

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Jožica Blatnik

**VLOGA OCENJEVANJA PRI RAZVOJU
KADROV V SLOVENSKI VOJSKI**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2003

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Jožica Blatnik

Mentor: doc. dr. Vinko Vegič

Somentorica:izr. prof. dr. Ljubica Jelušič

**VLOGA OCENJEVANJA PRI RAZVOJU
KADROV V SLOVENSKI VOJSKI**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2003

Zahvala

Iskreno se zahvaljujem somentorici izr. prof. dr. Ljubici Jelušič za vzpodbudo, pomoč in podporo pri izdelavi diplomske naloge.

KAZALO

1.	UVOD	1
1.1.	Predmet in cilj proučevanja.....	1
1.2.	Hipoteze.....	2
1.3.	Metode.....	2
1.4.	Opredelitev temeljnih pojmov.....	3
2.	KRATKA PREDSTAVITEV SLOVENSKE VOJSKE	4
2.1.	Razvoj organizacije.....	4
2.2.	Izobrazbena struktura.....	6
3.	OCENJEVANJE ZAPOSLENIH V DRŽAVNI UPRAVI	9
3.1.	Pomen ocenjevanja.....	9
3.1.1.	Raven organizacije.....	10
3.1.2.	Raven vodstva.....	10
3.1.3.	Raven posameznikov.....	11
3.2.	Ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti z uporabo ciljnega vodenja	14
3.3	Ocenjevanje javnih uslužbencev po Zakonu o javnih uslužbencih....	15
3.3.1.	Napredovanje v nazive.....	17
3.4.	Ocenjevanje delovne uspešnosti.....	18
3.5.	Napredovanje zaposlenih v plačilne razrede.....	20
4.	OCENJEVANJE ZAPOSLENIH V IZBRANIH TUJIH VOJSKAH	23
4.1.	Nemška vojska.....	23
4.2.	Ameriška vojska.....	25
4.3.	Švicarska vojska.....	26
4.4.	JLA.....	27
4.5.	Primerjava vsebin in postopkov ocenjevanj.....	29
4.6.	Razvoj ocenjevanja.....	30
5.	OCENJEVANJE V SLOVENSKI VOJSKI	32
5.1.	Temelji za ocenjevanje v SV.....	33
5.2.	Ocenjevanje pripravljenosti.....	34
5.2.1.	Normativna podlaga.....	34
5.2.2.	Izvajanje ocenjevanja pripravljenosti.....	34
5.2.3.	Analiza objektivnosti ocene.....	35
5.3.	Ocenjevanje bojne usposobljenosti.....	37
5.3.1.	Preverjanje in ocenjevanje bojne usposobljenosti enot in poveljstev.	39

5.3.2.	Preverjanje in ocenjevanje bojne usposobljenosti vojakov, podčastnikov in častnikov.....	40
5.4.	Ocenjevanje zaposlenih.....	43
5.4.1.	Službena ocena.....	43
5.4.2.	Ocenjevanje za povišanja v čine.....	47
5.4.3.	Ocenjevanje za napredovanje v plačilne razrede.....	48
5.4.4.	Ocenjevanje delovne uspešnosti.....	50
6.	ANALIZA PODATKOV ZAPOSLENIH.....	51
6.1.	Ocenjevanje za izbiro (selekcijo) zaposlenih.....	52
6.2.	Ocenjevanje kot podlaga za povišanja v čine.....	52
6.3.	Ocenjevanje kot podlaga za razporejanje.....	55
6.4.	Ocenjevanje je podlaga za napredovanje v plačilne razrede.....	58
7.	SKLEP IN VERIFIKACIJA HIPOTEZ.....	58
8.	OKVIRNI NAČRT UVAJANJA SLUŽBENE OCENE V SV.....	62
9.	SEZNAM LITERATURE.....	64

Kazalo tabel

Tabela 1: Primerjava vsebin ocen.....	29
Tabela 2: Strateški dokumenti na obrambnem področju.....	33
Tabela 3: Okvirni načrt uvajanja službene ocene v SV.....	63

Kazalo slik

Slika 1: Ocenjevalna obdobja.....	19
Slika 2: Povišanja v čine v obdobju od leta 1998 do 2002.....	53
Slika 3: Primerjava povišanj v čine glede na zahtevano stopnjo strokovne izobrazbe.....	53
Slika 4: Povišanja častnikov s predpisano vojaško strokovno izobrazbo....	54
Slika 5: Trend povišanj častnikov v obdobju od 1998 do 2002.....	55
Slika 6: Primerjava med zahtevano in dejansko stopnjo izobrazbe v letu 1996.....	56
Slika 7: Primerjava med zahtevano in dejansko stopnjo izobrazbe v letu 2001.....	56
Slika 8: Primerjava med zahtevano in dejansko stopnjo izobrazbe v letu 2003.....	57
Slika 9: Število plačilnih razredov po tarifnih skupinah pridobljenih z napredovanji v obdobju od leta 1994 do 2002.....	58

SEZNAM KRATIC

5E	Effectiveness – Uspešnost, Efficiency – Učinkovitost, Economy – Gospodarnost, Ethics – Etika, Ecology - Ekologija
C4I	Sistemi poveljevanja, kontrole, komunikacij, informacijskih sistemov in obveščevalne zagotovitve
CVŠ	Center vojaških šol
EU	European Union - Evropska unija
GŠSV	Generalštab Slovenske vojske
IRSO	Inšpektorat Republike Slovenije za obrambo
JLA	Jugoslovanska ljudska armada
LND	Letni načrt dela
MILL to MILL	Vojska - Vojski
MORS	Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije
NATO	North Atlantic Treaty Organisation – Organizacija Severnoatlantske pogodbe
OVSE	Organization for Security and Cooperation in Europe – Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi
RS	Republika Slovenija
SDPROSV	Splošni dolgoročni program razvoja in opremljanja Slovenske vojske
SLO IN DS	Splošni ljudski odpor in družbena samozaščita
SV	Slovenska vojska
TO	Teritorialna obramba
VED	Vojaško evidenčna dolžnost
ZDA	Združene države Amerike
ZJU	Zakon o javnih uslužbencih
ZSPJS	Zakon o sistemu plač v javnem sektorju

1. UVOD

Človek je temeljni dejavnik delovanja in obstoja vsake organizacije. S svojo motiviranostjo, zmožnostmi in osebnostnim stilom daje vsak posameznik svoj prispevek k realizaciji nalog organizacije. Sodobna teorija organizacije oziroma teorija o človekovih resursih izhaja iz stališča, da je učinkovitost organizacije odvisna predvsem od pravilne izrabe človekovih sposobnosti. Pravilna izraba človekovih sposobnosti je neizčrpen vir za izboljšanje rezultatov dela. Temeljni pogoj za zagotovitev pravilne izrabe posameznikovih sposobnosti je neprestano spremljanje posameznika od vstopa v organizacijo pa do odhoda iz nje.

Planiranje in napovedovanje človekovih zmožnosti, pridobivanje in usposabljanje ljudi so procesi, ki so sestavni del zaposlovanja, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih. Prvi korak po zaposlitvi je orientacija ali uvajanje novih delavcev. Gre za sistematičen program, s katerim novemu delavcu predstavimo njegove delovne obveznosti, sodelavce, politiko organizacije in drugo. Razvijanje človekovih zmožnosti v urejenem sistemu praviloma nastopi takoj po zaposlitvi delavca. Ugotavljanje in ocenjevanje delavčeve uspešnosti je logična posledica vseh procesov, ki smo jih opravili pred tem. Ugotoviti želimo posledice svojega ravnanja, ko smo izbirali ljudi in presojali njihove zmožnosti. Rezultate potrebujemo za različne namene, kot na primer: da ugotovimo, ali je bila naša izbira pravilna, kdo naj napreduje, koga je treba razporediti na drugo delovno mesto, kdo naj dobi večjo plačo. Ugotavljanje delavčeve uspešnosti nam služi za ugotavljanje doseganja rezultatov, ocenjevanje samo pa zato, da ugotovimo, ali naj delavca zaradi doseženih rezultatov nagradimo ali kaznujemo.

1.1. Predmet in cilj proučevanja

Obravnavati zvezo med ocenjevanjem organizacije in ocenjevanjem posameznikov ter vse vidike ravnanja kadrovske službe, torej izbiro, povišanje v čine, razporejanje zaposlenih in napredovanje v plačilne razrede v povezavi z ocenjevanjem zaposlenih v Slovenski vojski (SV) ter določiti pomen ocenjevanja v procesih ravnanja s človeškimi viri. Strokovno izvedene ocene zaposlenih so eden od pogojev za vzpostavitev organizacijske kulture in se uporabljajo za:

- ohranjanje delovnega razmerja;
- dajanje predlogov za podelitev čina in/ali povišanje v čine,
- razporejanje na druge zahtevnejše dolžnosti in/ali podaljševanje pogodbe o zaposlitvi;
- določanje kandidatov za vključevanje v programe vojaško strokovnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja;
- izboljšanje operativnega izvajanja dela kadrovske službe;
- izboljšanje operativnega izvajanja dela posameznika oziroma enote, poveljstva ali zavoda SV;
- ugotavljanje pripravljenosti SV.

1.2. Hipoteze

Z diplomsko nalogo želim potrditi splošno hipotezo, da sta nenehno spremljanje dela zaposlenih in enotno ter objektivno ocenjevanje njihovih rezultatov temeljni pogoj za upravljanje razvoja zaposlenih.

Iz splošne hipoteze sem izpeljala naslednje delovne hipoteze:

- ocenjevanje v SV je podlaga za izbiro zaposlenih,
- ocenjevanje v SV je podlaga za povišanje v čine,
- ocenjevanje v SV je podlaga za razporejanje,
- ocenjevanje v SV je podlaga za napredovanje v plačilne razrede.

1.3. Metode

Pri izdelavi diplomske naloge bom uporabljala naslednje metode in tehnike dela:

- deskriptivno ali opisno metodo,
- analizo dokumentacije,
- primerjalno metodo,
- statistične metode.

1.4. Opredelitev temeljnih pojmov

Termin **razvoj kadrov** v nalogi zajema predvsem ugotavljanje potrebnih sposobnosti in izkušenj za opravljanje dela, identifikacijo prisotnih sposobnosti in lastnosti ter srednjeročno in dolgoročno načrtovanje razvoja obstoječih potencialov zaposlenih, skladno s potrebami SV.

»Razvoj kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih« (Florjančič in Jereb, 1998: 45). Celovit vpogled v potencial posameznikov in njihov odziv pri delu omogoča vodjem podlago za načrtovanje razvoja zaposlenih in vzpodbujanje vedenj, ki se od njih pričakujejo.

Razvoja kadrov ne moremo obravnavati ločeno od organizacijskega razvoja, v katerem je strokovno znanje zaposlenih pomemben element za doseganje ciljev organizacije. Vsaka organizacija mora glede na tehnologijo, organizacijo dela, potrebne in razpoložljive kadre ter njihove potenciale razviti svoj koncept razvoja kadrov.

Za načrtovanje razvoja zaposlenih pa je nujno spremljanje in ocenjevanje zaposlenih, kajti le tako lahko ugotovimo, na katerih področjih posamezniki lahko še kaj pridobijo oziroma se razvijajo naprej.

»**Ocenjevati** pomeni ustvarjati, izražati mnenje, sodbo o čem, zlasti glede na kakovost (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2000:721).

Vsako razmišljanje o oceni mora zajeti oceno obstoječega stanja, saj je razmišljanje o tem, kaj naj bi znali oziroma delali, nesmiselno, če ne vemo, kje se nahajamo. Navedeno nas privede do ocene, kako uspešno organizacija uresničuje vizijo, poslanstvo ter cilje organizacije in posameznika.

2. KRATKA PREDSTAVITEV SLOVENSKE VOJSKE

Ena izmed temeljnih značilnosti vojaške profesije je vsekakor strokovnost. *Profesionalec je strokovnjak s specializiranim znanjem in veščino na nekem pomembnem področju družbenega prizadevanja. Njegova strokovnost je posledica dolgotrajnega izobraževanja in izkušenj. Profesionalec poseduje znanje in veščino, ki ju lahko uporabi ne glede na čas ali prostor. Svojo veščino lahko uspešno uporabi samo, če se zaveda širših tradicij, katerih del je. Tisto, česar se mora naučiti, je sestavni del skupnega učenja družbe, torej skupne kulture. Zato je profesionalno učenje vedno sestavljeno iz dveh faz: v prvi se pridobivajo širša znanja o civilizaciji in kulturi, v drugi fazi pa se pridobivajo specializirana znanja in veščine profesije (Huntington v Jelušič, 1997:109).* Slovenska vojska svoje profesionalce izobražuje in usposablja na tak način, saj si le ti splošna civilizacijska in kulturna znanja pridobijo v civilnih izobraževalnih ustanovah že pred vstopom v organizacijo, vojaško strokovna znanja pa pridobijo znotraj vojaških izobraževalnih ustanov doma in v tujini.

2.1. Razvoj organizacije

Oborožene sile so v prejšnjem desetletju doživele korenite spremembe, zlasti zaradi spremenjenih virov ogrožanja, ki so dobili nove poudarke z razpadom bipolarne varnostne strukture. Proces je potekal v smeri intenzivnega povezovanja držav v mednarodne varnostne integracije - NATO (North Atlantic Treaty Organisation - Organizacija Severnoatlantske pogodbe), EU (European Union - Evropska unija), OVSE (Organization for Security and Cooperation in Europe - Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi), itd... Povečuje se skupno nastopanje obrambnih in varnostnih sestavov pri zagotavljanju varnosti ter preprečevanju širjenja kriznih žarišč, zmanjšujejo se obrambni proračuni, spreminjajo se oborožitveni sistemi. Kot rezultat vseh teh sprememb postajajo oborožene sile manjše, visoko usposobljene, fleksibilne, premične in hitro prilagodljive.

