



Katedra za psihologijo dela in organizacije

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

Delovna učinkovitost

Avtorice: Urška Testen in Alenka Žnidaršič

Mentorica: dr. Eva Boštjančič

Urednica: Maruška Ozimek

Študijsko leto: 2012/2013

1. Povzetek

Delovna učinkovitost je področje, ki se nanaša na rezultate oziroma proizvodne učinke tako posameznega delavca kot celotne organizacije/podjetja. V literaturi je to področje relativno redko omenjeno ali pa se ga uvršča in obravnava pod pojmom delovna uspešnost, vendar je delovna učinkovitost bolj specifičen pojem. Ocenjevanje delovne učinkovitosti je za organizacijo pomembno, saj ji omogoča pregled nad delovanjem zaposlenih, zaposlenemu neposredno pa nudi diagnostično povratno informacijo o njegovih delovnih učinkih. Ocenjevanje sestoji iz treh delov: analize delovnega mesta, postavitve standardov in nato ocenjevanja učinkovitosti. Kljub številnim metodam se soočamo s težavo pomanjkanja ustreznih merskih pripomočkov, predvsem dostopnih v slovenščini. Med vprašalniki, ki jih v nadaljevanju navajava za merjenje delovne učinkovitosti, bi najbolj veljalo izpostaviti vprašalnik Lestvica delovne učinkovitosti, ki sva ga oblikovali Urška Testen in Alenka Žnidaršič. Vprašalnik ima 55 postavk, sestavlja pa ga 9 lestvic: Doseganje ciljev, Učinkovita komunikacija, Izvrševanje delovnih nalog, Organizacijska znanja in veščine, Odločanje, Načrtovanje in organizacija dela, Reševanje težav, Produktivnost in Prezemanje odgovornosti. Vprašalnik je v slovenskem jeziku, a (še) nima norm in ni standardiziran. Drugi vprašalnik, ki bi ga želeli izpostaviti, pa je The Lam Employment Absence and Productivity Scale (LEAPS), ki se ukvarja z merjenjem delovne učinkovitosti pri klinično depresivni populaciji. Vprašalnik vsebuje le 10 postavk, zato je zelo kratek in enostaven za vrednotenje, kljub temu pa se pogosto uporablja v klinično-psihološki praksi. Po pregledu vprašalnikov, ki bi merili delovno učinkovitost, sva ugotovili, da jih le redka peščica sploh vključuje kriterije obravnavanega področja, zato sva se odločili, da izdelava lasten pripomoček za merjenje delovne učinkovitosti, ki vključuje splošne kriterije učinkovitega delovanja v organizaciji/skupini. Nastala je Lestvica delovne učinkovitosti, ki je hkrati tudi iztočnica za nadaljnje delo ocenjevanja delovne učinkovitosti.

2. Kratka predstavitev področja

Delovna učinkovitost

Delovna učinkovitost se nanaša na rezultate oziroma proizvodne učinke, delovna uspešnost pa je temu nadreden in splošnejši pojem (Boštjančič, 2007).

Učinkovitost, kot notranja značilnost sistema, se nanaša na sposobnost organizacije, da postavljene cilje doseže v določenem času in pod določenimi pogoji, pri tem pa bo učinkoviteje deloval zaposleni, ki bo opravil enako delo hitreje in z manj napora ali pa bo ob enakem naporu opravil več dela (Črnivec, 2009).

Delovna uspešnost

Preko različnih definicij delovne uspešnosti Boštjančič (2007) ugotavlja in izpostavlja, da je vsem skupno to, da v ospredje postavljajo posameznikove dosežke, razlikujejo pa se v tem, da nekatere delovno uspešnost opredeljujejo z vidika posameznikovega razvoja in njegovimi koristmi, druge pa z vidika koristi za organizacijo.

a) dosežek organizacije

Dosežek organizacije se nanaša nanjo kot celoto (Jamšek, 1998), delovni dosežek pa je opredeljen z vidika osebe ali skupine, ki ga je ustvarila.

Dosežek organizacije je mogoče predstaviti s tremi dimenzijami (Bredrup, 1994; v Boštjančič, 2007):

- *Uspešnost* (do katere meje so zadovoljene uporabnikove potrebe)
- **Učinkovitost** (koliko so ekonomično uporabljeni viri, s katerimi razpolaga organizacija ali posameznik)
- *Spremenljivost* (do kolikšne mere sta organizacija in posameznik pripravljena na prihodnje spremembe).

Integracija opisanih dimenzij tvori dosežek, iz česar sledi, da je dosežek odvisen od treh razsežnosti; posameznikove dosežke lahko povečamo, če povečamo učinkovitost (ekonomičnost in produktivnost izrabe virov) in uspešnost ter možnost za uvajanje sprememb (znanje, osebnostne lastnosti) (Boštjančič, 2007).

b) dosežek posameznika

Na posameznikovo uspešnost in dosežke poleg njegovega potenciala, vpliva tudi znanje in motivacija (Musek, 1997, v Boštjančič, 2007) – njegovi dosežki so odvisni od njegovih prizadevanj, hotenj in znanj ter tega, kar zmore.

Na podlagi tega bi lahko sklepali, da so proizvodni učinki (delovna učinkovitost) neposredno povezani z dosežki (delovna uspešnost) tako posameznika kot tudi organizacije, iz česar sledi, da so tudi značilnosti delovne učinkovitosti podobne značilnostim delovne uspešnosti.

Ocenjevanje delovne učinkovitosti

Iz sklepa o povezanosti med delovno učinkovitostjo in delovno uspešnostjo izhaja trditev, da za njuno merjenje lahko uporabljamo podobne principe in osnovna izhodišča, pri čemer za delovno učinkovitost uporabimo pripomočke, ki se bolj specifično vežejo na proizvodne učinke in ekonomičnost porabljenih virov. Na podlagi literature v nadaljevanju opisujeva principe ocenjevanja delovne uspešnosti, za katere pa meniva, da veljajo tudi za delovno učinkovitost.

