
3 Zadovoljivo	Sprejemljivo:Ustrezno	Zadovoljivo
4 Dobro	Neustrezno	Zadovoljivo
5 Zadovoljivo:Dobro	Zelo ustrezno	Dobro
6 Dobro	>=Sprejemljivo	Dobro
7 Dobro:Zelo dobro	Sprejemljivo	Dobro
8 Zelo dobro	<=Sprejemljivo	Dobro
9 >=Zelo dobro	Neustrezno	Dobro
10 Zelo dobro	>=Ustrezno	Zelo dobro
11 >=Zelo dobro	Ustrezno	Zelo dobro
12 Odlično	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo dobro
13 Odlično	Zelo ustrezno	Odlično

Pogostost napak	Pomembnost napak	Strokovne napake
47%	53%	
1 Neustrezno	<=Sprejemljivo	Nezadovoljivo
2 <=Ustrezno	Neustrezno	Nezadovoljivo
3 Neustrezno	>=Ustrezno	Zadovoljivo
4 Sprejemljivo	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
5 >=Sprejemljivo	Sprejemljivo	Dobro
6 Zelo ustrezno	<=Sprejemljivo	Dobro
7 Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Zelo dobro
8 >=Ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
9 >=Ustrezno	Zelo ustrezno	Odlično

Izpolnjevanje obveznosti	Prenos informacij	Zanesljivost
71%	29%	
1 Neustrezno	*	Nezadovoljivo
2 Sprejemljivo:Ustrezno	Neustrezno	Zadovoljivo
3 Sprejemljivo	>=Sprejemljivo	Dobro
4 Sprejemljivo:Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
5 Zelo ustrezno	Neustrezno	Dobro
6 Ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo dobro
7 Zelo ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo dobro
8 Zelo ustrezno	Zelo ustrezno	Odlično

Sodelovanje, org. dela	Druge sposobnosti	Sodelovanje in organizacija
60%	40%	
1 Nezadovoljivo	<=Zadovoljivo	Nezadovoljivo
2 Nezadovoljivo	Dobro:Zelo dobro	Zadovoljivo
3 <=Zadovoljivo	Dobro	Zadovoljivo
4 Zadovoljivo	<=Dobro	Zadovoljivo
5 Zadovoljivo:Dobro	Nezadovoljivo	Zadovoljivo
6 <=Zadovoljivo	Odlično	Dobro
7 Zadovoljivo	>=Zelo dobro	Dobro
8 Zadovoljivo:Dobro	Zelo dobro	Dobro
9 Dobro	Zadovoljivo:Zelo dobro	Dobro
10 Dobro:Zelo dobro	Zadovoljivo	Dobro
11 Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Dobro
12 >=Zelo dobro	Nezadovoljivo	Dobro
13 Dobro:Zelo dobro	Odlično	Zelo dobro
14 Zelo dobro	>=Dobro	Zelo dobro
15 >=Zelo dobro	Dobro	Zelo dobro
16 Odlično	Zadovoljivo:Dobro	Zelo dobro
17 Odlično	>=Zelo dobro	Odlično