Po uveljavitvi samostojnosti Republike Slovenije leta 1991 ter zlasti po preoblikovanju Teritorialne obrambe (TO) v SV leta 1995 se je pričela tudi rast SV skladno s sodobnimi trendi razvoja in prestrukturiranja oboroženih sil. Izzivi 21. stoletja, s katerimi se postavljajo nove potrebe, pa celo prehitro zahtevajo prilagajanja in razvoj za nove razsežnosti vojskovanja. Preoblikovanje SV pa ne pomeni samo preoblikovanje njene zgradbe, temveč tudi prilagajanje strukture vodenja in poveljevanja, kadrovskega managementa, štabnega dela, operativnih postopkov, taktike bojevanja C4I sistemov (sistemi poveljevanja, kontrole, komunikacij, informacijskih sistemov in obveščevalne zagotovitve), logistične zagotovitve ter zlasti usposabljanja in posledično tudi organiziranosti ter izvajanja vojaškega izobraževanja in usposabljanja. K spremembam se izrazito pristopa v letošnjem letu (2003), ko je prišlo do ukinitve naborniškega sistema in uvedbe sistematičnega dopolnjevanja enot, poveljstev in zavodov SV s poklicnimi vojaki ter povečanja profesionalizacije.

Slovenija je še vedno sredi procesa oblikovanja vseh elementov moderne države, kamor sodi tudi oblikovanje primerne sistema in politike za zagotavljanje nacionalne varnosti ter vzpostavljanje in razvoj lastne obrambne strukture in identitete. Ena izmed pomembnih vsebin omenjenega procesa je tudi uveljavljanje nove slovenske vojaške organiziranosti in dokončna vzpostavitev slovenskih oboroženih sil, ki bodo v strukturalnem, organizacijskem in funkcionalnem smislu primerljive z oboroženimi silami držav članic evroatlantskih politično-varnostnih integracij (Kotnik, Vojstvo 99-5:85-86).

Spremenjena struktura SV ter sprejeta strategija vključevanja v mednarodne organizacije že vpliva in bo tudi naprej pomembno vplivala na poslovne procese v SV. Načrtovalni in organizacijski pristopi v procesih usposabljanja se spreminjajo, spremenile ali dopolnile so se mnoge programske vsebine dela in usposabljanja vojne sestave, častnikov, podčastnikov, vojakov, pogodbene rezerve, poveljstev in enot SV, predvsem pri ravnanju s človeškimi viri. Pri tem imajo pomembno vlogo vodje oziroma poveljniki. Razumevanje narave vodenja in vpliv na oblikovanje ustreznih vodstvenih sposobnosti je v tem trenutku ena izmed najpomembnejših nalog SV.

Uspešnost delovanja in vodenja SV je v veliki meri odvisna od kadrov in s tem jasne vloge in navodil za ravnanje s človeškimi viri. »Razvoj organizacij je najbolj odvisen od sposobnosti njenih članov, da dosegajo njene dolgoročne cilje« (Florjančič in Vukovič, 1999: 69). Uspeh SV je torej odvisen zlasti od njenih kadrovskih zmogljivosti, vizije in sposobnosti zaposlenih, predvsem tistih na najodgovornejših dolžnostih. Težave s kadri niso nekaj novega in niso le značilnost sodobnega časa. Z njimi so se srečevali že v preteklosti v razvitih družbah in se srečujemo tudi v državah v tranziciji. Temeljno bistvo transformacije je predvsem splošna strategija konkurence in »celo najbriljantnejša strategija potrebuje za uspeh učinkovito vodenje« (Krause, 1999:2) ter usposobljene in motivirane kadre.

SV se počasi oblikuje v strukturo, primerljivo z oboroženimi silami zahodnih držav. V določenem segmentu kljub željam in odločitvam po hitrejši spremembi še vedno ohranja nekatere značilnosti TO in Jugoslovanske ljudske armade (JLA). Prav usposobljenost poveljujočega kadra, od katerega se danes pričakuje in zahteva sodobna managerska znanja, nedvomno predstavlja enega izmed najpomembnejših elementov mednarodne povezljivosti in primerljivosti. Hitrost nastajanja SV, spreminjanja in način iskanja najustreznejše organizacijske strukture so povzročali težave pri kadrovskih ukrepih. Hkrati pa je na ustreznost oblikovanja vplivala tudi premalo razvita kadrovska funkcija ter pomanjkanje managerskih znanj in prav tem področjem bo v prihodnje potrebno posvetiti več pozornosti.

2.2. Izobrazbena struktura

Izobrazba kot pomemben pogoj za razporejanje na dolžnost ni edini pogoj za uspešno opravljanje nalog v SV. Poleg formalne izobrazbe je treba upoštevati vojaško strokovna znanja, brez katerih se nalog v poveljstvih in enotah ne more uspešno opravljati. Osnovna vojaška izobrazba oziroma usposobitev se izkazuje zlasti z osebno vojaško evidenčno dolžnostjo (VED). V SV večje število zaposlenih (1250) ne izpolnjuje pogoja formalne izobrazbe za dolžnost, na katero so razporejeni. Največje odstopanje je ravno v kategoriji častnikov, najmanj odstopanj pa je pri izobrazbeni strukturi vojakov. Veljavna zakonodaja dovoljuje odstopanja od zahtevane formalne izobrazbe glede na čas vstopa v SV in čas službovanja v vojaškem sistemu. To pomeni, da določenim kategorijam zaposlenih ni potrebno

pridobiti ustrezne izobrazbe za dolžnost, ki jo opravljajo oziroma morajo izobrazbo pridobiti z odlogom. Le ti so »zaščiteni« bodisi na podlagi 109. člena Zakona o obrambi, 200. člena Zakona o javnih uslužbencih ali 9. člena Uredbe o spremembah in dopolnitvah uredbe o skupnih osnovah in kriterijih za notranjo organizacijo in sistemizacijo delovnih mest v organih državne uprave. Ti zaposleni so sicer različno obravnavani glede možnosti napredovanja, vendar so lahko razporejeni na dolžnosti z enakim statusom, kot so ga imeli v času uveljavitve zakona oziroma uredbe.

Naslednji pomemben vidik je vojaško strokovno izobraževanje in usposabljanje ter odstopanja od zahtev. Osnovno vojaško izobrazbo, pridobljeno na enega od možnih načinov, ima večina zaposlenih. Trenutno je v SV okoli 160 zaposlenih (na častniških in podčastniških dolžnostih), ki nimajo zaključenega osnovnega vojaško strokovnega izobraževanja in se bodo vanj morali vključiti, lahko pa bodo s spremembo statusa (prevedbo v vojaškega uslužbenca) opravili le osnovno usposabljanje za delo v vojski.

Dodatna kadrovska neskladja so nastala z novelo zakona o obrambi po 13.06.2003, s katero so bili odpravljeni naslovni čini. Novela zakona dovoljuje pri razporejanju zaposlenih na dolžnosti odstopanje med osebnim in formacijskim činom le za en čin. Glede na razpoložljive izobraževalne kapacitete v Centru vojaških šol (CVŠ) in zaradi pomanjkanja delovnih izkušenj za povišanje v čine, je v SV izredno veliko število zaposlenih, ki glede na dolžnost, na katero so razporejeni, odstopajo od zahtevane vojaške strokovne izobrazbe za več kot en čin. Ob upoštevanju teh dejstev se lahko zgodi, da bo strukturiranje enot in poveljstev zelo težko ali celo kritično.

Vojaško strokovno izobraževanje in usposabljanje je pomemben sestavni del opravljanja dela. Pri izvajanju le tega pa pogosto prihaja do težav, ker se odsotnosti oziroma zamenjav za te namene v enotah ne načrtuje. Vse to pa povzroča zaplete in preobremenitev pri opravljanju dela. Rezultat tega je nezadovoljstvo posameznika, kot tudi sodelavcev, ki morajo opravljati naloge izven svojih normalnih možnosti, ter poveljstev, ki morajo naloge opraviti ne glede na število razpoložljivega kadra. To neskladje povzroča velike obremenitve zaposlenih ter

onemogoča kvalitetno opravljanje dela v enotah. Poveljniki, ki odločajo o vključevanju posameznikov v razne oblike izobraževanja in usposabljanja, največkrat pošiljajo na tečaje slabše delavce, boljše pa zadržujejo, da ob taki ureditvi enote sploh lahko opravljajo svoje naloge. Tak način dela ne zagotavlja kvalitetnega oblikovanja enot in njihovega potrebnega razvoja. Ob uveljavitvi upoštevanja vseh pogojev za razporeditev na dolžnost pri takšnem načinu pa tudi najboljši in najperspektivnejši ne bodo izpolnjevali formalnih pogojev za napredovanje in povišanje.

Odstopanja pri formalni izobrazbi ne pomenijo vedno, da zaposleni iz zgoraj navedenih kategorij ne opravljajo kvalitetno vojaško strokovnih in ostalih nalog. Nasprotno, prav te skupine so z izkušnjami in samoizobraževanjem pridobile manjkajoča vojaško strokovna znanja in so pripravljene na večje obremenitve, če vidijo cilj.

Sedanje stanje povzroča težave tudi pri doslednem upoštevanju veljavne zakonodaje pri razporejanju zaposlenih na druge dolžnosti, pri nagrajevanju zaposlenih in njihovem vključevanju v višje oblike izobraževanja in usposabljanja ter pri oblikovanju enot za delo v tujini. Potrebna je ustrežnejša zakonska rešitev oziroma realnejša kadrovska politika.

V omenjene skupine spadajo predvsem tisti častniki, ki so pridobili vojaško strokovno znanje v izobraževalnem sistemu JLA, pa tudi podčastniki in častniki, ki so delovne izkušnje nabirali v TO ter kasneje v SV. Znanje so nadgrajevali s samoizobraževanjem, nemalokrat pa tudi z organiziranim izobraževanjem v enotah, ki pa ni imelo osnov za formalno potrditev. Dejanska izobrazba častnikov (V.stopnja), podčastnikov (IV stopnja), ki jo te skupine zaposlenih imajo, je za prejšnje programe vojaško strokovnega izobraževanja in usposabljanja ustrezala. Lahko ugotovim, da je vojaško strokovna usposobljenost obravnavane skupine častnikov za operativno delo v enotah dokaj ustrezna, manjka pa jim znanj, potrebnih za razvijanje stroke na najvišjem nivoju.

Druga pomembna skupina zaposlenih so častniki z ustrežno formalno izobrazbo in manjkajočo vojaško strokovno izobrazbo ter usposobljenostjo. Ti po zmožnostih in

sposobnostih CVŠ pridobivajo manjkajoča znanja, vendar to poteka prepočasi, zato v enotah velikokrat prihaja do zahtev, da posamezniki z ustreznimi strokovnimi znanji opravljajo naloge, za katere so potrebna tudi vojaško strokovna znanja, brez dokazov o takih znanjih. Lahko ugotovim, da so v večini primerov posamezniki dogradili znanja s področja upravnega poslovanja in vojaških vsebin s samoizobraževanjem.

Sedanji način pridobivanja vojaško strokovnih znanj temelji na drugačnih osnovah, ki izhajajo iz novih zahtev, zato mora biti vhod v sistem drugačen - zahtevnejši in vsi zaposleni morajo imeti predpisano izobrazbo že na vhodu.

3. OCENJEVANJE ZAPOSLENIH V DRŽAVNI UPRAVI

3.1. Pomen ocenjevanja

Če ne merimo rezultatov, ne moremo razlikovati uspeha od neuspeha. Če ne znamo prepoznati dosežkov, jih ne moremo nagrajevati. Če ne zmoremo nagrajevati dosežkov, potem verjetno nagrajujemo neuspehe oziroma slabo delo. Če ne znamo prepoznati dosežkov, se iz njih ne moremo učiti. Če ne znamo prepoznati slabega dela, ga ne moremo popraviti. Če znamo rezultate prikazati, lažje dosežemo podporo javnosti. Osnova za ugotavljanje uspešnosti, učinkovitosti, gospodarnosti, etičnosti in ekološke osveščenosti je merjenje, saj: kar merimo, tudi naredimo. Spremljanje delovanja je prvi pogoj vsakega vrednotenja in bistvena prvina uvedbe sprememb v delovanje vsakega sistema, tudi v javno in državno upravo (Žurga, 2002:100).

Ocenjevanje samo delovne uspešnosti ali samo usposobljenosti za velik organizacijski sistem ne pomeni veliko. Ker rezultate izvajanja nalog¹ (angl. performance) lahko spremljamo z ravni organizacije kot celote, njenih notranjih organizacijskih enot in na ravni posameznika (vodja, delavec), je treba vzpostaviti konceptualni model ocenjevanja delovne izvedbe (angl. performance management sistem).

¹ Gordana Žurga (v Ferfila in drugi, 2002:101) za angleški izraz performance uporablja izraz delovna izvedba. V nalogi bom uporabljala tako izraz rezultate izvajanja nalog kot delovno izvedbo.

3.1.1. Raven organizacije

Rezultate izvajanja nalog je treba povezati z najnižjo možno organizacijsko enoto. Le tako je mogoče izvajanje nalog povezati tudi s posameznikom oziroma delovnim mestom, na katerega je razporejen. V SV je oddelek tako v bojnih enotah kot v poveljstvih do vključno ravni Generalštaba SV (GŠSV), najnižja organizacijska enota, ki združuje več delovnih mest. Dokler je na primer število ali stopnja napak povezana z organizacijo kot celoto ali celo s celotnim sistemom, se bo verjetno zgodilo kaj malo. Ko pa podatke prikažemo na nižjih nivojih, jih povežemo z vodji in poveljniki posameznih enot in pokažemo na njihovo odgovornost, smo storili pomemben korak k razvoju vojske (Žurga, 2002:102).