Preden začnemo z merjenjem delovne uspešnosti zaposlenih, moramo jasno postaviti kriterije, po katerih bomo ocenjevali delavce (Boštjančič, 2007). S pomočjo izoblikovanih kriterijev kot odvisne mere lahko nato ocenimo učinkovitost tako zaposlenih, kakor tudi organizacije (Boštjančič, 2007). Konrad (1978) pri tem opozarja na izredno kompleksnost tematike ugotavljanja delovne uspešnosti. Navaja namreč, da kljub njenim izčrpnim obravnavam, določen kriterijski problem vseskozi obstaja.

Porteous (1997) opredeljuje tri vidike delovne uspešnosti:

- vedenje: kaj oseba naredi za določen delovni dosežek;
- oseba: kaj je ali kaj izraža z vedenjem;
- kriterij: ali je določena ciljna točka dosežena.

V večini organizacij je ocenjevanje delovne uspešnosti ena ključnih točk, ki je pomembna, da ostaja konkurenčna v boju z drugimi organizacijami (Boštjančič, 2007). Ena izmed primarnih nalog psihologa v organizaciji je tako (v sodelovanju z vodstvom organizacije) opredelitev, sistem in ocenjevanje delovne uspešnosti, pri tem pa si pomaga z informacijami, ki mu jih posredujejo zaposleni in menedžerji (Boštjančič, 2001) in jih lahko delimo na dve veliki skupini (Boštjančič, 2007):

- *Situacijske ali organizacijske*: objektivni dejavniki (npr. povezani s stroški, število končnih izdelkov, podatki o njihovi kakovosti, absentizem, rezultati prodaje, klima in kultura ter komunikacija v organizaciji), ki pa jih je težko uporabiti pri zaposlenih, katerih delo ni direktno povezano z jasnimi komercialnimi rezultati ali izdelki.
- *Osebnostne*: determinante, ki se nanašajo na posameznikove osebnostne lastnosti (osebna moč, osebnostne poteze, lokus kontrole, pripravljenost na učenje, motivacija...), med njimi pa tudi čustvena inteligentnost.

Pri merjenju delovne uspešnosti izhajamo iz analize delovnega mesta, na podlagi katere oblikujemo kriterije ocenjevanja delovne uspešnosti (Boštjančič, 2007). Ocenjevanje delovne uspešnosti torej sestoji iz treh delov (Boštjančič, 2007):

- analiza delovnega mesta,
- postavitev standardov,
- ocenjevanje uspešnosti.

Ocenjevanje učinkovitosti delavca se bolj specifično navezuje na:

- doseganje rezultatov/ciljev,
- učinkovito komuniciranje,
- izvrševanje delovnih nalog,
- organizacijska znanja in veščine,
- odločanje,
- načrtovanje in organizacijo dela,
- reševanje težav,
- produktivnost,
- prevzemanje odgovornosti (Michigan State University, 2013).

Ocenjevanje lahko izvajajo svetovalci, managerji, sodelavci ali zaposleni sami. Svetovalci ali srednji managerji imajo navadno najboljše vedenje o ocenjevanem delovnem mestu in nalogah, o delovnih pogojih in o osebi, ki jo ocenjujejo (Boštjančič, 2001). Tudi metode ocenjevanja, ki jih izvajajo sodelavci, so se izkazale kot visoko zanesljive in uporabne (Siegel, 1982, v Boštjančič, 2001). Samoocenjevanje je tretji način ocenjevanja, vendar pa se ob tem pojavlja težava različnih sposobnosti ocenjevanja, različne stopne samokritičnosti in različna diskrepanca zaznavanja od realnosti preko različnih samoocenjevalcev (Boštjančič, 2001).

V zadnjih letih se vedno pogosteje uporablja metoda 360 stopinj, torej način ocenjevanja, pri čemer je ocenjevanec ocenjen z vseh vidikov. Pri ocenjevanju uspešnosti po tej metodi sodelujejo predpostavljeni manager, podrejeni in sodelavci. Ocenjevanje poteka podobno kot pri metodi od spodaj navzgor, torej na podlagi posebnih vprašalnikov (Boštjančič, 2001).

Ocenjevanje vključuje proces *opazovanja*, ki nam pove, kaj je bilo narejeno, in proces *presojanja*, ki nam pove, kako kakovostno je bila stvar opravljena (Boštjančič, 2001). Mere uspeha so najpogosteje količina in kakovost proizvodov ter različni kadrovske podatki, kot na primer delovna doba, absentizem ... Objektivne mere uporabljamo, kadar je rezultat dela možno izmeriti (količinsko ali kakovostno), kar se običajno navezuje na fizično delo (Boštjančič, 2001).

Za ocenjevanje delovne uspešnosti uporabljamo številne metode (Boštjančič, 2001):

- *ocenjevalne lestvice* (številčne ocenjevalne lestvice, grafične ocenjevalne lestvice, opisne ocenjevalne lestvice, na vedenju temelječe ocenjevalne lestvice) so primerne predvsem za ocenjevanje lastnosti;
- *rangiranje* je možno le v primeru, da ocenjevalci opravljajo enako delo;
- *lupljenje* (ocenjevalec postopoma izbira in nato izloča ocenjevance – najmanj uspešne in najbolj uspešne) leži na predpostavki, da je lažje ugotavljati ekstremne posameznike;
- *primerjanje v parih* (ocenjevalec primerja uspešnost le dveh ocenjevancev hkrati);
- *metoda kritičnih dogodkov* temelji na zapisovanju dogodkov vsakega zaposlenega posebej, kaj je storil dobrega in kaj škodljivega ali nekoristnega. Ocenjevalec mora sistematično zapisovati dogodke, ki vplivajo na dvig ali zmanjševanje dosežkov posameznega zaposlenega;
- *metoda opornih točk (Behaviorally Anchored Scales - BARS)* je lestvica, ki jo sestavlja več opornih točk (točno določene oblike vedenja, ki se nahajajo na preverjenem mestu na ocenjevalni lestvici), ki so opis tistega, kar se od delavca pričakuje, da bo počel. V tem se tudi razlikuje od check list);
- *Behaviorally Observation Scales – BOS* je metoda, ki temelji na metodi kritičnih dogodkov in je dokaj podobna metodi opornih točk. Bistvena razlika je v tem, da BOS metoda zahteva, da oceni, kako pogosto se delavec pri delu obnaša tako, kot je navedeno (npr. vedno, včasih, nikoli);
- *Check-lista* temelji na spisku različnih vedenj. Ocenjevalec mora presoditi, katera napisana trditev ustreza ocenjevancu;
- *pisno ocenjevanje*;
- *mešane standardne lestvice* so sestavljene iz postavk, ki razlikujejo dobre od slabih delavcev. Za vsako dimenzijo dela, ki jo ocenjujemo, se običajno uporabi tri postavke, med katerimi ena opisuje delo dobrega delavca, druga povprečnega in tretja delo slabega delavca.