DEXI

DU.dxi 7.11.2010

Stran 13

Sodelovanje	Organizacija dela	Odnos do dela, del. sred.	Sodelovanje, org. dela
33%	33%	33%	
1 Nezadovoljivo	Nezadovoljivo	<=Sprejemljivo	Nezadovoljivo
2 Nezadovoljivo	<=Zadovoljivo	Neustrezno	Nezadovoljivo
3 <=Zadovoljivo	Nezadovoljivo	Neustrezno	Nezadovoljivo
4 Nezadovoljivo	<=Zadovoljivo	>=Ustrezno	Zadovoljivo
5 Nezadovoljivo	<=Dobro	Ustrezno	Zadovoljivo
6 <=Zadovoljivo	Nezadovoljivo	>=Ustrezno	Zadovoljivo
7 <=Zadovoljivo	<=Zadovoljivo	Ustrezno	Zadovoljivo
8 <=Dobro	Nezadovoljivo	Ustrezno	Zadovoljivo
9 Nezadovoljivo	Zadovoljivo	>=Sprejemljivo	Zadovoljivo
10 Nezadovoljivo	Zadovoljivo:Dobro	Sprejemljivo:Ustrezno	Zadovoljivo
11 Nezadovoljivo	Zadovoljivo:Zelo dobro	Sprejemljivo	Zadovoljivo
12 <=Zadovoljivo	Zadovoljivo	Sprejemljivo:Ustrezno	Zadovoljivo
13 <=Zadovoljivo	Zadovoljivo:Dobro	Sprejemljivo	Zadovoljivo
14 <=Dobro	Zadovoljivo	Sprejemljivo	Zadovoljivo
15 Nezadovoljivo	Dobro	<=Ustrezno	Zadovoljivo
16 Nezadovoljivo	Dobro:Zelo dobro	<=Sprejemljivo	Zadovoljivo
17 Nezadovoljivo	>=Dobro	Neustrezno	Zadovoljivo
18 <=Zadovoljivo	Dobro	<=Sprejemljivo	Zadovoljivo
19 <=Zadovoljivo	Dobro:Zelo dobro	Neustrezno	Zadovoljivo
20 <=Dobro	Dobro	Neustrezno	Zadovoljivo
21 Zadovoljivo	Nezadovoljivo	>=Sprejemljivo	Zadovoljivo
22 Zadovoljivo	<=Zadovoljivo	Sprejemljivo:Ustrezno	Zadovoljivo
23 Zadovoljivo	<=Dobro	Sprejemljivo	Zadovoljivo
24 Zadovoljivo:Dobro	Nezadovoljivo	Sprejemljivo:Ustrezno	Zadovoljivo
25 Zadovoljivo:Dobro	<=Zadovoljivo	Sprejemljivo	Zadovoljivo
26 Zadovoljivo:Zelo dobro	Nezadovoljivo	Sprejemljivo	Zadovoljivo
27 Zadovoljivo	Zadovoljivo	<=Ustrezno	Zadovoljivo
28 Zadovoljivo	Zadovoljivo:Dobro	<=Sprejemljivo	Zadovoljivo
29 Zadovoljivo	Zadovoljivo:Zelo dobro	Neustrezno	Zadovoljivo
30 Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo	<=Sprejemljivo	Zadovoljivo
31 Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo:Dobro	Neustrezno	Zadovoljivo
32 Zadovoljivo:Zelo dobro	Zadovoljivo	Neustrezno	Zadovoljivo
33 Dobro	Nezadovoljivo	<=Ustrezno	Zadovoljivo
34 Dobro	<=Zadovoljivo	<=Sprejemljivo	Zadovoljivo