Pri spremljanju delovanja organizacije v upravi se, v splošnem, srečamo s štirimi vidiki delovanja (Žurga, 2000:89-90):

- *ekonomičnost procesov, ki jih organizacija izvaja,*
- *učinkovitost delovanja, kjer primerjamo dosežen output glede na uporabljene vire (input),*
- *uspešnost organizacije pri doseganju zastavljenih ciljev ter*
- *vplivnost organizacije na okolje, ki ga organizacija dosega s svojim delovanjem.*

3.1.2. Raven vodstva

Učinkovito vrednotenje delovne izvedbe vodilnih delavcev (generalov in uradnikov na položaju v MORS) se mora osredotočiti na tiste dejavnike, ki so v obsegu vodilnih delavcev in so vključeni v jasno opredelitev njihovega področja pristojnosti in odgovornosti. Če v vrednotenje vključimo dejavnike, ki jih poveljnik ali vodja ne more nadzirati ali pa so izven opredeljenega področja njegovega delovanja, se to ne bo nujno izrazilo v slabi oceni vodje, vendar pa se bo pokazalo v takšnih ocenah, ki ne izražajo dosežkov vodje realistično glede na njegove delovne cilje (Žurga, 2002:103).

Ustrezno porazdeljene pristojnosti in odgovornosti so torej predpogoj za ugotavljanje rezultatov izvajanja nalog vodilnih v vsaki organizaciji. O ocenjevanju vodilnih delavcev² ni bilo opravljenih veliko raziskav.

Ocenjevanje delovne izvedbe lahko vpliva na povečanje motivacije zaposlenih, spodbuja storilnost, izboljša komunikacijo, spodbuja osebno rast in razvoj zaposlenih ter pomaga pri reševanju delovnih problemov. Ocenjevanje lahko vzpostavi osnove za nagrajevanje, napredovanje, razporejanje, prenehanje zaposlitve, usposabljanje in razvoj. Vrednotenje rezultatov dela vodilnih delavcev mora izražati, katero delo je bilo opravljeno in kako (Žurga, 2002:102-103). Bistveno pa je, da je oceno delovne izvedbe vodilnih treba nujno vezati na uspešnost in učinkovitost organizacije, ki jo vodi. S takšnim načinom ocenjevanja vodjem jasno pokažemo, da je njihova ocena odvisna od uspešnosti in učinkovitosti delovne izvedbe podrejenih, torej ne od rezultatov njihovega dela, temveč od rezultatov organiziranja dela podrejenih. Vodja mora na ta način organizirati delo podrejenih, organizirati usposabljanje in usposabljati podrejene, vse s ciljem učinkovitega in uspešnega dela podrejenih.

3.1.3. Raven posameznikov

Na ravni posameznika ugotavljamo uspešnost in učinkovitost izvajanja nalog (količina, roki, kakovost) tako, da rezultate primerjamo s postavljenimi standardi ali cilji. Z doslednim merjenjem in spremljanjem izvajanja nalog se ustvarja primerna organizacijska kultura, v kateri se obstoječe znanje in sposobnosti nadgrajuje z novimi znanji, s katerimi je povezano tudi razporejanje. Organiziran sistem ocenjevanja posameznikov v organizaciji zagotavlja potrebne podatke za kadrovske ukrepanje. Sistem spremljanja posameznikov mora biti povezan s sistemom usposabljanja, ki zagotavlja osebno rast zaposlenih.

² Dimenzije vedenja managerjev (Williams, 2002: 167), za katere ne želijo, da jih njihovi podrejeni ocenjujejo: planiranje in organiziranje, upravljanje s proračunom, postavljanje ciljev, odločanje, kreativnost, količino opravljenega dela, kvaliteto opravljenega dela, analitične in tehnične sposobnosti.

Spremljanje delovne izvedbe posameznikov temelji na izhodišču, da gre pri tem za vrednotenje delovne izvedbe zaposlenih in ne za ocenjevanje njihovih lastnosti (Žurga, 2000:98).

Ocenjevanje mora biti prilagojeno posameznim kategorijam zaposlenih, v SV torej vojakom, podčastnikom, častnikom in civilnim osebam. Posebej pomemben pa je sistem ocenjevanja vojaške elite – častnikov.

V vojaški sociologiji je bila vojaška elita – oficirji - najpogosteje proučevana tema. S sociološkega vidika je ta poudarek povsem razumljiv, kajti razmerja med vojaško organizacijo in družbenim ter političnim sistemom se odvijajo predvsem prek profesionalne elite. Zato so študije profesionalnih vojakov ključnega pomena, za boljše razumevanje razmerij med oboroženimi silami in družbo (Doorn v Jelušič, 1997:106).

Z raziskovanjem vojaške profesije kot ene od še danes najznačilnejših profesij, je mogoče priti do mnogih dejavnikov, ki določajo odnos med vojakom in družbo, med vojakom in politično skupnostjo. Vojaški profesionalizem sodi med tiste značilnosti vojaštva, ki predstavljajo način legitimiranja oboroženih sil kot državne institucije (Higgs v Jelušič, 1997: 106).

Ko govorimo o vojaški profesiji, mislimo na najbolj profesionalizirani del vojaške poklicne skupine, to je oficirski zbor. Ta enoznačnost pomena je nedvoumna samo na prvi pogled, morda se zdi bolj jasna tudi zato, ker izhajamo iz evropskega kontinentalnega kulturnega okolja, kjer so armade sestavljene iz prevladujočega obvezniškega dela in manjšega poklicnega jedra, v katerem so predvsem oficirji, torej profesionalni vojaki. Drugače je v angleški ali ameriški vojski, kjer obveznikov ni, pač pa so prostovoljni poklicni vojaki in profesionalni vojaki – oficirji (Jelušič, 1997:106). Z nedavno ukinitvijo naborniškega sistema velja to tudi za SV.

Da ni dovolj samo ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti in da je treba v sistem ocenjevanja vključiti tudi ocenjevanje etike zaposlenih, nam govori naslednja misel: *Profesionalni človek ima odgovornost do tistih, za katere izvaja svoje storitve. Odgovornost je urejena z etičnim kodeksom, ki postavlja splošne usmeritve za tip*

delovanja, ki se pričakuje od profesionalcev. Cilj teh usmeritev je doseganje, ohranjanje in obnavljanje ideala službe, ki predpostavlja, da profesionalec ne bo pobiral koristi zaradi uporabnikove ranljivosti, ker nima specialističnih znanj. Profesionalec je torej motiviran s stvarmi, ki ne temeljijo na osebni koristi, profesionalec ima t.i. družbeno odgovornost (Higgs v Jelušič; 1997: 113).

V organizacijski praksi se pojavljata **dva konceptualna modela** ocenjevanja in ugotavljanja rezultatov izvajanja nalog. **Prvi način je spremljanje stopnje realizacije ciljev oziroma doseganja ciljev.** To pomeni, da se cilji postavljajo na organizacijskem nivoju za celotno organizacijo največkrat v obliki vizije, poslanstva in strategije. V drugi fazi se cilji postavljajo za notranje organizacijske enote, odvisno pač od velikosti organizacije. V zadnji fazi pa se cilji postavljajo tudi posameznikom. Pri tem načinu je bistveno postavljanje pravih ciljev glede na sposobnosti in znanja zaposlenih. Osnovni pogoj delovanja opisanega koncepta je seveda v organizaciji uveljavljeno vodenje s cilji.

Ker sodobno oblikovano delo zaradi vsebine nalog ter oblike izvajalnega procesa velikokrat ne omogoča določanja ciljev za vsakega posameznika, je dobrodošel **drugi konceptualni model - primerjanje pričakovanega vedenja zaposlenih z dejanskim vedenjem na delovnem mestu.** Pogoj za uveljavitev drugega konceptualnega modela pa so izdelani realni opisi nalog na posameznem delovnem mestu.

Pravila, kateri način je boljši za določeno organizacijo, seveda ni. Običajno je najbolj primerna smiselna kombinacija obeh konceptov. Težave pa se pojavijo, če v organizaciji ni izpolnjenih temeljnih pogojev za ocenjevanje, torej ciljev ali realnih opisov del in nalog. V tem primeru ni mogoče ocenjevati rezultatov izvajanja nalog zaposlenih in rezultatov uspešnosti organizacije.³

³ Lep primer imamo iz obdobja socialistične družbene ureditve nekdanje Jugoslavije in znanim ocenjevanjem primernosti za članstvo v Zvezi komunistov in kritikami vedenja sodelavcev. Seveda tak način ocenjevanja, kot vemo iz prakse, ne vodi k uspešni in učinkoviti organizaciji.

3.2. Ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti z uporabo ciljnega vodenja

Ciljno vodenje omogoča neprestano vzpostavljanje in vrednotenje doseganja ciljev. Cilje postavljamo tako, da so proti vrhu piramide vse bolj strateški, proti dnu pa vse bolj operativni. Ciljnega vodenja ni mogoče izvajati brez sodelovanja z vsemi zaposlenimi.

Ciljno vodenje se uporablja:

- za ocenjevanje delovnega prispevka (ocenjevanje razkoraka med ciljem in rezultatom),
- za izboljševanje delovnih procesov in rezultatov,
- kot podlaga za razporejanje, napredovanje in usmerjanje zaposlenih,
- za motivacijo zaposlenih (Svetlik, 2002:162-165).

Uprava – tako po svetu kot pri nas – je vedno bolj na očeh javnosti. Uveljavlja se prepričanje, da je javni management javno dobro, davkoplačevalci zahtevajo več in bolje za manj, večjo transparentnost in čiste račune (Žurga, 2002:87).

Delovanje organizacij javne uprave (Žurga, 2002:87) se vedno bolj presoja z različnih vidikov, ki jih lahko strnemo v 5E (angl. Efectivness, Efficiency, Economy, Ethics, Ecology):

- uspešnost (ali delamo prave stvari),
- učinkovitost (ali je razmerje med vložki in izložki optimalno, kako učinkoviti so človeški, finančni in drugi viri, kako učinkovit je informacijski sistem organizacije),
- gospodarnost,
- etika,
- ekologija.

Osnova za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti sistema je merjenje njegovega delovanja. Merjenje delovanja je treba uvesti na nivoju posameznega zaposlenega, tako v smislu obsega (kvantitete) kot tudi kakovosti opravljenega dela, v enoti časa. Opredeliti je treba posamezne procese in rezultate teh procesov, ob upoštevanju dejstva, da so stranke - uporabniki posameznih rezultatov - tako notranje kot

zunanje. Na tej osnovi lahko ugotovljamo učinkovitost ter kakovost opravljenega dela posameznika, preko tega pa učinkovitost in uspešnost posamezne organizacijske enote, cele organizacije in tudi celotnega sistema uprave (Žurga, 2002:100).

3.3. Ocenjevanje javnih uslužbencev po Zakonu o javnih uslužbencih (ZJU, Uradni list RS, št. 56/2002)

V dosedanji zakonski ureditvi delovanja državne uprave v Sloveniji ni bilo predvidenega ocenjevanja zaposlenih, zato se organizirano tudi ni izvajalo. Napredovanje državnih uslužbencev se je izvajalo stihijsko, nekontrolirano in pogosto brez meril. Napredovanje v višje plačilne razrede je bilo praviloma avtomatizem in ni bilo zastavljeno tako, da bi motiviralo zaposlene. ZJU, ki se je pričel uporabljati z 28.6.2003 pa uvaja ocenjevanje, katerega glavni namen je spodbujanje kariere⁴ in pravilnega odločanja o napredovanju zaposlenih. Ocenjevanje se izvaja glede na prispevek posameznega javnega uslužbenca k učinkovitemu delovanju organa in z medsebojno primerjavo delovnih in strokovnih kvalitiet javnih uslužbencev.

Ocenjujejo se delovne in strokovne kvalitete (ZJU, Uradni list RS, št. 56/2002):

- rezultati dela,
- samostojnost, ustvarjalnost, natančnost opravljanja dela,
- zanesljivost pri opravljanju dela in sposobnost prevzemanja nalog izven opisa nalog delovnega mesta,
- kvaliteta sodelovanja in organiziranja dela,
- druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

Če analiziramo področja ocenjevanja skladno z ZJU in faktorji modela 5E, vidimo, da zakonodajalec zasleduje izključno samo en cilj – ocenjevanje učinkovitosti. Vsi ostali štirje faktorji uspešnost, gospodarnost, etika in ekologija pa so prepuščeni organom državne uprave, da to sami vključijo v ocenjevanje pod druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela, v kolikor bodo čutili potrebo po tem.

⁴ Karierni model SV- Nazivi v SV (Uredba o notranji organizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih državne uprave in pravosodnih organih, Uradni list RS, št. 81/03) je v prilogi B.

Delovne in strokovne kvalitete javnih uslužbencev se ocenijo enkrat letno. Ne ocenjuje se javnih uslužbencev, ki so zaposleni za določen čas, in tistih, ki so v času ocenjevanja zaposleni manj kot tri mesece in po oceni neposredno nadrejenega še ni mogoče oceniti njihovega dela. Javne uslužbenke se ocenjuje z ocenami:

- delo opravlja odlično,
- delo opravlja dobro,
- delo opravlja zadovoljivo,
- delo opravlja nezadovoljivo.