V praksi je priporočljiva uporaba dveh ali več metod, katero uporabimo, pa je primarno odvisno od namena uporabe, števila ocenjevalnih oseb in ocenjevalcev, razpoložljivega časa, izobraženosti in poučenosti ocenjevalcev in števila različnih delovnih mest. (Boštjančič, 2007).

Namen ocenjevanja delovne uspešnosti

Glavni namen ocenjevanja delovne uspešnosti, znotraj katere ocenjujemo tudi učinkovitost (op.a.), je zagotoviti povratno informacijo o izvajanju in rezultatih dela, preko katere poskuša vodstveni kader v organizaciji vplivati na zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke. To poteka med samim ocenjevanjem delovnih dosežkov, kar ima namen motivirati zaposlenega k boljšim delovnim dosežkom (Boštjančič, 2007).

Rezultati delovne uspešnosti se povezujejo z naslednjimi dejavnostmi organizacije (Boštjančič, 2007):

- sistem nagrajevanja;
- možnosti napredovanja ali premestitve na drugo delovno mesto;
- prenehanje dela zaposlenega zaradi nedoseganja predvidenih rezultatov delovne uspešnosti;
- (povišanje) motivacije zaposlenih;
- vrednotenje in ugotavljanje veljavnosti selekcijskega postopka in testov;

- oblikovanje različnih izobraževalnih programov in razvojnih tehnik;
- izboljšanje delovne uspešnosti.

Težave

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti se v prvi vrsti pojavljajo metodološke težave, poleg tega pa je pogost problem tudi sprejemljivost. Kot navaja E. Boštjančič (2007), imamo na razpolago veliko metod, vendar so na eni strani kakovostno boljše pri tem dolgotrajnejše, slabše pa neprimerne za uporabo, poleg tega pa se pogosto srečujemo tudi z zavrnitvijo delavcev k sodelovanju.

3. Merski pripomočki

Vprašalnik	Lestvica delovne učinkovitosti – LDU (2013) Testen, U. in Žnidaršič, A.	
Opis	Lestvica meri delovno učinkovitost delavca na delovnem mestu. Gre za splošne indikatorje delovne učinkovitosti, ki jih je mogoče opaziti v interakciji delavca s sodelavci in v odnosu do dela, ki ga opravlja. Zato je lestvica primerna za uporabo skoraj na kateremkoli delovnem mestu. Lestvica je namenjena tako ocenjevanju delovne učinkovitosti kot tudi dvigu motivacije za bolj učinkovito delo določenega delavca. Pri tem je pomembno, da se učinkovitost dela ocenjuje primerjalno s kriteriji, ki veljajo znotraj posamezne organizacije, in ne širše. Lestvica ima tri oblike: za managerje (LDU-M), sodelavca (LDU-D) in samooceno delavca (LDU-S). Verziji M in D sta namenjeni objektivnemu vrednotenju učinkovitosti dela izbranega delavca na delovnem mestu, verzija S pa omogoča vpogled v subjektivno vrednotenje učinkov lastnega dela, preko česar lahko vplivamo tudi na motivacijo za delo in posledično izboljšamo učinkovitost dela izbranega delavca. Lestvica omogoča tudi primerjavo delovne učinkovitosti med posameznimi delavci in določitev stopnje diskrepance med samozaznavo učinkovitosti in objektivno oceno.	
	Število postavk	55
	Lestvice	<ul style="list-style-type: none"> - Doseganje ciljev (6 postavk) - Učinkovita komunikacija (9 postavk) - Izvrševanje delovnih nalog (5 postavk) - Organizacijska znanja in veščine (4 postavke) - Odločanje (6 postavk) - Načrtovanje in organizacija dela (5 postavk) - Reševanje težav (9 postavk) - Produktivnost (6 postavk) - Prezemanje odgovornosti (5 postavk)
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica (1 – sploh ne velja, 5 – vedno velja) in dodatni kriterij NP – ni bilo priložnosti.
Aplikacija	Število udeležencev	Individualna izvedba (priporočeno)
	Čas izpolnjevanja	10–20 minut
	Način vrednotenja	Oceno učinkovitosti lahko dobimo kot povprečje vseh točk, ali pa po posameznih podlestvicah. 26 postavk se vrednoti obrnjeno. Čim višji je dosežek, bolj je delavec učinkovit pri svojem delu. Dodatno lahko ocenjevalec, ki ni imel priložnosti opazovati vedenja delavca v določeni situaciji, to označi v skrajno desnem stolpcu na ocenjevalnem listu z NP (ni bilo priložnosti). V tem primeru kot oceno učinkovitosti uporabimo povprečje vseh točk, pregled oznak NP pa vključimo kot kvalitativno oceno (na primer, katera področja izkazovanja učinkovitosti so ocenjevalcem pri delavcu najmanj znana). Pri tem je priporočljivo, da število oznak NP ni več kot 15, ter da število oznak NP pri vsaki lestvici ni večje od polovice števila postavk.
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Kategorija A (enostavno za uporabo) : Uporaba (izvedba, vrednotenje in razlaganje rezultatov) je zaradi strokovnih zahtev omejena na univerzitetne diplomirane psihologe.
Merske karakteristike	Norme	V razvoju

	Zanesljivost	V razvoju
	Veljavnost	V razvoju
Dostopnost in cena	Lestvica je dostopna pri avtoricah.	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Nudi splošno oceno delovne učinkovitosti. - Primeren za aplikacijo na normalni populaciji. - Dostopen v slovenskem jeziku - Enostaven za vrednotenje - Omogoča vpogled v delavčevo samooceno učinkovitosti dela. - Omogoča vpogled v diskrepanco med samozaznano učinkovitostjo in objektivno vrednoteno (dobimo oceno tako nadrejenega, kot tudi sodelavca, podrejenega). 	
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Lestvica še nima razvitih norm, niti določene zanesljivosti in veljavnosti. - Čeprav je lestvica teoretično uporabna za večino delovnih mest, je morda vseeno bolj primerna za delovna mesta s kompleksnejšimi delovnimi nalogami (vodenje skupine, odločanje, komunikacija in informiranje). 	
Posebnosti	Prva lestvica delovne učinkovitosti v slovenskem prostoru.	