35 Dobro	<=Dobro	Neustrezno	Zadovoljivo
36 Dobro:Zelo dobro	Nezadovoljivo	<=Sprejemljivo	Zadovoljivo
37 Dobro:Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Neustrezno	Zadovoljivo
38 >=Dobro	Nezadovoljivo	Neustrezno	Zadovoljivo
39 Nezadovoljivo	Dobro:Zelo dobro	Zelo ustrezno	Dobro
40 <=Zadovoljivo	Dobro	Zelo ustrezno	Dobro
41 Nezadovoljivo	Zelo dobro	>=Ustrezno	Dobro
42 Nezadovoljivo	>=Zelo dobro	Ustrezno	Dobro
43 <=Zadovoljivo	Zelo dobro	Ustrezno	Dobro
44 Nezadovoljivo	Odlično	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
45 <=Zadovoljivo	Odlično	Sprejemljivo	Dobro
46 Zadovoljivo	Zadovoljivo:Dobro	Zelo ustrezno	Dobro
47 Zadovoljivo:Dobro	Zadovoljivo	Zelo ustrezno	Dobro
48 Zadovoljivo	Dobro	>=Ustrezno	Dobro
49 Zadovoljivo	Dobro:Zelo dobro	Ustrezno	Dobro
50 Zadovoljivo:Dobro	Dobro	Ustrezno	Dobro
51 Zadovoljivo	Zelo dobro	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
52 Zadovoljivo	>=Zelo dobro	Sprejemljivo	Dobro
53 Zadovoljivo:Dobro	Zelo dobro	Sprejemljivo	Dobro
54 Zadovoljivo	Odlično	<=Sprejemljivo	Dobro
55 Zadovoljivo:Dobro	Odlično	Neustrezno	Dobro
56 Dobro	<=Zadovoljivo	Zelo ustrezno	Dobro
57 Dobro:Zelo dobro	Nezadovoljivo	Zelo ustrezno	Dobro
58 Dobro	Zadovoljivo	>=Ustrezno	Dobro
59 Dobro	Zadovoljivo:Dobro	Ustrezno	Dobro
60 Dobro:Zelo dobro	Zadovoljivo	Ustrezno	Dobro
61 Dobro	Dobro	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
62 Dobro	Dobro:Zelo dobro	Sprejemljivo	Dobro
63 Dobro:Zelo dobro	Dobro	Sprejemljivo	Dobro
64 Dobro	Zelo dobro	<=Sprejemljivo	Dobro
65 Dobro	>=Zelo dobro	Neustrezno	Dobro
66 Dobro:Zelo dobro	Zelo dobro	Neustrezno	Dobro
67 Zelo dobro	Nezadovoljivo	>=Ustrezno	Dobro
68 Zelo dobro	<=Zadovoljivo	Ustrezno	Dobro
69 >=Zelo dobro	Nezadovoljivo	Ustrezno	Dobro
70 Zelo dobro	Zadovoljivo	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
71 Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Sprejemljivo	Dobro
72 >=Zelo dobro	Zadovoljivo	Sprejemljivo	Dobro
73 Zelo dobro	Dobro	<=Sprejemljivo	Dobro
74 Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Neustrezno	Dobro