Oceno za zaposlene določi nadrejeni na podlagi obrazloženih podatkov, zbranih na ocenjevalnih listih. Le te je potrebno izpolniti vsako leto, najkasneje do konca meseca januarja za preteklo leto. Seznanitev z oceno se opravi v obliki razgovora neposredno nadrejenega z javnim uslužbencem in mora biti opravljena najkasneje v 30 dneh od določitve ocene ter vpisana v ocenjevalni list. V kolikor se javni uslužbenec ne strinja z oceno, lahko v osmih dneh po seznanitvi z oceno zahteva preizkus ocene, ki se opravi pred komisijo, ki jo sestavljajo neposredno nadrejeni in po pooblastilu predstojnika dva druga uradnika, ki nista sodelovala pri določitvi ocene za javnega uslužbenca. Javni uslužbenec ima pravico do udeležbe v preizkusu ocene. Zoper odločitev komisije ni pravnega sredstva. Veljavna ocena je tista, ki jo ocenjevani podpiše, da se strinja z oceno, in ocena, ki je določena po zahtevi preizkusa ocene.

Postopek in pogoji za vertikalno napredovanje na bolj zahtevno delovno mesto so odvisni od specifičnih lastnosti posameznega poklica oziroma dejavnosti in so urejeni v področnih zakonih. Vertikalno napredovanje je mogoče le, če je prosto določeno delovno mesto. Napredovanje na bolj zahtevno delovno mesto ni iztožljiva pravica zaposlenega. Delodajalec presodi, ali bo na prosto delovno mesto nekdo napredoval, ali bo izpeljal javni razpis oziroma premestil drugega zaposlenega. Pri vertikalnemu napredovanju je tudi potrebno upoštevati dejstvo, da so organizacije pretežno hierarhično oblikovane, kar pomeni, da je višjih in zahtevnejših delovnih mest vedno manj, bolj ko se bližamo vrhu organizacije, kar še posebej velja za SV. To pa tudi pomeni, da po naravi stvari lahko vertikalno napreduje le omejeno število zaposlenih.

ZJU uvaja tudi spremljanje dela in kariere uradnikov ter določa, da je potrebno vsaj enkrat letno opraviti razgovor z zaposlenimi. *Letni razgovor je vnaprej dogovorjeno in planirano srečanje, na katerem si vodja in sodelavec v miru razložita svoja razmišljanja o sodelavčevemu preteklemu in sedanjemu delu, pričakovanjih, načrtu in željah, o možnem napredovanju in osebnem razvoju, predvidenih ali želenih spremembah in drugih stvareh, ki so pomembne za oba in vplivajo na sodelavčevo uspešnost pri delu (Majcen, 2001:51).* Lahko se opravlja tudi večkrat letno. V razgovoru se opravi temeljit pregled dosedanjega dela, realizacije in razumevanja nalog ter ciljev in načrtovanje aktivnosti ter ukrepov za prihodnost. Namen razgovora je (Majcen, 2001:54-57):

- pojasniti cilje in vrednote organizacije ter njenih enot, kakor tudi posameznikov v njih tako, da vsak razume svoje pristojnosti in odgovornosti pri doseganju ciljev;
- iskati najboljše rešitve in zagotavljati najustreznejšo kakovost dela;
- razvijati sposobnosti in znanje zaposlenih;
- razvijati dobre medsebojne odnose in zadovoljstvo pri delu.

Uporaba termina letni ali službeni razgovor je predmet odločitve in ne vpliva na predlagane vsebine razgovora. Potrebno pa je poudariti, da to ni uradni razgovor po Pravilih službe v SV (Uradni list RS. št. 49/96 in spremembe).

Sistematičen pristop k uvedbi rednih letnih razgovorov vodi k dobrim rezultatom. Redni letni razgovor predstavlja učinkovito orodje za vodenje s cilji, spremljanje dela in načrtovanje razvoja zaposlenih. Ima tudi motivacijsko moč in gradi odnos odgovornosti in zaupanja, ki je predpogoj za uspešno delo in doseganje ciljev.

3.3.1. Napredovanje v nazive

V državni upravi do uveljavitve ZJU ni bilo opredeljenega ocenjevanja, kot ni bilo opredeljenega kariernega sistema, osnova katerega so karierni nazivi. Z ZJU je državna uprava dobila tudi karierni sistem. Zaposleni v javni upravi so razdeljeni v dve veliki skupini, in sicer prva skupina so uradniki, kamor spadajo tudi vse kategorije vojaških oseb, druga velika skupina pa so zaposleni na strokovno-tehničnih delovnih mestih. Uradniki imajo karierni sistem, torej naloge na delovnem mestu opravljajo v skladu z nazivom. Zakon predvideva šestnajst kariernih stopenj,

ki so razdeljene v pet kariernih razredov. V vsaki karierni stopnji ima posamezna dejavnost karierni naziv, ki delavcu daje določeno varstvo in obveznosti v primeru, če želi napredovati.

Uradnik napreduje v višji naziv, če :

- *izpolnjuje predpisane pogoje za imenovanje v višji nazivu,*
- *se delo na uradniškem delovnem mestu, na katerem dela, lahko opravlja tudi v višjem nazivu,*
- *opravlja vse obveznosti usposabljanja po programu,*
- *je bil ocenjen z oceno, predpisano za napredovanje,*
- *ni disciplinsko kaznovan (ZJU, 2002:119 člen).*

Podlaga za napredovanje v višji naziv je letna ocena. Prav tako je letna ocena tudi podlaga za vključevanje v izobraževanje, saj imajo prednost pri napotitvi zaposleni z višjim povprečjem letnih ocen v zadnjih treh letih. Nadrejeni mora spremljati strokovno usposobljenost podrejenih in jim omogočiti občasno preverjanje teoretičnega in praktičnega znanja.

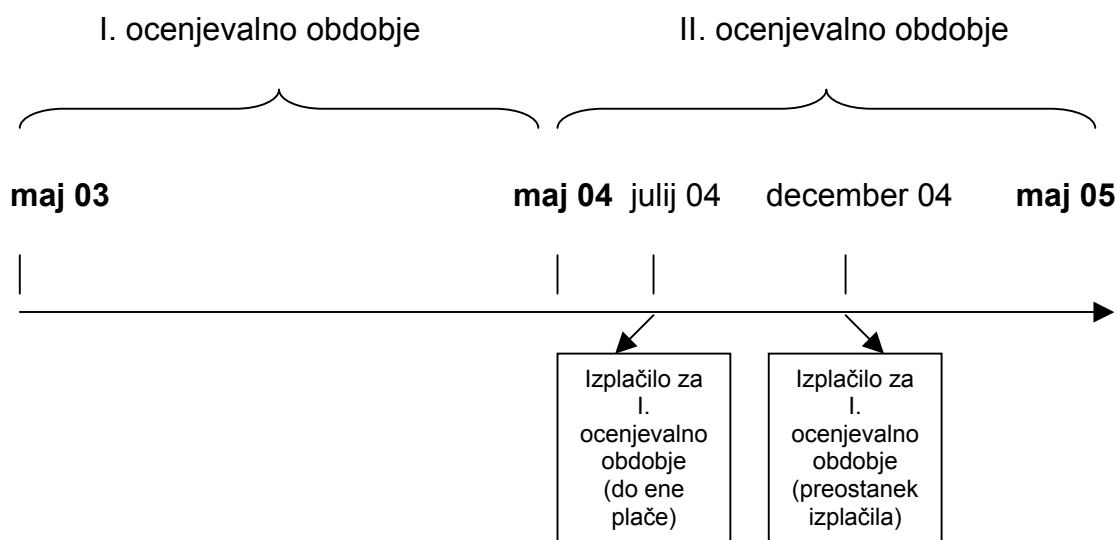
3.4. Ocenjevanje delovne uspešnosti

Ocenjevanje delovne uspešnosti in sama višina nagrade za delovno uspešnost je v sedanjem plačnem sistemu izgubila svoj namen. Običajno se enakomerno razdeli zaposlenim v okviru notranje organizacijske enote. Če to ni primer vsak mesec, pa je to gotovo v daljšem obdobju. V SV ocenjevanje delovne uspešnosti izvajamo po pravilnikih in metodologijah, sprejetih v okviru državne uprave, zato bom ta del opisala v poglavju, kjer obravnavam SV. V tem delu pa bom opisala model ocenjevanja delovne uspešnosti po novi zakonodaji - Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS), (Uradni list RS, št. 56/2002). Sredstva za delovno uspešnost na skupni ravni so sestavni del sredstev za plače. Obseg sredstev bo določen v skladu z zakonom in vključen v vsakoletni proračun. Obseg sredstev za delovno uspešnost znaša največ pet odstotkov vseh sredstev za osnovne plače posameznega uporabnika proračuna.

Upoštevanje sestavne dele plače, torej osnovno plačo, del plače za dodatke, kamor so bila uvrščena sredstva za delovno uspešnost, ni vedno in popolnoma ustrezal odločitvi o obsegu tega dela sredstev, sprejeti ob pripravi proračuna. Na celoten obseg sredstev za plače namreč pomembno vplivata tudi obseg in vrste dela v posebnih pogojih, kot na primer delo ob nedeljah in praznikih ter drugih dela prostih dnevih, delo v izmenah oziroma v deljenem delovnem času ter delo preko polnega delovnega časa. Obsega teh vrst pogojev dela pa ni možno natančno planirati, saj je odvisen od narave dejavnosti, od števila zaposlenih ter od organizacije delovnega procesa. Tudi samo ocenjevanje je odvisno zlasti od načina določanja organizacijske uspešnosti, kot tudi od znanja in sposobnosti vodij za izvajanje ocenjevanja.

Nov način ocenjevanja delovne uspešnosti bo točkovni. Po novem ne bo več mesečnega ocenjevanja in izplačevanja delovne uspešnosti. ZSPJS uvaja letno izplačilo, in sicer bo tistim, ki bodo dosegali nadpovprečne delovne rezultate ali bodo nadpovprečno delovno obremenjeni, možno izplačati največ dve osnovni mesečni plači. Izplačilo naj bi se izvršilo dvakrat letno, in sicer v juliju in decembru istega leta. Postopek ocenjevanja delovne uspešnosti se bo izvedel najkasneje do 30. maja tekočega leta. Ocenjevalno obdobje bo, zaradi izplačila plače v juliju, od maja do maja v tekočem letu.

Slika 1: Ocenjevalna obdobja



Vir: Obrazložitev k predlogu kolektivne pogodbe za javni sektor, (MNZ, 2003)

Del plače za delovno uspešnost pripada vsem, ki so pri proračunskem uporabniku zaposleni najmanj šest mesecev. Delovna uspešnost se bo ocenjevala glede na nadpovprečne delovne rezultate in nadpovprečno delovno obremenjenost. Kriterija za ocenjevanje delovne uspešnosti sta tako dva:

- rezultati dela,
- delovna obremenjenost.

Del plače za delovno uspešnost pripada javnemu uslužbencu v primeru, da za 10% preseže povprečno število točk, doseženo v organizacijski enoti ocenjevanega javnega uslužbenca. Ta način ocenjevanja delovne uspešnosti preprečuje uravnilovko in teži k diferenciaciji delovnih dosežkov javnih uslužbencev in motiviranju javnih uslužbencev v posamezni organizacijski enoti. Ocena, ne pa višina sredstev, naj bi bila v okviru organizacijske enote javna. Na ta način je tudi državna uprava namesto mesečnega dodatka v obliki delovne uspešnosti dobila možnost za izplačilo trinajste in štirinajste plače.

Kot del plače za dodatno delovno uspešnost se lahko izplačujejo sredstva, ki jih je proračunski uporabnik pridobil iz naslova prihodkov, pridobljenih na trgu oziroma iz naslova programa racionalizacije, pri čemer lahko iz obeh virov javni uslužbenec pridobi največ eno osnovno mesečno plačo, kar lahko imenujemo tudi petnajsta plača. Za plačilo dodatne delovne uspešnosti se lahko nameni največ 50% presežka prihodkov nad odhodki iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu oziroma 50% privarčevanih sredstev iz programa racionalizacije. Uporabniki proračuna, ki z uresničitvijo programa racionalizacije dosežejo prihranke pri obsegu sredstev za plače, lahko tako privarčevana sredstva uporabijo za izplačilo dodatne delovne uspešnosti.

3.5. Napredovanje zaposlenih v plačilne razrede

Poznamo dve vrsti napredovanj: vertikalno – to je napredovanje na bolj zahtevno delovno mesto, in horizontalno - napredovanje na istem delovnem mestu, ki se odrazi v povišanju plače. Ker bom sedanji sistem napredovanja opisala pri obravnavanju ocenjevanja zaposlenih za napredovanje v plačilne razrede pri poglavju o SV, bom na tem mestu natančneje predstavila nov sistem (ZSPJS,

Uradni list RS, št. 56/2002), ki bo urejen z uredbo vlade in bo začel veljati s 01.07.2004 za celotno javno upravo.

Prav zaradi omejitev, ki veljajo za vertikalno napredovanje, se v sistemu plač zaposlenih v javnem sektorju uvajajo tudi napredovanja, ki omogočajo povečevanje plače na istem delovnem mestu, torej horizontalno napredovanje. Prednost horizontalnega napredovanja je v tem, da je posameznik za svoje delo nagrajen na delovnem mestu, na katerega je razporejen, in ga ne sili v tekmovanje za hierarhično višja delovna mesta, da bi si izboljšal lasten položaj. Gre torej za stimulacijo, ki nagraduje kvalitetno delo. Horizontalno napredovanje ne zahteva, da se s povišanjem plače spremenijo tudi dela in naloge posameznika, saj ni nujno, da je ta posameznik sposoben opravljati zahtevnejše naloge in da bi bil tudi na drugem delovnem mestu tako uspešen.

Napredovanje v plačilne razrede v veljavnem sistemu ureja Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi (Uradni list RS, št. 41/94 in spremembe). Horizontalno napredovanje poteka periodično vsaka tri leta in nastopi v primeru, da zaposleni izpolnjuje vse pogoje za napredovanje, kar mora biti ugotovljeno po predpisanem postopku. To pomeni, da horizontalno napredovanje predstavlja iztožljivo pravico vsakega zaposlenega, ki je izpolnil predpisane pogoje.