Vprašalnik	The Lam Employment Absence and Productivity Scale – LEAPS (2009) Lam, R.W.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik nam poda pomembne informacije o tem, kako pri delu funkcionira klinično depresivna populacija. Pomaga lahko pri menedžerskih odločitvah, ali naj pacient ostane na delu, z njim ocenimo ali se njegovo funkcioniranje izboljšuje z izboljšanjem simptomov in ali so potrebne spremembe v obravnavi, da bi optimizirali delovno učinkovitost.	
	Število postavk	10
	Lestvice	- Produktivnost (Work productivity) - Simptomi težav (Troublesome symptoms)
	Ocenjevalna lestvica	- 5-stopenjska lestvica (0 – nič časa ali 0 %; 4 – ves čas ali 100 %) za sedem postavk - Odprti tip za tri postavke
Aplikacija	Število udeležencev	Individualna izvedba
	Čas izpolnjevanja	3–5 minut
	Način vrednotenja	Prva postavka ni namenjena ocenjevanju, druga in tretja postavka olajšujeta interpretacijo, pri preostalih postavkah pa enostavno seštejemo odgovore na postavke in dobimo skupen rezultat.
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	Ne (ima le opisne vrednosti v pomoč pri interpretaciji)
	Zanesljivost	- Notranja konsistentnost: $\alpha = 0,89$
	Veljavnost	- Korelacija s Sheehan Disability Scale SDS (nezmožnost dela): $r = 0,63$ - Korelacija z Helath and Work Performance Questionnaire (dosežki dela): $r = -0,79$
Dostopnost in cena	Dostopnost prek baze Psyc TESTS na http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=KNNEFPHEMPDDFLOENCOKEAOBFDGBAA00&Link+Set=S.sh.32 1 sl_100 .	
Prednosti	- Kratek za reševanje (10 postavk, katerih reševanje vzame 2–3 minute) - Enostaven za vrednotenje - Osredotoča se na klinično depresivno populacijo in njihovo učinkovitost pri delu.	
Pomanjkljivosti	- Osredotoča se predvsem na klinične simptome depresivnosti. - Poda nam malo informacij iz drugih področij.	
Posebnosti	- Uporablja se za ugotavljanje učinkovitosti pri delu pri klinični populaciji. - Test ni preveden in ni standardiziran v slovenščini.	

Vprašalnik	Crew Problem-Management Actions/Strategies Survey (1999) Teslu P.E., Mathieu J.E.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Lestvica meri akcije in strategije delovnih skupin pri spoprijemanju z ovirami pri delu. Vključuje primere akcij in strategij, o katerih so prek skupinske diskusije in intervjujev poročale ciljne skupine in se nanašajo na strategije izogibanja težavam z opremo in materialnimi sredstvi, koordinacijo delovnih aktivnosti znotraj skupine, z ostalimi skupinami in v delovnem prostoru.	
	Število postavk	11
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica (1 – močno se ne strinjam; 5 – močno se strinjam)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualna izvedba
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	
	Zanesljivost	
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Dostopnost prek baze Psyc TESTS na http://ovidsp.tx.ovid.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=KNNEFPHEMPDDFLOENCOKEA0BFDGBAA00&Link+Set=S.sh.53 1 sl_100 .	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Časovna ekonomičnost (kratek) - Enostaven 	
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Primernejši za tehnične poklice (vsebinsko specifične postavke, ki se navezujejo na delo mehanikov in voznikov tovornjakov) - O vprašalniku ni dostopnih veliko podatkov 	
Posebnosti		

Vprašalnik	Employee Job Performance Scale (2001) Wiedower, K. A.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Lestvica je namenjena samooceni zaposlenega z vidika pravočasnosti (Timelines), kvalitete dela (Quality of work), količine dela (Quantity of work), potrebe po superviziji (Need for supervision) in osebnega vpliva (Interpersonal impact) na sodelavce.	
	Število postavk	5
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica (1 – nezadovoljivo; 5 – odlično)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualna izvedba
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	
	Zanesljivost	
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Prosta dostopnost na http://www.slideshare.net/LeanaPolstonMurdoch/employee-job-performance-scale .	
Prednosti	- Časovna ekonomičnost	
Pomanjkljivosti	- Samoocenjevalna lestvica (subjektivnost) - O vprašalniku ni dostopnih veliko podatkov	
Posebnosti		

Vprašalnik	Perceived Organizational Resources Scale (2005) Brown S., Jones E., Leigh T.W.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Lestvica je namenjena ocenjevanju delovanja zaposlenega s strani tretje osebe na področjih, ki se navezujejo na pomoč pri delu ocenjevalca in zadovoljitve potreb strank.	
	Število postavk	24
	Lestvice	<ul style="list-style-type: none"> - Podpora prodaji (Sales Support) - Kompenzacija in spodbude (Compensation and Incentives) - Podpora administraciji (Administrative Support) - Težave povezane s produkti (Product issues) - Odnos z določenim predstavnikom iz podjetja (Representative Orientation)
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska ocenjevalna lestvica (1 – zelo slabo, 5 – odlično [za prve štiri lestvice] in 1 – se ne strinjam, 5 – zelo se strinjam [za zadnjo lestvico])
Aplikacija	Število udeležencev	Individualna izvedba
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	
	Zanesljivost	
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Prosta dostopnost prek baze Psyc TESTS na http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=KNNEFPHEMPDDFLOENCOKEAOBFDGBAA00&Link+Set=S.sh.67 1 sl_100 .	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Široko področje ocenjevanja - V vprašalniku ni samoocenjevanje 	
Pomanjkljivosti	- O vprašalniku ni dostopnih veliko podatkov	
Posebnosti		