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Stran 14

75	>=Zelo dobro	Dobro	Neustrezno	Dobro
76	Odlično	Nezadovoljivo	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
77	Odlično	<=Zadovoljivo	Sprejemljivo	Dobro
78	Odlično	Zadovoljivo	<=Sprejemljivo	Dobro
79	Odlično	Zadovoljivo:Dobro	Neustrezno	Dobro
80	<=Dobro	Odlično	Zelo ustrezno	Zelo dobro
81	Zadovoljivo:Dobro	>=Zelo dobro	Zelo ustrezno	Zelo dobro
82	Zadovoljivo:Zelo dobro	Zelo dobro	Zelo ustrezno	Zelo dobro
83	Zadovoljivo:Dobro	Odlično	>=Ustrezno	Zelo dobro
84	Zadovoljivo:Zelo dobro	Odlično	Ustrezno	Zelo dobro
85	Dobro	>=Dobro	Zelo ustrezno	Zelo dobro
86	Dobro:Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Zelo ustrezno	Zelo dobro
87	>=Dobro	Dobro	Zelo ustrezno	Zelo dobro
88	Dobro	>=Zelo dobro	>=Ustrezno	Zelo dobro
89	Dobro:Zelo dobro	Zelo dobro	>=Ustrezno	Zelo dobro
90	Dobro:Zelo dobro	>=Zelo dobro	Ustrezno	Zelo dobro
91	>=Dobro	Zelo dobro	Ustrezno	Zelo dobro
92	Dobro	Odlično	>=Sprejemljivo	Zelo dobro
93	Dobro:Zelo dobro	Odlično	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo dobro
94	>=Dobro	Odlično	Sprejemljivo	Zelo dobro
95	Zelo dobro	Zadovoljivo:Zelo dobro	Zelo ustrezno	Zelo dobro
96	>=Zelo dobro	Zadovoljivo:Dobro	Zelo ustrezno	Zelo dobro
97	Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	>=Ustrezno	Zelo dobro
98	Zelo dobro	>=Dobro	Ustrezno	Zelo dobro
99	>=Zelo dobro	Dobro	>=Ustrezno	Zelo dobro
100	>=Zelo dobro	Dobro:Zelo dobro	Ustrezno	Zelo dobro
101	Zelo dobro	Zelo dobro	>=Sprejemljivo	Zelo dobro
102	Zelo dobro	>=Zelo dobro	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo dobro
103	>=Zelo dobro	Zelo dobro	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo dobro
104	>=Zelo dobro	>=Zelo dobro	Sprejemljivo	Zelo dobro
105	Zelo dobro	Odlično	<=Ustrezno	Zelo dobro
106	>=Zelo dobro	Odlično	<=Sprejemljivo	Zelo dobro
107	Odlično	<=Dobro	Zelo ustrezno	Zelo dobro
108	Odlično	Zadovoljivo:Dobro	>=Ustrezno	Zelo dobro
109	Odlično	Zadovoljivo:Zelo dobro	Ustrezno	Zelo dobro
110	Odlično	Dobro	>=Sprejemljivo	Zelo dobro
111	Odlično	Dobro:Zelo dobro	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo dobro
112	Odlično	>=Dobro	Sprejemljivo	Zelo dobro
113	Odlično	Zelo dobro	<=Ustrezno	Zelo dobro
114	Odlično	>=Zelo dobro	<=Sprejemljivo	Zelo dobro
115	>=Zelo dobro	Odlično	Zelo ustrezno	Odlično
116	Odlično	>=Zelo dobro	Zelo ustrezno	Odlično
117	Odlično	Odlično	>=Ustrezno	Odlično