Pogoji in merila za horizontalno napredovanje so v predlogu uredbe za razliko od veljavne zakonske ureditve bolj usmerjeni v uspešno opravljanje dela in manj na dodatne aktivnosti zaposlenih. V praksi se je namreč izkazalo, da je napredovanje v veliko primerih temeljilo na dejavnih, ki niso bili povezani z delom, vendar pa so bili nujno potrebni kot podlaga za izpolnjevanje pogojev za napredovanje.

Ocenjevanje delovne uspešnosti, ki bo pogoj za napredovanje javnih uslužbencev v višji plačilni razred, se ocenjuje po naslednjih kriterijih, (Predlog uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačilne razrede, 18.11.2003):

- rezultati dela,
- samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela,
- zanesljivost pri opravljanju dela,
- kvaliteta sodelovanja in organizacija dela,

- druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

Navedeni kriteriji se ocenjujejo z ocenami: odlično (4), dobro (3), zadovoljivo (2) in nezadovoljivo (1).

Kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti so v predlogu uredbe popolnoma enaki kriterijem za ocenjevanje zaposlenih v državni upravi. Ocenjevanje zaposlenih in ocenjevanje delovne uspešnosti se ne more izvajati po enakih merilih, ker gre za ocenjevanje za dva različna namena, ki sta sicer medsebojno močno povezana. Že na začetku dela sem napisala, da je koristno, poleg učinkovitosti, ocenjevati tudi uspešnost, gospodarnost, etiko in ekologijo. Predlagana rešitev je gotovo nestrokovna, ker ocenjevanja zaposlenih ni dobro v celoti povezovati z delovno uspešnostjo, ker se lahko na koncu razgovor z vodjem sprevrže v prepir o višini nagrade za delovno uspešnost, namesto v konstruktivni razgovor o načinu vodenja, vrednotah, vedenju in ciljih organizacije in zaposlenega.

Sedaj veljavni kriteriji so večji poudarek namenjali realiziranim nalogam v zvezi z delom in usposabljanji ter drugimi aktivnostmi. Točkovni sistem pa je bil vendarle naravnan tako, da brez dodatnega usposabljanja kljub dobri delovni izvedbi ni bilo mogoče napredovati v višji plačilni razred. Omejitve so bile predvsem v tem, da vsi zaposleni nimajo enakih možnosti za udeležbo na usposabljanjih (tisti, ki so višje v hierarhiji, imajo praviloma lažji dostop). Druga pomanjkljivost veljavnega sistema pa je, da so se vrednotile tudi aktivnosti in rezultati, ki niso bili v neposredni zvezi z delom, ki ga je zaposleni opravljal.

Kot pa sem že ugotovila, brez sprememb v delovanju in organiziranju državne uprave, torej vzpostavitvi ciljnega načrtovanja in vodenja ali pa ustreznih opisov delovnih mest tako z nalogami, izvedbenimi standardi in pričakovanim vedenjem zaposlenih na delovnem mestu, tudi najboljši podzakonski akt ne bo zagotovil ustreznega ocenjevanja.

Lahko zaključim, da v javni upravi do sedaj ni bilo vzpostavljenega modela upravljanja s kadri in ocenjevanja zaposlenih, kar je razvidno tudi iz Predloga strategije nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005, (MNZ, šifra 014-03-10/2002-15 z dne 05.05.2003) kjer je kot ena glavnih pomanjkljivosti

slovenske javne uprave navedena prav ta, da »kadrovske službe in vodje v organih javne uprave ne razvijajo funkcije upravljanja kadrovskih virov; ne izvajajo se letni razgovori z uslužbenci, uslužbenci ne poznajo pričakovanj svojih nadrejenih in ne morejo vplivati na svoj karierni razvoj; posledično so znanja, sposobnosti in drugi potenciali slabo izrabljeni, ni transparentnih postopkov selekcije javnih uslužbencev v javni upravi. Napredovanje javnih uslužbencev ni v funkciji motivacije. Napredovanje v višji naziv se izvaja stihijsko in nekontrolirano, brez meril.«

4. OCENJEVANJE ZAPOSLENIH V IZBRANIH TUJIH VOJSKAH

V nadaljevanju bom predstavila ocenjevanje zaposlenih v nemški, ameriški, švicarski vojski in JLA. Za obravnavo izbranih tujih vojska sem se odločila predvsem zaradi dostopnosti literature in izmenjave izkušenj pri sodelovanju s predstavniki obravnavanih vojska v okviru programa MILL to MILL (vojska-vojski). Za predstavitev ocenjevanja v JLA pa zaradi njene vključenosti v nekdanji obrambni sistem in kasnejše vključitve določenih segmentov v strukturo SV.

4.1. Nemška vojska

Ocenjevanje zaposlenih v nemški vojski se izvaja na podlagi predpisa Bestimmungen über die Beurteilungen der Soldaten der Bundeswehr – ZDv20/6 (Der bundesminister der verteidigung, Bonn, Februar 1987). Vsebuje celoten obseg nalog, postopkov in pogojev za ocenjevanje. Za potrebe diplomske naloge bom opredelila le vsebino ocene, ocenjevalce, način ocenjevanja ter vrsto ocene.

Ocenjevanje se izvaja na predpisanem obrazcu, ki vsebuje:

- splošne podatke o ocenjevanem,
- pomožne podatke za izvedbo ocene (vrsta ocene, rezultat dela, dodatne naloge),
- opis nalog, opravljenih v ocenjevalnem obdobju,
- telesne sposobnosti in športne dosežke,
- znanje tujih jezikov,
- individualne lastnosti ocenjevanega (samoiniciativnost, prenašanje stresa, samostojnost, inovativnost, timsko delo, odnos do dela, komunikativnost - ustna

in pisna, iznajdljivost, osebnostna izgradnja, organizacijske sposobnosti, strokovna usposobljenost, tehnično razumevanje).

Navedene vsebine se ocenjujejo s številčno oceno, medtem ko se pisno ocenjujejo naslednje lastnosti: odgovornost, sposobnost vodenja, poveljevanje, prodornost, medsebojni odnosi in iznajdljivost.

Ocenjevalec je neposredni vodja in naslednji nadrejeni, ki opredelita tudi za delo pomembne izstopajoče karakteristike posameznika in možnosti njegove usmeritve. Vključeno je tudi mnenje ocenjevanega o njegovi karieri ter možnosti obravnave pritožb z rešitvami.

Ocenjevanje se izvaja enkrat letno. Ocena posameznika uvrsti v ustrezno skupino. Uvrščanje v skupine poteka tako, da vsak ocenjevani na osnovi ocen iz navedenih vsebin (vsota ocen x število ocenjenih postavk / max. možna vsota) pridobi določeno število točk in se ga potem, v povezavi z ocenjenimi rezultati dela, uvrsti v eno od sledečih skupin:

- manj primeren – P,
- primeren – A,
- primeren z izrazito sposobnostjo delovanja – PS,
- izjemen – I,
- superioren – S.

Napredujejo lahko samo tisti, ki so uvrščeni v skupino PS, I in S. Primeren (A) ne napreduje. Manj primeren (P) pa mora resno razmišljati o spremembi načina dela in vedenja. V kolikor ne pride do izboljšanja, pa mora poiskati sebi primernejše delo.

Navedeno je pomembna osnova za izvajanje sistema napredovanja. V tem sistemu napredovanje pomeni:

- resnično napredovanje k opravljanju bolj zahtevnih nalog (v horizontali ali vertikali),
- povišanje v činu,
- ostajanje na istem nivoju,

- ali celo nazadovanje, če se ne dosega potrebnih oziroma načrtovanih rezultatov.

Podatki v oceni so v smislu varovanja osebnih podatkov zaupne narave in se jih lahko uporablja le namensko ter je temu primerno potrebno tudi postopati.

4.2 . Ameriška vojska

Ocenjevanje zaposlenih imajo urejeno v dokumentu Army Regulation 623-105, Officer Evaluation reporting System (Department of the Army, Washington D.C., October 1997) in vsebuje zgodovino dokumenta (kratko vsebino, aplikacijo, odgovorne osebe, kontrolni proces, spremembe in distribucijo). Za lažje izvajanje ocenjevanja so izdelali tudi navodilo The Officer Evaluation Reporting System »In Brief«, (Department of the Army, Washington D.C., October 1997), v katerem je natančno opredeljeno izvajanje ocenjevanja po vsebinah na predpisanem obrazcu. **Samemu ocenjevanju dajejo poseben pomen, saj ocenjevalce redno usposabljujejo in organizirano sledijo njihovo izvajanje.**

V proces ocenjevanja so v letu 1999 uvedli tudi službeni razgovor in načrtovanje karier. Ocene imajo prilagojene po zvrsteh (kopenska vojska, mornarica, marinci, letalstvo) in celo nekateri rodovi so v ocenjevanje vnesli določene specifičnosti. V osnovi pa vse vključujejo naslednje vsebine:

- splošne podatke o posamezniku in enoti, v kateri dela, ocenjevalno obdobje in vrsta ocene ter podatke o ocenjevalcih;
- opis nalog, ki jih opravlja v ocenjevanem obdobju;
- osebne karakteristike ocenjevanega (vojaške sposobnosti - vojaško vedenje, moralna zavest, pogum, zvestoba, dostojanstvo, nesebičnost, izpolnjevanje nalog; vodstvene sposobnosti - duševne, telesne, čustvene lastnosti; veščine - sposobnost dojemanja, medsebojni odnosi, tehnično razumevanje; vodstvene dejavnosti - komuniciranje, sprejemanje odločitev, motiviranje, planiranje, izvrševanje, ocenjevanje, inovativnost pri razvoju, izgradnji in učenju;
- preverjanje fizične pripravljenosti in vpis telesnih mer.

Pri navedenih karakteristikah se ocenjuje le prisotnost, opisno pa se pripravi uvrstitev ocenjevanega v eno od štirih skupin kot potencialnega kandidata za napredovanje: mora napredovati, napreduje, ne napreduje, ostalo. Vsak predlog se pisno utemelji, z njim se seznanijo naslednji nadrejeni, ki poda svoje mnenje in predlog gre v realizacijo. Ocena vključuje tudi podatke o ocenjevalcih, tako da je možno zagotoviti čim realnejšo oceno.

4.3. Švicarska vojska

Ocenjevanje zaposlenih v švicarski vojski urejajo Navodila za dajanje ocen in predlogov za nadaljnje izobraževanje (švicarska armada, 12. december 1996) z veljavnostjo od 01.01.1997 dalje. Navodila so bila izdana na osnovi 9. in 10. člena Uredbe o napredovanjih in spremembah v armadi z dne 24.08.1994, (Sistematska zbirka zvezne zakonodaje, 512.51; Uradna zbirka 1996 399) in velja za Generalni sekretariat Ministrstva za obrambo, Generalštab, Kopensko vojsko, Vojaško letalstvo, Urade velikih vojaških sestavov, Nadzorne organe kantonalnih vojaških uprav in oddelkov.

Navodilo opredeljuje:

- namen ocenjevanja, področje veljavnosti, namen in vsebino osebnih dosjejev ter delo z njimi, službeni seznam ljudi, dosjeje rekrutov in kandidatov, službeno pot seznanjanja in razpošiljanja ocen;
- namen ocene, osnove in vsebino ocene, ocenjevane osebe, način ocenjevanja, stopnje ocen, sporočanje rezultatov, vmesne ocene, izobraževanje potrebnega kadra, dodatne podatke k oceni;
- predloge za izvajanje nalog temeljnega izobraževanja za pridobitev višjega čina ali za novo funkcijo.

Ocena vsebuje:

- splošne podatke ocenjevanega in enote, pristojnosti za ocenjevanje,
- osebnost ocenjevanega (značaj, duševne sposobnosti, socialno obnašanje, čut odgovornosti),
- vojaško primernost in rezultate (vodstvene sposobnosti, zmožnost uveljavljanja in motiviranja, poveljevanje, pedagoške sposobnosti, strokovne sposobnosti in

- spretnosti, znanje, možnost obremenitev),
- telesne zmogljivosti,
 - posebne opombe, v katerih se poda pomemben podatek v podporo nadaljnjem razvoju,
 - skupno oceno, ki je lahko od 1 do 5, in sicer odlično (1), zelo dobro (2), dobro (3), zadostno (4) in nezadostno (5).
 - priporočilo za eventualno razporeditev.

Vsako oceno je treba obrazložiti in z oceno seznaniti ocenjevanega, ki ima možnost o oceni povedati svoje mnenje.

4.4. JLA

V JLA so ocenjevali zaposlene na osnovi Pravilnika o ocenjivanju vojnih lica, (Savezni sekretariat za narodno odbrano, Personalna uprava, 1980), ki je bil izdan na podlagi 129. in 304. člena Zakona o službi u orožanim snagama, (Službeni list SFRJ, br. 32/78). Ta pravilnik se je uporabljal za ocenjevanje aktivnih vojaških oseb in vojakov ter vojaških oseb v rezervni sestavi.

Ocenjevanje vojakov in vojaških oseb v rezervni sestavi je bilo redno in izredno in je bilo namenjeno za povišanja v čine in imenovanja na nove dolžnosti. Ocenjevanje se je izvajalo tudi za slušatelje vojaških šol in študente SLO in DS (Splošni ljudski odpor in družbena samozaščita) v času stažiranja. Ocenjevanje vojakov se je izvajalo na način, predpisan za preverjanje in ocenjevanje usposobljenosti vojakov, enot, starešin, poveljstev in štabov v oboroženih silah.

Periodika ocenjevanja aktivnih vojaških oseb je bila odvisna od časa opravljanja dolžnosti in specifičnosti posameznih zadolžitev ter spreminjanja dolžnosti v ocenjevanem obdobju.

Ocena je bila številčna in opisna za določene lastnosti, ki se jih ne more oceniti s številkami. Upoštevale so se ocene fizične pripravljenosti, ocene moralno političnih kvalitet in doseženi rezultati dela.