Vprašalnik	Role Overload Scale (2005) Brown S., Jones E., Leight T.W.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Samooценjevalna lestvica meri stopnjo obremenjenosti s stresom pri delu. Navezuje se na količino dela, ki je delavcu dodeljeno in čas, ki je zaposlenemu na voljo, da opravi določeno delo.	
	Število postavk	3
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualna izvedba
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	
	Zanesljivost	Cronbachova $\alpha = 0,84$
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Prosta dostopnost prek baze Psyc TESTS na http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=KNNEFPHEMPDDFLOENCOKEAOBFDGBAA00&Link+Set=S.sh.73 2 sl_100 .	
Prednosti	- Zelo kratek	
Pomanjkljivosti	- Samooценjevalna lestvica (napaka subjektivnosti) - O vprašalniku ni dostopnih veliko podatkov	
Posebnosti		

Vprašalnik	Work Performance Questionnaire – HPQ (2003) Kessler, R.C., Barber, C., Beck, A., Berglund, P., Cleary, P.D., McKenas, D., Pronk, N., Simon, G., Stang, P., Ustun, T. B. in Wang, P.(2003)	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Samoocenjalni instrument, s pomočjo katerega ocenijo stroške delovnega mesta, nastale zaradi zdravstvenih problemov, ki vplivajo na zmanjšano delovno učinkovitost, odsotnost zaradi bolezni, poškodbe povezane z delovnim mestom.	
	Število postavk	
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	<ul style="list-style-type: none"> - Odprta vprašanja - Prisilna izbira (da ali ne) - 5-stopenjska lestvica (0 – odlično , 4 – zelo slabo in 1 – ves čas/neprestano, 5 – nikoli) - 11-stopenjska ocenjevalna lestvica (0 – najslabša izvedba, 10 – najboljša izvedba)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualna izvedba
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	
	Zanesljivost	
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Prosto dostopen prek baze Psyc TESTS na http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=KNNEFPHEMPDDFLOENCOKEAOBFDGBAA00&Link+Set=S.sh.171 1 sl_100 .	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Vprašalnik omogoča kvantitativno in kvalitativno oceno (delavec navede točne številke npr. dneve, ko je bil v zadnjem mesecu odsoten z dela, in nato ocenjuje kakovost lastnega dela). - Samoocenjevalna oblika in oblika za oceno s strani druge osebe (omogočena primerjava in vpogled v diskrepanco med lastno zaznavo in zaznavo s strani druge osebe). 	
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Vprašalnik temelji na retrospektivnem poročanju glede prisotnosti/odsotnosti z dela in kakovosti dela. - Subjektivno ocenjevanje (delavec ocenjuje lasten absentizem in s tem povezano kakovost dela, kar lahko pripomore k namernemu izkrivljanju odgovorov). - Časovno neekonomičen in naporen za izpolnjevanje (zelo dolg in kompleksen) 	
Posebnosti		

Vprašalnik	Work- Performance Measure (2011) Lee Y. T., Steller, A., in Antonakis, J.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Postavke merijo stopnjo truda za doseganje ustrezne ravni profesionalnosti, tehničnih aspektov dela, držanja časovnih omejitev dela, odnos do strank in do sodelavcev in voljo do nadurnega dela pri zaposlenem, ki ga ocenjuje tretja oseba.	
	Število postavk	6
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	7-stopenjska ocenjevalna lestvica (1 – nikakor ne drži, 7 – povsem drži)
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	
	Zanesljivost	
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Prosto dostopen prek baze Psyc TESTS na http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=KNNEFPHEMPDDFLOENCOKEAOBFDGBAA00&Link+Set=S.sh.192 1 sl_100 .	
Prednosti	- Časovna ekonomičnost	
Pomanjkljivosti	- O vprašalniku ni dostopnih veliko podatkov	
Posebnosti		

Vprašalnik	Work performance scale (1982) Jamal M. in Jamal S. M.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Postavke merijo kakovost izvedbe dela, stopnjo motivacije tekom opravljanja dela in splošno zanimanje za kliente (paciente).	
	Število postavk	3
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica (1 – zelo malo, 5 – zelo veliko)
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	1 min
	Način vrednotenja	
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	
	Zanesljivost	
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Prosta dostopnost prek baze Psyc TESTS na http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=KNNEFPHEMPDDFLOENCOKEAOBFDGBAA00&Link+Set=S.sh.195 1 sl_100 .	
Prednosti	- Časovno ekonomičen	
Pomanjkljivosti	- O vprašalniku ni dostopnih veliko podatkov	
Posebnosti	- Nanaša se na delo medicinskih sester	

4. Primerjava med merskimi pripomočki

Težava področja delovne učinkovitosti je ta, da se delovne naloge na različnih delovnih mestih tudi pri istih poklicih med seboj zelo razlikujejo in je zatorej težko oblikovati enoten vprašalnik za merjenje delovne učinkovitosti. Nekatera kadrovska podjetja se s tem soočajo tako, da tam zaposleni psihologi skupaj z nadrejenimi izberejo naloge, ki naj bi ocenjevale posameznikovo učinkovitost in na njihovi podlagi sestavijo vprašalnik. To je tudi razlog, zakaj sva se pri najini seminarski soočali s težavami pri iskanju vprašalnikov in njihovi dostopnosti, saj domnevava, da vprašalniki niso dostopni prav zaradi specifičnosti njihove uporabe.