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Stran 15

	Medsebojno sodelov.	Odnos do sodelavcev	Prenos znanja	Sodelovanje
	25%	25%	50%	
1	Neustrezno	Neustrezno	Neustrezno	Nezadovoljivo
2	Neustrezno	<=Sprejemljivo	Sprejemljivo	Zadovoljivo
3	<=Sprejemljivo	Neustrezno	Sprejemljivo	Zadovoljivo
4	Neustrezno	Sprejemljivo	<=Sprejemljivo	Zadovoljivo
5	Neustrezno	>=Sprejemljivo	Neustrezno	Zadovoljivo
6	<=Sprejemljivo	Sprejemljivo:Ustrezno	Neustrezno	Zadovoljivo
7	<=Ustrezno	Sprejemljivo	Neustrezno	Zadovoljivo
8	Sprejemljivo	Neustrezno	<=Sprejemljivo	Zadovoljivo
9	Sprejemljivo	<=Ustrezno	Neustrezno	Zadovoljivo
10	Sprejemljivo:Ustrezno	<=Sprejemljivo	Neustrezno	Zadovoljivo
11	>=Sprejemljivo	Neustrezno	Neustrezno	Zadovoljivo
12	Neustrezno	Neustrezno	>=Ustrezno	Dobro
13	Neustrezno	<=Ustrezno	Ustrezno	Dobro
14	<=Sprejemljivo	<=Sprejemljivo	Ustrezno	Dobro
15	<=Ustrezno	Neustrezno	Ustrezno	Dobro
16	Neustrezno	Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
17	<=Sprejemljivo	>=Ustrezno	Sprejemljivo	Dobro
18	<=Ustrezno	Ustrezno	Sprejemljivo	Dobro
19	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
20	Sprejemljivo	>=Sprejemljivo	Sprejemljivo	Dobro
21	Sprejemljivo:Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Sprejemljivo	Dobro
22	>=Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Dobro
23	Sprejemljivo	Zelo ustrezno	<=Sprejemljivo	Dobro
24	>=Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Neustrezno	Dobro
25	Ustrezno	Neustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
26	Ustrezno	<=Ustrezno	Sprejemljivo	Dobro
27	>=Ustrezno	<=Sprejemljivo	Sprejemljivo	Dobro
28	Ustrezno	Ustrezno	<=Sprejemljivo	Dobro
29	>=Ustrezno	>=Ustrezno	Neustrezno	Dobro
30	Zelo ustrezno	Sprejemljivo	<=Sprejemljivo	Dobro
31	Zelo ustrezno	>=Sprejemljivo	Neustrezno	Dobro
32	Neustrezno	>=Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Zelo dobro
33	<=Sprejemljivo	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo dobro
34	<=Ustrezno	Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Zelo dobro
35	Neustrezno	Zelo ustrezno	>=Ustrezno	Zelo dobro
36	<=Ustrezno	Zelo ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
37	Sprejemljivo	<=Ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo dobro
38	Sprejemljivo:Ustrezno	<=Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Zelo dobro
39	>=Sprejemljivo	Neustrezno	Zelo ustrezno	Zelo dobro
40	Sprejemljivo	Ustrezno	>=Ustrezno	Zelo dobro
41	Sprejemljivo:Ustrezno	>=Ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
42	>=Sprejemljivo	Ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
43	Ustrezno	Sprejemljivo	>=Ustrezno	Zelo dobro
44	Ustrezno	>=Sprejemljivo	Ustrezno	Zelo dobro
45	>=Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
46	Ustrezno	Zelo ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo dobro
47	>=Ustrezno	Zelo ustrezno	Sprejemljivo	Zelo dobro
48	Zelo ustrezno	Neustrezno	>=Ustrezno	Zelo dobro
49	Zelo ustrezno	<=Ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
50	Zelo ustrezno	Ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo dobro
51	Zelo ustrezno	>=Ustrezno	Sprejemljivo	Zelo dobro
52	>=Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno	Odlično
53	>=Ustrezno	>=Ustrezno	Zelo ustrezno	Odlično
54	Zelo ustrezno	>=Sprejemljivo	Zelo ustrezno	Odlično
55	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno	>=Ustrezno	Odlično

	Izkoriščanje del. časa	Prilagodljivost spremem.	Organizacija dela
	56%	44%	
1	Neustrezno	Neustrezno	Nezadovoljivo
2	Neustrezno	>=Sprejemljivo	Zadovoljivo
3	Sprejemljivo:Ustrezno	Neustrezno	Zadovoljivo
4	Sprejemljivo	Sprejemljivo:Ustrezno	Dobro
5	Sprejemljivo:Ustrezno	Sprejemljivo	Dobro
6	Zelo ustrezno	Neustrezno	Dobro
7	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo dobro
8	Ustrezno	>=Ustrezno	Zelo dobro
9	>=Ustrezno	Ustrezno	Zelo dobro
10	Zelo ustrezno	Sprejemljivo:Ustrezno	Zelo dobro
11	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno	Odlično

DEXi

DU.dxi 7.11.2010

Stran 16

	Interdisciplonarnost	Odnos do strank	Komuniciranje	Drugo	Druge sposobnosti
	26%	26%	47%	2%	
1	Neustrezno	*	*	*	Nezadovoljivo
2	*	Neustrezno	*	*	Nezadovoljivo
3	*	*	Neustrezno	*	Nezadovoljivo
4	Sprejemljivo:Ustrezno	>=Sprejemljivo	>=Ustrezno	*	Dobro
5	>=Sprejemljivo	Sprejemljivo:Ustrezno	>=Ustrezno	*	Dobro
6	>=Sprejemljivo	>=Sprejemljivo	Ustrezno	*	Dobro
7	>=Sprejemljivo	>=Sprejemljivo	>=Ustrezno	<=Ustrezno	Dobro
8	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno	Zelo ustrezno	Odlično