Aktivne vojaške osebe je ocenjeval predpostavljeni starešina na ravni poveljnika bataljona ali višje. V enotah je bil ustanovljen Kadrovski svet, ki je imel svetovalno vlogo za ocenjevalce in je pred ocenjevanjem dajal mnenja o vojaških osebah, ki si zaslužijo oceno zelo uspešen, zadovoljiv in nezadovoljiv. Ocenjevalec je za te kategorije Kadrovskemu svetu tudi poročal o posameznikovi oceni. Ocenjevalec je ocenjevanega seznanil s službeno oceno, na katero se je lahko tudi pritožil.

Ocenjevanje se je izvajalo po kriterijih za ocenjevanje po opredeljenih vsebinah na predpisanih obrazcih za službene ocene po skupinah vojaških oseb. Ocenjevala se je:

- splošna in vojaška strokovna usposobljenost (poznavanje dela, vojaška strokovna usposobljenost, odnos do dela, kvaliteta dela, sposobnost za poveljevanje, sposobnost za sodelovanje, iniciativnost in kreativnost, odnos do podrejenih, ugled in avtoriteta, osebno vojaško strokovno usposabljanje, samostojnost pri delu, fizične sposobnosti);
- posebne delovne kvalitete (sposobnost govornega in pisnega izražanja, štabno kulturo, pedagoške sposobnosti);
- moralno politične kvalitete (marksistično in družbenopolitično znanje, politična aktivnost v enoti in okolju, medsebojni odnosi, kritičnost in samokritičnost, odnos do družbene lastnine).

Vsi ti elementi so se ocenjevali številčno. Na koncu se je naredil izračun povprečne ocene, ki je pomenil zaključeno številčno oceno. Izdelala se je tudi opisna ocena ter mnenje ocenjevanega o svojem razvoju. Oceno je izdelal nadrejeni starešina, ki je tudi opredelil najprimernejša področja za nadaljnje delo. Z oceno se je ocenjevanega seznanilo in jo je moral tudi podpisati. V postopku jo je pogledal tudi naslednji nadrejeni ter v primeru pritožbe komisija za pritožbe. V vseh primerih je bil ocenjevanec z oceno seznanjen in jo je podpisal. Glede na ocene so bili uvrščeni v naslednje kategorije: zelo uspešen, uspešen, dober, zadovoljiv in nezadovoljiv.

4.5. Primerjava vsebin in postopkov predstavljenih ocenjevanj

Tabela 1: Primerjava vsebin ocen

Vsebine		Nemčija	ZDA	Švica	JLA
Osnovni podatki	Ocenjevanega	X	X	X	X
	Enote	X	X	X	X
	Ocenjevalcev	X	X	X	X
Opis	Nalog	X	X	X	X
Opis osebnosti	Značaj	X	X	X	X
	Duševne sposobnosti	X	X	X	X
	Socialno obnašanje	X	X	X	X
	Čut odgovornosti	X	X	X	X
Sposobnosti	Vodenje	X	X	X	X
	Uveljavljanje	X	X	X	X
	Poveljevanje	X	X	X	X
	Pedagoške	X	X	X	X
	Strokovne	X	X	X	X
	Stresne	X	X	X	X
	Fizične, telesne	X	X	X	X
Kvalitete	Moralno-politične				X

Predstavljene vsebine so sicer v obrazcih v različnih armadah različno strukturirane, vendar natančnejša analiza kaže, da so pri vseh vključene vse vsebine:

1. Vsi imajo splošne podatke o ocenjevanemu, enoti in ocenjevalcu.
2. Vsi ocenjujejo osebne lastnosti vojaških oseb.
3. V Nemčiji in ZDA dajejo večji poudarek ocenjevanju poveljniških sposobnosti.
4. V JLA so ocenjevali moralno politične kvalitete in dajali velik poudarek na družbenopolitično aktivnost.
5. Iz opisov vsebin se odraža tudi družbena ureditev sistema, v katerem vojska deluje.
6. Ocene so namenjene predvsem za oblikovanje predlogov za napredovanje in povišanje v čine, napotitev na izobraževanje in usposabljanje, napotitev na

pomembne naloge, uvrstitev oziroma določitev ratinga posamezniku.

7. Nemčija, Švica in JLA imajo za posamezne vsebine številčne in opisne ocene.
8. V vseh primerih so določeni ocenjevalci, katerih delo obvezno pregledujejo tudi naslednji nadrejeni.
9. Resnična uporabnost vsebin iz dokumentov ni razvidna, lahko pa po informacijah pripadnikov analiziranih oboroženih sil povem, da je ocena v drugih vojskah pomemben argument, brez katerega ni kadrovskega ukrepa v smislu statusa, pristojnosti in odgovornosti. Za JLA pa na osnovi informacij lahko ugotovim, da so vsebine resnično podobne vsebinam ocenjevanja v vojskah zahodnih držav, vendar je bila ocena pod vplivom ustreznega »moralno-političnega« vedenja.

4.6. Razvoj ocenjevanja

Do sedaj obravnavano ocenjevanje je v večjem delu naravnano na ocenjevanje pretekle uspešnosti in obstoječih vedenjskih lastnosti zaposlenih. V razvojnem smislu je zagotovo takšno ocenjevanje potrebno vsaj v smislu ocenjevanja delovne izvedbe. Vendar za današnje okolje to ni več dovolj. V svetu, predvsem v ZDA, se je v zadnjem desetletju uveljavilo razvojno ocenjevanje zaposlenih in organizacije. Razvojno ocenjevanje nam da odgovor, kakšna znanja, sposobnosti in vedenje bosta organizacija in zaposleni potrebovala v prihodnosti za učinkovito delovno izvedbo.

Ocenjevanje potreb se v organizaciji kot prvo izvaja na nivoju organizacije, kjer se ocenjuje, kaj bo organizacija delala v prihodnosti in kakšen kader glede na znanje in sposobnosti bo potrebovala. Analizirajo se organizacijski cilji, viri, klima in okolje. Naslednji korak je ocenjevanje na ravni izvajanja procesov oziroma aktivnosti, torej kaj bomo delali ter kakšne zaposlene potrebujemo, da bodo procesi nemoteno potekali. Za analizo uporabimo opise bodočih delovnih mest, znanja in sposobnosti, potrebna za delo na delovnih mestih v prihodnosti⁵.

⁵ Analiza dela in analiza delavca sta temeljna pogoja za izdelavo opisov delovnih mest ter vrednotenje zahtevnosti na posameznih delovnih mestih.

Tretji del ocenjevanja potreb pa je analiza osebnostnih lastnosti zaposlenih. Analiza kadrov je usmerjena na določanje potreb po določenem znanju in sposobnostih zaposlenih. Tradicionalna analiza pomeni ugotavljanje potreb s strani nadrejenega ali na podlagi predlogov podrejenega. Dejansko pa zaposleni na delovnem mestu prihaja v stik tudi s sodelavci in podrejenimi. Ocenjevanje zaposlenega izvajajo tako nadrejeni, sodelavci in podrejeni oziroma stranke. Analiza je sestavljena iz dveh delov, in sicer iz skupne analize kadrov in diagnostične analize kadrov.

Od 1000 najboljših ameriških organizacij, tako gospodarskih kot negospodarskih, jih 90% uporablja opisano razvojno ocenjevanje. Kot vemo je med tisoč najboljšimi organizacijami po določenih kriterijih visoko uvrščena tudi ameriška vojska. Rangerji, ki so del kopenske vojske ZDA, ocenjujejo zaposlene po razvojnih kriterijih, pri čemer vsakega posameznika ocenjujejo en nadrejeni, trije sodelavci in pet podrejenih. Ocenjevalci so določeni naključno in anonimno. Če iz organizacijskih razlogov ni mogoče zagotoviti ustreznega števila ocenjevalcev, se določi novo število ocenjevalcev, bistveno pa je, da je zagotovljeno ocenjevanje ocenjevalcev **iz vseh treh kategorij zaposlenih.**

Glavna prednost takšnega ocenjevanja je, da posamezniku pomaga razviti samozavest in osebnost ter mu da možnost, da vidi, kako posameznik vidi sebe v primerjavi s tem, kako ga vidijo nadrejeni, kolegi in podrejeni in drugič, takšno ocenjevanje zagotavlja poštene in razvojne povratne informacije o kvalitetah in slabostih posameznika. Področja, ki se ocenjujejo so:

- etika/moralna sila karakterja,
- profesionalne/čustvene sposobnosti,
- tehnične/mentalne zmožnosti.

Na podlagi analize ocenjevalnih listov vseh ocenjevalcev se izdelava razvojni načrt za posameznika, ki vsebuje:

- cilje,
- posebne razvojne spremembe,
- strategijo (kaj mora zaposleni spremeniti v zvezi z vedenjem),
- kriterije, ki bodo zaposlenemu pokazali, da je pri razvoju uspešen.

Istočasno dobijo razvojni načrt zaposlenega tudi vodje v smislu, kako pomagati zaposlenemu pri razvoju, kako voditi zaposlenega, kako ga trenirati, kakšna usposabljanja mora opraviti in kakšne rezultate lahko v tem primeru pričakujemo. Kot vidimo, opisana shema v ocenjevanje vključuje tudi ocenjevanje etike in uspešnosti zaposlenih, kar je pomanjkljivost prej predstavljenih načinov ocenjevanja. Kombinacija obeh načinov po dosedanjih izkušnjah verjetno vodi v današnjem okolju do najboljših rezultatov.

5. OCENJEVANJE V SLOVENSKI VOJSKI

V SV poznamo več vrst ocenjevanja, glede na namen. V SV naj bi se izvajalo organizacijsko ocenjevanje skozi ocenjevanje pripravljenosti ter ocenjevanje in preverjanje bojne usposobljenosti enot in poveljstev. Na nivoju posameznikov pa naj bi izvajali ocenjevanje zaposlenih skozi službeno oceno, ocenjevanje bojne usposobljenosti, ocenjevanje za napredovanje v plačilne razrede, ocenjevanje za povišanje v čine in mesečno ocenjevanje delovne uspešnosti. Različna je tudi pogostost ocenjevanja. Dejstvo pa je, da celovitega sistema ocenjevanja delovne izvedbe in razvoja organizacije in zaposlenih v SV nimamo. Vsaka vrsta ocenjevanja ima drugačen namen in cilj. Cilji so si pogostokrat v nasprotju in taki so tudi rezultati ocen. Kot primer navedimo, da so rezultati ocenjevanja lahko, da je bojna pripravljenost enote slaba, večina zaposlenih pa je pri ocenjevanju za napredovanje v plačilne razrede ocenjena nadpovprečno. To kaže tudi na pomanjkanje standardov za razvrščanje v kakovostne skupine oziroma ocene.

Vsak učinkovit model ocenjevanja mora biti pri svojih rezultatih povezan z motivacijskimi dejavniki. V širšem smislu to pomeni, da sta sistem ocenjevanja in sistem nagrajevanja⁶ povezana, v ožjem smislu pa to pomeni povezavo med ocenami in denarno nagrado zaposlenega ali organizacijske enote.

⁶ Sistem nagrad tvorita podsistema denarnih in nedenarnih nagrad, med katere štejemo različna odlikovanja, priznanja, dodatne zdravniške preglede in podobno.

5.1. Temelji za ocenjevanje v SV

Za učinkovito izvajanje ocenjevanja mora organizacija imeti vzpostavljen sistem ciljnega načrtovanja ali/in primerno izdelane opise delovnih mest, ki opisujejo zahtevano vedenje in rezultate na delovnem mestu. V prilogi A (model LND SV) je prikazan sistem ciljnega načrtovanja na strateškem nivoju, torej GŠSV. Problem tega načrtovanja je v tem, da sistem ni uveljavljen do nivoja posameznega zaposlenega. Vzrok temu je gotovo pomanjkljiv sistem ciljnega načrtovanja na strateškem nivoju. Vsi strateški dokumenti morajo biti usklajeni in ažurni, da lahko letni načrt dela (LND) služi kot temelj ciljnega načrtovanja in vodenja.

Tabela 2: Strateški dokumenti na obrambnem področju

ZŠ	Dokument	Časovni horizont	Predlagatelj	Podpisnik
1	Strategija nacionalne varnosti	10-17 let	Predsednik vlade RS	Predsednik državnega zbora RS
2	Obrambna strategija RS	10-17 let	Minister za obrambo	Predsednik državnega zbora RS
3	Vojaška doktrina	10 let	Načelnik GŠ SV	Predsednik vlade RS
4	SDPROSV	6-8 let	Minister za obrambo	Predsednik državnega zbora RS
5	Srednjeročni načrt razvoja SV	4-5 let	Načelnik GŠ SV	Minister za obrambo
6	Letni plan dela SV	1 leto	Načelnik GŠ SV	Minister za obrambo

Vir: Papler, Bilten Slovenske vojske (2002-4-2:14)

Opisi dolžnosti v SV niso izdelani tako, da bi imeli vsaj okvirno opredeljene naloge, potrebna znanja in sposobnosti za kvalitetno opravljanje dela na formacijski dolžnosti. SV bo morala skladno z ZJU izdelati opise za posamezne tipične dolžnosti tako, da bo v prihodnosti mogoče vzpostaviti sistem ocenjevanja glede na opise dolžnosti, torej zahtevanega in dejanskega vedenja zaposlenih. Lahko

zaključim, da SV nima osnovnih pogojev za izvajanje ocenjevanja dela zaposlenih in s tem tudi elementov za razvoj zaposlenih.