Težava v dostopnosti tujih vprašalnikov in pomanjkanje vprašalnikov v slovenskem jeziku, ki bi preverjali delovno učinkovitost sta privedli do tega, da sva se odločili oblikovati vprašalnik Lestvica delovne učinkovitosti (LDU), ki zajema naslednje lestvice: Doseganje ciljev, Učinkovita komunikacija, Izvrševanje delovnih nalog, Organizacijska znanja in veščine, Odločanje, Načrtovanje in organizacija dela, Reševanje težav, Produktivnost in Prevzemanje odgovornosti. Prednost vprašalnika je število in področja njegovih podlestvic ter obrnjeno vrednotenje nekaterih izmed postavk. Posebnost vprašalnika je njegova dostopnost v samoocenjevalni obliki in obliki za ocenjevalca, pri čemer sta v obeh oblikah poleg 5-stopenjske lestvice dostopna tudi kategorija NP (ni bilo priložnosti). Na podlagi rezultatov na obeh vprašalnikih lahko ugotavljamo diskrepanco med samozaznano učinkovitostjo in bolj objektivno ocenjevano učinkovitostjo s strani nadrejenega, podrejenega ali sodelavca, kar pripomore k bolj realni oceni delavca, poleg tega pa s tem dobimo tudi področja, kjer bi bile možne njegove izboljšave. Pomanjkljivost lestvice je ta, da njegova uporaba ni primerna za zaposlene, ki niso zaposleni na vodilnih mestih v organizaciji oziroma nimajo opravka z vodenjem skupine, odločanjem in komunikacijo, saj zatorej zanje vprašalnik ni tako relevanten.

Vprašalnik The Lam Employment Absence and Productivity Scale (LEAPS) je zelo kratek, zaradi česar je enostaven za aplikacijo in vrednotenje, vendar nam zato tudi ponudi le malo podatkov o posameznikovi delovni učinkovitosti. Njegova bistvena prednost in hkrati pomanjkljivost je primernost njegove uporabe pri klinično depresivni populaciji. Seštevek njegovih odgovorov na postavkah je rezultat lestvice. Vprašalnik Perceived organizational Resources Scale ni dostopen na spletu in je sestavljen iz petih lestvic: Podpora prodaji, Kompenzacija in spodbude, Podpora administraciji, Teme, povezane s produkti, Odnos z določenim predstavnikom iz podjetja. Pokriva torej zelo različna področja, povezana z delovno učinkovitostjo, poleg tega pa je od preostalih vprašalnikov pogosteje uporabljan. Vprašalnik Role Overload Scale prav tako ni dostopen na spletu, kot zanimivost pa naj omeniva, da obstaja tudi vprašalnik iz leta 1982, delo avtorja Reilly, ki preučuje delovno preobremenitev gospodinje (Role Overload of the Wife), ki ga zaradi nerelevantnosti nisva vključili v najino seminarsko nalogo. Poleg tega sva omenili tudi vprašalnika Work Performance Scale in Work-Performance Measure, ki se verjetno še najbolj povezujeta z namenom naše seminarske naloge, a preostali podatki o vprašalnikih niso dostopni. Izmed omenjenih vprašalnikov Crew Problem-Management Actions najbolj povzema preventivno delovanje in delo na terenu, ki pripomore k delovni učinkovitosti (npr. postavka: Ima navado prinašanja rezervnih delov na teren, če bi bilo slučajno potrebno popravilo.) Vprašalnik Work Performance Questionnaire pa je najbolj primeren za oceno stroškov delovnega mesta, nastalih zaradi zdravstvenih problemov, ki vplivajo na zmanjšano delovno učinkovitost, odsotnost zaradi bolezni in poškodbe, povezane z delovnim mestom. Slednji vprašalnik je

najbolj mednarodno razširjen in uporabljan, saj se povezuje z večjim številom raziskav, ki ugotavljajo povezave zdravstvenih problemov z zmanjšano učinkovitostjo na določenem delovnem mestu.

5. Smernice za nadaljnje delo

V bodoče bi bilo potrebno Lestvico delovne učinkovitosti (LDU; Testen in Žnidaršič, 2013) aplicirati v realni situaciji. Čeprav je priporočljivo, da se jo uporablja glede na norme, ki so vsaki organizaciji lastne, bi lahko določili okvirne norme, ki ločijo učinkovitega od neučinkovitega delavca. Potrebno bi bilo preveriti tudi veljavnost in zanesljivost, primerjalno z drugimi vprašalniki delovne učinkovitosti ali uspešnosti.

Uporabno bi bilo tudi prirediti že obstoječe tuje vprašalnike za rabo v slovenskem prostoru, na primer Perceived organizational Resources Scale, ki je izmed naštetih vprašalnikov relativno pogosto uporabljen, ali pa Crew Problem-Management Actions, ki se nanaša na terenske delavce.

Relevantno bi bilo tudi oblikovati nek splošnejši vprašalnik delovne učinkovitosti na nižjih delovnih položajih, kjer ni potrebna tolikšna odgovornost in kompetence vodenja ter integracija zahtevnih delovnih nalog, vendar se pri tem soočamo s težavo, da nižje kot gremo po hierarhiji dela in manj kot je delo zahtevno s kognitivnega vidika, bolj specifično in omejeno z vidika delovnih nalog je delo delavca, zato je vse težje najti skupne značilnosti dela delavcev na različnih delovnih mestih prek različnih podjetij/organizacij.

6. Literatura

- Boštjančič, E. (2001). *Osebnostne značilnosti uspešnih managerjev*. Magistrsko delo, Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Boštjančič, E. (2007). *Vpliv vedenja in motivov vodje na pripadnost, delovno učinkovitost, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih*. Doktorska disertacija, Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Črnivec, T. (2009). *Vpliv nagrajevanja na delovno storilnost*. (Zaključna projektna naloga.) Dostopno na: http://www.ediplome.fm-kp.si/Crnivec_Tanja_20090901.pdf.
- Jamšek, F. (1998). Ocenjevanje delovnih dosežkov. V Možina in drugi, *Management kadrovskih virov*, 213–244. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Konrad, E. (1987). Dileme pri ocenjevanju delovne uspešnosti. V Gregorčič, J. (ur.), *Posvetovanje psihologov Slovenije, Portorož - november 1977* (95–98). Ljubljana: Društvo psihologov Slovenije.
- Michigan State University (2013). *Job Effectiveness*. Dostopno na: <http://www.hr.msu.edu/performance/supportstaff/JobEffect.htm>.
- Porteous, M. (1997). *Occupational psychology*. London: Prentice Hall.

Crew Problem-Management Actions/Strategies Survey

- Tesluk, P. E., in Mathieu, J. E. (1999). *Crew Problem-Management Actions/Strategies Survey [Podatek v bazi]*. doi: 10.1037/t02978-000. Dostopno na: <http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=JLNOFPILEGDDELMLNCOKMF0BBMBKAA00&Complete+Reference=S.sh.32%7c1%7c1>.
- Tesluk, P. E., in Mathieu, J. E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 200–217. doi: 10.1037/0021-9010.84.2.200. Dostopno na:

<http://www.mendeley.com/catalog/overcoming-roadblocks-effectiveness-incorporating-management-performance-barriers-models-work-group-effectiveness/>

Employee Job Performance Scale

Employee Job Performance Scale. Slide share. Dostopno na:

<http://www.slideshare.net/LeanaPolstonMurdoch/employee-job-performance-scale>

Lam Employment Absence and Productivity Scale

Lam, R. W. (2009). *Lam Employment Absence and Productivity Scale [Podatek v bazi]*. doi: 10.1037/t00404-000.

Dostopno na: [http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-](http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=JLNOFPILEGDDELMLNCOKMFOBBMBKAA00&Complete+Reference=S.sh.54%7c1%7c1)

[3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=JLNOFPILEGDDELMLNCOKMFOBBMBKAA00&Complete+Reference=S.sh.54%7c1%7c1](http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=JLNOFPILEGDDELMLNCOKMFOBBMBKAA00&Complete+Reference=S.sh.54%7c1%7c1).

Lam R.W., Michalak E.E. in Yatham L. N. (2009). A new clinical rating scale for work absence and productivity: validation in patients with major depressive disorder. *BMC Psychiatry*. 9:78. doi:10.1186/1471-244X-9-78. Dostopno na: <http://www.biomedcentral.com/1471-244X/9/78>

Perceived Organizational Resources Scale

Brown, S., Jones, E., in Leigh, T. W. (2005). *Perceived Organizational Resources Scale [Podatek v bazi]*. doi:

10.1037/t09329-000. Dostopno na: [http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-](http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=JLNOFPILEGDDELMLNCOKMFOBBMBKAA00&Complete+Reference=S.sh.60%7c1%7c1)

[3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=JLNOFPILEGDDELMLNCOKMFOBBMBKAA00&Complete+Reference=S.sh.60%7c1%7c1](http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=JLNOFPILEGDDELMLNCOKMFOBBMBKAA00&Complete+Reference=S.sh.60%7c1%7c1)

Brown, S. P., Jones, E., in Leigh, T. W. (2005). The Attenuating Effect of Role Overload on Relationships Linking Self-Efficacy and Goal Level to Work Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 972–979. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.972. Dostopno na: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16162069>

Role Overload Scale

Brown, S., Jones, E., in Leigh, T. W. (2005). *Role Overload Scale [Podatek v bazi]*. doi: 10.1037/t09330-000.

Dostopno na: [http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-](http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=JLNOFPILEGDDELMLNCOKMFOBBMBKAA00&Complete+Reference=S.sh.63%7c4%7c1)

[3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=JLNOFPILEGDDELMLNCOKMFOBBMBKAA00&Complete+Reference=S.sh.63%7c4%7c1](http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=JLNOFPILEGDDELMLNCOKMFOBBMBKAA00&Complete+Reference=S.sh.63%7c4%7c1)

Brown, S. P., Jones, E., in Leigh, T. W. (2005). The Attenuating Effect of Role Overload on Relationships Linking Self-Efficacy and Goal Level to Work Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 972–979. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.972. Dostopno na: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16162069>

Work-Performance Questionnaire

Harvard School of Medicine (2005). *The World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire*.

Dostopno na: <http://www.hcp.med.harvard.edu/hpq/info.php>

Work-Performance Measure

Lee, Y. T., Stettler, A. in Antonakis, J. (2011). *Work-Performance Measure [Podatek v bazi]*. doi:

10.1037/t10041-000. Dostopno na: [http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-](http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=JLNOFPILEGDDELMLNCOKMFOBBMBKAA00&Complete+Reference=S.sh.65%7c1%7c1)

[3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=JLNOFPILEGDDELMLNCOKMFOBBMBKAA00&Complete+Reference=S.sh.65%7c1%7c1](http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=JLNOFPILEGDDELMLNCOKMFOBBMBKAA00&Complete+Reference=S.sh.65%7c1%7c1)

Lee, Y. T., Stettler, A. in Antonakis, J. (2011). Incremental validity and indirect effect of ethical development on work performance. *Personality and Individual Differences*, 50(7), 1110–1115. Dostopno na: <http://blog.iese.edu/lee/files/2010/08/Lee-Stettler-Antonakis-2011-incremental-validity-and-indirect-effect-of-ethical-development-on-work-performance.pdf>

Work Performance Scale

- Jamal, M., in Jamal, S. M. (1982). *Work Performance Scale [Podatek v bazi]*. doi: 10.1037/t09741-000. Dostopno na: <http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-3.8.1a/ovidweb.cgi?&S=JLNOFPILEGDDELMLNCOKMFOBBMBKAA00&Complete+Reference=S.sh.68%7c1%7c1>
- Jamal, M. in Jamal, S. M. (1982). Work and nonwork experiences of employees on fixed and rotating shifts: An empirical assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 20(3), 282–293. doi: 10.1016/0001-8791(82)90016-1. Dostopno na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0001879182900161>

7. Priloge

Priloga 1. Primer Lestvice delovne učinkovitosti (oblika za managerja)

Lestvica delovne učinkovitosti (M) - LDU-M

Spoštovani.

Pred vami se nahaja 55 postavk o delovni učinkovitosti zaposlenega _____. Vaša naloga je, da na lestvici ocen od 1 do 5 ocenite (obkrožite številko poleg postavke), kako značilno je vedenje vašega podrejenega na delovnem mestu. Če določenega vedenja niste imeli priložnosti opaziti, to označite v skrajno desnem stolpcu z NP.