5.2. Ocenjevanje pripravljenosti

5.2.1. Normativna podlaga

Ocenjevanje pripravljenosti Slovenske vojske se izvaja na podlagi 2. odstavka 42. člena in 1. odstavka 46. člena Zakona o obrambi (Uradni list RS, št. 82/94 in spremembe). Izhajajoč iz omenjenega zakona pa so izdelani izvedbeni dokumenti za ocenjevanje pripravljenosti v SV. Navodilo za ocenjevanje pripravljenosti Slovenske vojske (MORS, 1999) ureja ocenjevanje pripravljenosti SV, elemente pripravljenosti, namen ter nosilce ocenjevanja, način in splošne kriterije za ocenjevanje. Kriteriji in merila za ocenjevanje pripravljenosti Slovenske vojske (MORS, 2001) pa so podlaga za izvajanje Navodila za ocenjevanje pripravljenosti Slovenske vojske. S kriteriji za ocenjevanje pripravljenosti Slovenske vojske se uveljavljajo enotna izhodišča in merila za ocenjevanje pripravljenosti poveljstev in enot SV. Ocena pripravljenosti SV je sestavljena in odvisna od štirih osnovnih elementov:

1. sestave sil,
2. modernizacije,
3. operativne pripravljenosti,
4. sposobnosti za neprekinjeno delovanje.

Številčno se ocenjujeta le operativna pripravljenost in sposobnost za neprekinjeno delovanje, medtem ko se sestava sil in modernizacija ocenjujeta v poročilu le opisno.

5.2.2. Izvajanje ocenjevanja pripravljenosti

Ocenjevanje je določanje kakovostnih pokazateljev stanja pripravljenosti poveljstva, enote ali sestava Slovenske vojske glede na predpisana merila in kriterije. Ocenjevanje pripravljenosti izvedejo načelnik generalštaba in poveljujoči v SV na vseh ravneh poveljevanja za poveljstva, enote in sestave iz svoje pristojnosti. V

kolikor v poveljstvo ali enoto niso razporejeni pripadniki stalne sestave, je nosilec ocenjevanja prvi nadrejeni poveljujoči pripadnik stalne sestave. Izvajalci ocenjevanja določijo številčne ocene v skladu s kriteriji za vse teze, določene za posamezno enoto glede na njeno vrsto in velikost. Ocena se izdelava za vsako poveljstvo oziroma podrejeno enoto ali sestavo, ki se ocenjuje posebej.

Ocene pripravljenosti SV so številčne in opisne. Številčne ocene se izražajo v številkah od 0 do 99, ocena 99 je najvišja ocena. S splošnimi kriteriji za ocenjevanje pripravljenosti se poveljstva, enote in sestave SV razporedi v štiri kakovostne razrede. Razvrstitev v razrede se izvaja na podlagi ocene pripravljenosti.

Poleg metodoloških pomanjkljivosti ocenjevanja naj omenim še bistveno vsebinsko pomanjkljivost, in sicer nepovezanost ocen pripravljenosti s sistemom nagrad oziroma sistemom denarnih nagrad. Kot možnost lahko navedem, da bi lahko najbolje pripravljena enota dobila priznanje načelnika generalštaba, zaposleni pa večji odstotek delovne uspešnosti. Najslabše ocenjenim pa bi zagotovili pomoč v obliki svetovalcev za ugotavljanje vzrokov in pripravo programa za izboljšanje ocene.

5.2.3. Analiza objektivnosti ocene

Pri ocenjevanju pripravljenosti sodeluje celoten štab oziroma poveljstvo enote. V primeru, da so posamezni ocenjevalci slabo usposobljeni ali celo neusposobljeni za ocenjevanje, lahko pride do neobjektivnega ocenjevanja. Posamezen ocenjevalec namreč lahko zaradi nepoznavanja sistema ocenjevanja in pomanjkljivosti v navodilu za ocenjevanje, posamezne teze napačno oceni, kar pomeni, odvisno od teže posamezne teze, večjo ali manjšo napako pri skupni oceni. Navodila za ocenjevanje so namreč bolj ali manj univerzalna, kar pomeni, da pri ocenjevanju npr. pehotnega bataljona ocenjujemo stanje infrastrukture na mornariških objektih, itd... Tako bi neusposobljen ocenjevalec tako tezo verjetno ocenil z 0, kar pa je napačno. Po »nepisanih pravilih« se take teze namreč ocenijo z oceno, ki je nekako povprečje skupne številčne ocene, kar pa seveda pomeni, da je potrebno želeno povprečje »določiti« že pred začetkom ocenjevanja, posledično torej zavestni ali podzavestni vpliv na celotno ocenjevanje. Če bi tezo ocenili z 0, bi to pomenilo

znižanje v skupni oceni. Naj opomnim, da navedena teza relativno malo prispeva k skupni oceni. Nekateri teze zaradi večjega lastnega deleža in deleža višje ležečih elementov prispevajo veliko več, kar posledično pomeni tudi večjo napako pri napačni oceni take teze. Poleg tega pa take teze niso osamljeni primeri, ampak jih je kar nekaj, posledica pa je seveda proporcionalno večja napaka.

Podobno se zgodi, če ocenjevalci uporabljajo različne kriterije za ocenjevanje. Napaka je klasična in se pojavlja tudi pri drugih ocenjevanjih, zato je ne bom posebej opisovala. Njena posledica je, da sta ista elementa v različnih enotah kljub morebitni enaki kvaliteti, različno ocenjena. Glede na to, da vsak ocenjuje le svoje delo, seveda teži k čim boljši oceni na področju, ki ga ocenjuje. Objektivnosti ne moremo zagotoviti čez noč, ampak je to potrebno zagotoviti na podlagi zastavljenih ciljev in ustreznih načrtov.

V SV na nivoju bataljona izdelujemo letni načrt dela, ki je »teoretično« narejen s ciljem dviga pripravljenosti enote na podlagi ocene iz preteklega leta. Obratno naj bi bila tudi dobra ocena pripravljenosti odraz dobrega letnega načrta dela. V praksi pa je navedeno žal neizvedljivo. Bataljon izdelava LND na podlagi in po pridobljenem LND nadrejene enote. Če je med dnevom izdelave ocene pripravljenosti in LND večja časovna razlika, kar se v praksi največkrat zgodi, z LND ni možno veliko vplivati na izboljšanje pripravljenosti enote.

Različni avtorji na podlagi študij dogodkov v preteklih vojnah, spopadih in drugih dogajanjih zagovarjajo različne vsebine in deleže teh vsebin ter metode pri ocenjevanju pripravljenosti enot in armad. Večina avtorjev zagovarja, da so vsebine in delež vsebin ter metoda odvisna od vrste, namena in sestava enote. V novodobnih doktrinah je na primer potrebno upoštevati tudi sestav vojske in udeležbo ali neudeležbo iste v večji vojaški organizaciji ter skladno s tem njeno povezljivost s tako organizacijo.

Žal je metoda izračuna ter teža deležev različnih elementov ne glede na enoto SV ista, kar pomeni napako pri oceni pripravljenosti. Na oceno pripravljenosti (Špegelj, 2001) močno vpliva tudi starost vojakov. Mladost vojakov se pri velikih psihičnih in fizičnih naporih ter ostalih vplivih, ki jih ima oborožen spopad na vojaka, odraža kot

faktor, ki negativno vpliva na oceno pripravljenosti. Primeri iz spopadov na Hrvaškem nam nazorno prikažejo, kako se je taka psihofizična nestabilnost vojakov JLA močno odrazila in vplivala na izid spopadov.

V nekaterih primerih na pripravljenost vojske močno vpliva tudi njena nacionalna sestava. V SV to verjetno ni dejavnik, ki bi imel večji vpliv, vendar pa ga tudi v naši vojski ne gre zanemariti.

Na oceno pripravljenosti vplivajo tudi izostanki vojakov in častnikov z vojaško-strokovnega usposabljanja ter posledic nedoslednega izvajanja le tega. Ti izostanki so lahko posledica zdravstvenih težav, pa tudi angažiranja vojakov na različnih pomožnih nalogah (straža, urejanje vojašnic, pomožna dela...). Ne glede na razlog izostanka so posledice enake.

Posledice so lahko usodne tudi v primeru, ko se usposabljanje izvaja z improvizacijo. Poglejmo za primer izvedbo streljanj s pehotnim orožjem, ko je potrebno del streljanja izvesti z uporabo zaščitne maske. Streljanje se je sicer izvedlo, vendar zaradi neuporabnosti zaščitnih mask, brez uporabe le teh. Navedeno se še bolj odrazi pri usposobljenosti posadk na skupinskih orožjih, nenazadnje pa tudi pri funkcioniranju in usposobljenosti pehotnega oddelka kot ekipe. Zaradi odsotnosti člana posadke lahko preostale še vedno urimo vsakega posebej. Pri ocenjevanju pripravljenosti bo procent odsotnosti zaradi navedenega majhen oziroma bo prikazana realizacija streljanja 100 %. Vendar je delovanje tako usposobljenih strelcev in posadk v bojni situaciji zelo vprašljivo. Iz navedenih dejstev lahko zaključim, da je ocena pripravljenosti zelo kompleksna in odvisna od več dejavnikov ter zahteva bolj strokoven pristop.

5.3. Ocenjevanje bojne usposobljenosti

Ministrstvo je leta 1996 izdalo Začasno navodilo za preverjanje in ocenjevanje bojne usposobljenosti v SV (MORS, 1996), ki je bilo izdelano na podlagi Zakona o obrambi ter predpisanih navodil in programov vojaškega usposabljanja. Naj povem, da je to bilo in je še vedno edino navodilo, ki ureja preverjanje in ocenjevanje bojne usposobljenosti v SV. Izdano je bilo v času, ko se je SV še popolnjevala z

naborniki. Glede na vsebinske in strukturne spremembe SV je treba navodilo prilagoditi novim razmeram.

S tem navodilom je predpisan način preverjanja in ocenjevanja usposobljenosti in izurjenosti vojakov, podčastnikov, častnikov, poveljstev in enot SV. Namen preverjanja in ocenjevanja usposobljenosti je, da dobimo vpogled v stopnjo pridobljenih znanj in veščin ter spretnosti tekom usposabljanja in da se na podlagi dobljenih rezultatov pripravijo in izvedejo ukrepi za izboljšanje usposabljanja ter posledično usposobljenosti v SV. Preverjanje in ocenjevanje se izvaja redno in izredno. Lahko se izvaja z uporabo metode:

- praktičnega preverjanja pri preverjanju in ocenjevanju usposobljenosti in izurjenosti praktičnega izvajanja nalog,
- ustnega preverjanja pri preverjanju in ocenjevanju usposobljenosti iz vsebin programov usposabljanja, ki se ne morejo preveriti s praktično metodo,
- pisnega preverjanja pri preverjanju znanj posameznika, poveljstva in enote iz teoretičnih vojaško strokovnih vsebin ter usposobljenosti za izvedbo pisnih nalog.

Vrste ocen usposobljenosti so:

- ocena stopnje usposobljenosti,
- številčne ocene,
- opisne ocene.

Ocene stopnje usposobljenosti so: izurjen (I), usposobljen (U) in neusposobljen (N). Te ocene se uporabljajo pri ocenjevanju posameznih praktičnih in teoretičnih znanj iz vseh programskih vsebin usposabljanja, razen pri ocenjevanju streljanj in gibalnih sposobnosti vojakov na služenju vojaškega roka, pri zaključevanju ocen po predmetih ter zaključevanju ocen usposobljenosti v celoti na koncu faze, obdobja ali leta.

Številčne ocene so: odlično, prav dobro, zadostno in nezadostno. Številčno se ocenjujejo posamezniki, enote in poveljstva pri preverjanju in ocenjevanju iz streljanja in gibalnih sposobnosti vojakov na služenju vojaškega roka. Z opisno

oceno se ocenjujejo lastnosti posameznikov in posamezni segmenti njihovega znanja in usposobljenosti, ki se ne morejo izraziti s številčno oceno.

Pri preverjanju in ocenjevanju usposobljenosti vojakov, podčastnikov, častnikov, poveljstev in enot je poudarek na praktičnem delu in preverjanju praktične usposobljenosti za izvajanje njihovih nalog. Če se posamezniki in poveljniki ocenjevanih enot in poveljstev ne strinjajo z dobljeno oceno usposobljenosti, lahko v roku petih dni vložijo pritožbo nadrejenemu poveljstvu. Komisija izvede ponovno preverjanje in ocenjevanje in sprejeta ocena komisije je dokončna.

5.3.1. Preverjanje in ocenjevanje bojne usposobljenosti enot in poveljstev

Preverjanje in ocenjevanje usposobljenosti se je izvajalo v enotah, ki so se popolnjevale z vojniki na služenju vojaškega roka, in vojnih enotah. S preverjanjem in ocenjevanjem usposobljenosti enot želimo ugotoviti:

- *stopnjo taktične usposobljenosti za izvajanje namenskih nalog samostojno, v sestavi višje enote in v bojnem sodelovanju z drugimi enotami;*
- *pravilnost in učinkovitost ravnanja, vojne uporabe in vzdrževanja orožja, drugih tehničnih sredstev in opreme enote;*
- *psihomotorično sposobnost posameznikov v enoti za izvajanje nalog ob povečani fizični obremenitvi (Začasno navodilo za preverjanje in ocenjevanje bojne usposobljenosti v Slovenski vojski, 1996:16).*

Ocenjevanje in preverjanje se izvaja med usposabljanjem od ravni oddelka do vključno bataljona, za brigade in višje sestave pa se izvaja na skupnih taktičnih, združenih obrambnih, združenih obrambo-zaščitnih vajah in med usposabljanjem. Praktično preverjanje in instrumenti opazovanja in merjenja se uporabljajo pri ocenjevanju usposobljenosti in izurjenosti, pisna metoda pa pri preverjanju znanj iz vojaško strokovnih vsebin. Če dobi enota na ocenjevanju oceno »neusposobljena«, se ocenjevanje ponovi.