1= sploh ne velja

2= včasih velja

3= včasih velja, včasih ne velja

4= večinoma velja

5= vedno velja

1. Pripravljen je na prevzemanje dodatne odgovornosti ali pooblastil.	1	2	3	4	5	NP
2. Čas in sredstva nameni aktivnostim, ki so za organizacijo pomembnejše.	1	2	3	4	5	
3. Stalno vzdržuje pozornost na dolgoročne cilje, tudi če se sooča s kratkoročnimi problemi.	1	2	3	4	5	
4. Izvaja več projektov hkrati in jih tudi zaključi.	1	2	3	4	5	
5. Razreši občutljive težave brez poslabšanja situacije.	1	2	3	4	5	
6. Ni fleksibilen in ne izkorišča sredstev, ki so mu na voljo.	1	2	3	4	5	
7. Pri vodenju skupine ne vzpostavlja ravnovesja med sodelovalnim in direktivnim pristopom.	1	2	3	4	5	
8. Pri izpolnjevanju zahtev se usklajuje z drugimi.	1	2	3	4	5	
9. Ne razume delovanja organizacije in posledic svojih odločitev zanjo.	1	2	3	4	5	
10. Izpolni dane zadolžitve/naloge.	1	2	3	4	5	
11. Razume način dela v organizaciji.	1	2	3	4	5	
12. Ustrezno razpolaga s pooblastili drugih o odločanju.	1	2	3	4	5	
13. Pri delu z drugimi ni takten in diplomatski.	1	2	3	4	5	
14. Presodi pozitivne in negativne alternative ob upoštevanju časovnih omejitev in omejitev sredstev.	1	2	3	4	5	
15. Dobro informira posameznike o pomembnih organizacijskih težavah in potrebah.	1	2	3	4	5	
16. Pri odločanju ne upošteva celotne organizacije.	1	2	3	4	5	
17. Težave analizira in rešuje na podlagi dejstev in ne pripisuje krivde drugim.	1	2	3	4	5	
18. Osredotoči se na končni rezultat.	1	2	3	4	5	
19. Začete projekte/delo vselej dokonča.	1	2	3	4	5	
20. Druge informira o stanju dodeljenega dela.	1	2	3	4	5	

21. Učinkovito posreduje informacije v različnih oblikah, na primer preko pisem, opomnikov, poročil in ostalih oblik sporočanja.	1	2	3	4	5	
22. Postavi si realne osebne cilje in delovne načrte, ki so v skladu s potrebami podjetja in strategijami organizacije.	1	2	3	4	5	
23. Pri izpolnjevanju delovnih nalog je nenatančen.	1	2	3	4	5	
24. Glede na omejitve dela zna določiti vire in dejavnosti, da bi dosegel postavljeni cilj.	1	2	3	4	5	
25. Vede se odgovorno in skrbi za potrebe skupine, v kateri deluje.	1	2	3	4	5	
26. Dela ne opravi znotraj postavljenega časovnega okvira, tudi če pri tem lahko uporabi katerakoli sredstva.	1	2	3	4	5	
27. Pravočasno svetuje in informira posameznike in skupine.	1	2	3	4	5	
28. Nima znanj in spretnosti, potrebnih za izvedbo dela.	1	2	3	4	5	
29. Pri izvrševanju nalog je nevesten, netočen in nezanesljiv.	1	2	3	4	5	
30. Dosledno obvešča zaposlene in sodelujočim sporoča načrte.	1	2	3	4	5	
31. Zbira informacije o problemu, pri tem pa upošteva vse strani in dela jasne, logične zaključke.	1	2	3	4	5	
32. Nedosledno prihaja na delovno mesto in je pogosto odsoten.	1	2	3	4	5	
33. Dela ne načrtuje in ne prilagaja vmesnih načrtov za doseg končnega cilja.	1	2	3	4	5	
34. Pri usklajevanju različnih dejavnikov ni uspešen.	1	2	3	4	5	
35. Je občutljiv za etnične in spolne dileme v okviru verbalne in pisne komunikacije.	1	2	3	4	5	
36. Komunicira na odprt, pristen in konsistenten način.	1	2	3	4	5	
37. Ne odloča se hitro in učinkovito.	1	2	3	4	5	
38. Pri odločanju upošteva govorice, domneve in ne dogovorov.	1	2	3	4	5	
39. Dela ne opravi znotraj časovnih omejitev.	1	2	3	4	5	
40. Ne pridobi potrebnih informacij in virov ne izkorišča koristno.	1	2	3	4	5	
41. Nejasno in pomanjkljivo razlaga koncepte in postopke, pri tem pa ne ohrani pozornosti in zanimanja poslušalca.	1	2	3	4	5	
42. Postavi dnevne, tedenske, mesečne, četrletne in letne projektne cilje in ustvari specifične načrte za njihovo uresničitev.	1	2	3	4	5	
43. Slabo informira posameznike o težavah, ki se jih morda tičejo.	1	2	3	4	5	
44. Ne prevzame odgovornosti za (svoja) dejanja, rezultate in napake.	1	2	3	4	5	
45. Ne ustvarja socialne mreže oseb, ki bi organizaciji koristila, niti znotraj niti zunaj organizacije.	1	2	3	4	5	
46. Obljublja tudi tisto, česar ne more izpolniti.	1	2	3	4	5	
47. Ne postavlja prioritete glede na podrobnosti in časovne omejitve	1	2	3	4	5	
48. Pri reševanju težav se oprem na različne oddelke in	1	2	3	4	5	

področja organizacije.						
49. Neučinkovito posreduje informacije v različnih okoljih, tako pri delu s posameznikom, kot tudi v moštvu in skupinskih predstavitvah.	1	2	3	4	5	
50. Ni vztrajen pri premagovanju ovir.	1	2	3	4	5	
51. Učinkovito deluje pod pritiskom.	1	2	3	4	5	
52. Delo dokonča v načrtanem časovnem okviru.	1	2	3	4	5	
53. Ne oblikuje alternativnih rešitev problema.	1	2	3	4	5	
54. Ne zagotavlja, da se projekti izvajajo skladno z načrtom in postopka ne oceni ponovno, niti če bi bilo to potrebno.	1	2	3	4	5	
55. Predvidi in se ukvarja s težavami, ki jih imajo zaposleni, sodelavci, menedžerji in stranke.	1	2	3	4	5	

Opombe: Obliki za oceno s strani sodelavca in za samooceno sta podobni obliki za managerja, z relevantno razliko v navodilu in v glagolski obliki pri samooceni, zato kot vzorec prilagava le eno izmed treh oblik lestvice.