Preverjanje in ocenjevanje usposobljenosti vojnih enot se opravi med izvajanjem vojaških vaj in streljanj celih enot. Izvaja se po istih kriterijih in merilih, ki veljajo za enote, ki so se popolnjevale z vojniki na služenju vojaškega roka.

Z ocenjevanjem in preverjanjem usposobljenosti poveljstev mirnodobne in vojne sestave se ugotavlja stopnja njihove usposobljenosti za izvajanje nalog v vojni in miru. Pri usposobljenosti poveljstev se preverja in ocenjuje usposobljenost posameznih članov poveljstev ter usposobljenost poveljstva kot celote. Poveljstva vojnih enot se ocenjujejo in preverjajo med izvajanjem programov usposabljanja in urjenja pripadnikov rezervne sestave in vojnih enot.

Dosledno je treba upoštevati norme in kriterije ter navodila za orožje in opremo ter bojno uporabo enot. Rezultate usposobljenosti je treba upoštevati kot osnovni element pri predlaganju in odločanju za napredovanje posameznikov. Ocenjevanje naj bi bil učinkovit instrument za uveljavljanje tekmovalnosti med posamezniki, skupinami, enotami in poveljstvi ter instrument motiviranja za učinkovitejše usposabljanje.

5.3.2. Preverjanje in ocenjevanje bojne usposobljenosti vojakov, podčastnikov in častnikov

Preverjanje in ocenjevanje usposobljenosti vojakov na služenju vojaškega roka se je izvajalo med potekom in ob zaključku usposabljanja. Preverjanje in ocenjevanje usposobljenosti vojakov pripadnikov rezervne sestave se izvaja med udeležbo na vojaških vajah v okviru različnih vrst in oblik usposabljanja. Običajno se izvaja na trenajzih streljanjih, pripravljajnih in posamičnih bojnih streljanjih in v okviru vaj enot ter streljanjih celih enot. Ocenjevanje iz ostalih vsebin se izvaja tako kot se je izvajalo pri vojaških obveznikih na služenju vojaškega roka.

Preverjanje in ocenjevanje usposobljenosti vojakov stalne sestave se izvaja med realizacijo programov osnovnega in dopolnilnega vojaško strokovnega usposabljanja iz predmetov in programov usposabljanja vojakov stalne sestave na enak način in po enakih kriterijih in elementih, ki so veljala za vojake na služenju vojaškega roka, razen pri preverjanju in ocenjevanju iz športne vzgoje. Tu je osnova za oceno stopnje usposobljenosti ocena gibalnih sposobnosti, ki jo dobi vojak iz predpisane merilne baterije (sklece, dviganje trupa in tek na 3200m).

Preverjanje in ocenjevanje usposobljenosti podčastnikov in častnikov stalne sestave ima za cilj ugotoviti stopnjo vojaško strokovne usposobljenosti in psihomotorične sposobnosti za izvajanje funkcionalnih nalog v miru in vojni ter, da se pridobijo elementi za odločanje o njihovem napredovanju. Izvaja se med realizacijo načrtov in programov dopolnilnega vojaško strokovnega usposabljanja podčastnikov in častnikov, načrtov in programov usposabljanja vojakov in enot ter načrtov in programov osnovnega in dopolnilnega vojaško strokovnega usposabljanja, ki se izvajajo v Centru vojaških šol. Redno preverjanje in ocenjevanje izvajajo izvajalci usposabljanja oziroma nadrejeni poveljniki ravni poveljnika bataljona in višji, poveljstva bataljona in višja poveljstva ter Inšpektorat Republike Slovenije za obrambo (IRSO), izredno pa komisije, nadrejeni poveljniki in IRSO. Pri preverjanju in ocenjevanju usposobljenosti podčastnikov in častnikov se ocenjuje:

- vojaško strokovno usposobljenost,
- strelsko usposobljenost,
- psihomotorično usposobljenost.

Preverja in ocenjuje se predvsem praktična usposobljenost pri izvedbi postopkov oziroma nalog.

Preverjanje in ocenjevanje iz vojaško strokovne usposobljenosti obsega (Začasno navodilo za preverjanje in ocenjevanje bojne usposobljenosti v Slovenski vojski, 1996:24):

a) splošno vojaško usposobljenost, kjer cenimo naslednje elemente:

- *temeljna znanja iz splošnih predpisov, pravnih aktov in doktrinarnih dokumentov z obrambnega področja in mednarodnega vojnega prava;*
- *znanja iz osnov vodenja in poveljevanja ter mobilizacije za raven formacijske dolžnosti;*
- *splošna znanja iz taktike (operatike, strategije) za raven formacijske dolžnosti;*
- *splošna vojaška teoretična in praktična oziroma veščinska taktično – tehnična znanja in usposobljenost za izvajanje temeljnih nalog posameznika v boju in preživetje na bojišču;*

- *teoretična in praktična znanja, potrebna za opravljanje nalog notranje in stražarske službe in za opravljanje nalog varstva pred naravnimi in drugim nesrečami;*
- *znanja iz didaktike, metodike in psihologije.*

b) vojaško specialistično usposobljenost, kjer cenimo naslednje elemente:

- *teoretična in praktična oziroma veščinska znanja o orožju in opremi rodu oziroma službe, teoriji streljanja in podobno, zlasti pa znanja za uporabo in vzdrževanje orožja in opreme rodu oziroma službe, za poveljevanje podrejenim pri njihovi uporabi in vzdrževanju ter upravljanje in ravnanje z ognjem;*
- *znanja o morebitnem nasprotniku, predvsem znanja o njegovi oborožitvi in opremi, organizaciji in formacij ter načeli bojne uporabe njegovih sil in sredstev;*
- *znanja o bojni uporabi lastnih enot;*
- *vsa druga znanja za opravljanje del in nalog delovnega mesta v miru oziroma formacijske dolžnosti v vojni.*

Ocenjuje in preverja se tudi strelsko usposobljenost, predvsem strelsko usposobljenost z osebnim orožjem oziroma lahkim pehotnim orožjem in s skupinskim orožjem. Preverjanje in ocenjevanje psihomotorične sposobnosti pa se izvaja na podlagi merilne baterije testov gibalnih sposobnosti.

Usposobljenost podčastnikov in častnikov se ocenjuje z oceno stopnje usposobljenosti ter s številčno in opisno oceno. Preverjanje in ocenjevanje usposobljenosti podčastnikov in častnikov rezervne sestave se izvaja med usposabljanjem in urjenjem, med izvajanjem trenajžnih streljanj, izvajanjem vaj iz vodenja in poveljevanja ter vaj s častniki na štabnih dolžnosti in z izvajalci mobilizacije. Preverjanje se izvaja s področij vojaško strokovne in strelske usposobljenosti.

Začasno navodilo je bilo izdano leta 1996 z namenom preizkusiti model ocenjevanja v bataljonu SV. V letu 1996 so bila izvedena tudi prva in hkrati edina ocenjevanja enot, poveljstev in zaposlenih v vojski. Rezultati ocenjevanja so bili analizirani, vendar pa do izdelave veljavnega navodila ni prišlo. SV tako nima modela ocenjevanja bojne usposobljenosti tako organizacijskih enot kot tudi

posameznikov. Dva izmed razlogov sta zagotovo krčenje SV na 26 000 pripadnikov in s tem povezane neprestane reorganizacije ter usposabljanje rezervne sestave, ki se je izvajalo v minimalnem obsegu. Oba razloga seveda samo ocenjevanje naredita zelo kompleksno, rezultati ocenjevanja pa bi bili verjetno slabi. Bistveno za neizvajanje določene aktivnosti pa je po moji oceni odsotnost volje, hotenja, znanja in sposobnosti za vpeljavo modela ocenjevanja v SV.

5.4. Ocenjevanje zaposlenih

Cilj ocenjevanja je objektivno ovrednotiti učinkovitost posameznika, ga ustrezno motivirati in stimulirati in dobiti strokovno podporo za načrtovanje in spremljanje njegovega razvoja.

V SV poznamo naslednje vrste ocenjevanj: službeno oceno, ocenjevanje za povišanje v čine, ocenjevanje za napredovanje v plačilne razrede in mesečno ocenjevanje delovne uspešnosti. V SV se je najprej uveljavilo ocenjevanje za povišanje v čine in napredovanje v plačilne razrede, predvsem zaradi enostavnosti in potreb, seveda brez vključitve ugotovitev znanosti s področja ocenjevanja, ter vsaj posredne povezanosti s statusom ter osnovno plačo, ocenjevanje v plačilnih razredih pa z vezanostjo na zvišanje osnovne plače na istem delovnem mestu. Iz navedenega se nam sama nudi trditev, da je ocenjevanje izvedeno v primeru, če so rezultati vezani na denarne nagrade.

5.4.1. Službena ocena

Normativne podlage za izvajanje službene ocene v veljavnih predpisih najdemo v Pravilih službe v SV, Zakonu o obrambi in ZJU. 107. točka Pravil službe v SV opredeljuje namen službene ocene, kdo jo daje, odreja informiranje o kriterijih in merilih ter možnostih ugovaranja. Dosledno upoštevanje določb, kdo je pristojen za dajanje in podpisovanje službenih ocen, bi pri sedanji organizacijski strukturi lahko pripeljalo do papirnate vojne, saj bi prišlo do množičnega pošiljanja pisnih ocen med različnimi nivoji poveljstev samo zaradi podpisovanja. V 108. točki, ki govori o činu oseb, ki obravnavajo pritožbe, tudi ni jasno precizirano, ali gre za formacijski ali osebni čin. V trenutni strukturi činov je to zelo pomembno, saj se srečujemo s

starimi, delno popravljenimi, in novimi mirnodobnimi formacijami. Navedeno vsebuje precej nivojskih neuskklajenosti med poveljstvi in znotraj njih.

V letu 2000 je bilo za potrebe ocenjevanja zaposlenih izdelano Začasno navodilo za ocenjevanje zaposlenih v Slovenski vojski, (MORS, 2000). Navodilo naj bi se preizkusilo v letu 2001, vendar je bil preizkus izveden le delno, in sicer v tistem delu, kjer je opredeljen službeni pogovor, medtem ko samo ocenjevanje po predlaganem obrazcu in v predlagani vsebini ni bilo izvedeno. Pripombe oziroma priporočila za dopolnitev navodila so bila dana s strani operativnih poveljstev in oddelka za psihologijo v CVŠ. Iz navedenega je razbrati, da se v SV zavedamo pomembnosti ocenjevanja, potreb po izvajanju in težav, ki bodo pri tem nastopile. S strani strokovne službe (psihologov) je bilo podano mnenje, da ocenjevane lastnosti zaposlenih po začasnem navodilu niso prilagojene slovenskim razmeram in jih ne bo mogoče izvajati. Kasneje se delo na tem področju ni nadaljevalo. Trenutno stanje je začasno navodilo, ki sicer ni več v veljavi, so pripombe, ki so dane na osnovi obstoječih znanj, in delni preizkus službenega pogovora. Pri tem je treba omeniti, da je princip ocene po navodilu (službena ocena in službeni pogovor) nekoliko drugačen kot ocena po ZJU; pri ocenjevanju v SV ima pogovor drugačen smisel - je predhodni dokument službeni oceni, medtem ko je pogovor po ZJU pogovor o službeni oceni.

Službena ocena po začasnem navodilu je podlaga:

- za ohranjanje delovnega razmerja,
- za dajanje predlogov za podelitev čina in/ali povišanje v činu,
- za razporejanje na druge zahtevnejše dolžnosti in/ali podaljševanje pogodbe o zaposlitvi,
- za določanje kandidatov za vključevanje v programe vojaško strokovnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja.

Ocenjevanje zaposlenih je kontinuiran proces dela z zaposlenimi in je podlaga za :

- podporo pri doseganju ključnih ciljev enot,
- neprekinjeno spremljanje razvoja in sam razvoj zaposlenih v SV.

Namen :

- cilje in vrednote SV pojasniti zaposlenim tako, da bo vsak razumel svojo vlogo pri doseganju teh ciljev in vrednot;
- izboljšati operativno izvajanje svojega dela;
- razviti sposobnosti zaposlenih in jih usmerjati v pridobivanje novih znanj;
- razviti dobre medsebojne odnose in povečati zadovoljstvo z delom.

Operacionalizacija ciljev in namena vključuje postopke priprave za službeni pogovor. Ocenjevanje naredi na osnovi predhodno pripravljenega opomnika pregled svojega dela:

- kaj dela,
- kaj je treba izboljšati,
- kaj ga vzpodbuja in kaj ga ovira pri delu,
- kaj pričakuje od vodje.

Ocenjevalec pripravi pregled s svoje plati:

- kaj meni o realizaciji ciljev,
- kaj od podrejenega pričakuje,
- kaj bi bilo treba izboljšati pri dosedanjem delu,
- s čim je zadovoljen pri podrejenem.

Pogovorita se torej o ciljnih in njihovi realizaciji ter določita skupne naloge za naprej. Pomembno je, da vsak zaposleni razume svojo vlogo in da se o tem z nadrejenim pogovori. S pogovorom tudi ugotavljata, kakšni so medsebojni odnosi in kako se jih lahko izboljša oziroma se jih ustrezneje vzpostavlja. Pri tem mislim na :

- odnose med nadrejenim in podrejenim ter zadovoljstvo pri delu,
- odnose v enoti in med enotami,
- ugotavljanje, kakšen način vodenja ustreza podrejenemu in kakšne so možne prilagoditve z obeh strani.

V izmenjavi mnenj in izdelavi ocen naredita tudi načrte za naprej in pri tem upoštevata:

- kakšne ambicije ima podrejeni v smislu osebnega razvoja in strokovnega razvoja,

- kaj pričakuje od vodje in SV nasploh,
- kaj želi v življenju doseči,
- kakšne so objektivne možnosti za doseg osebnega razvoja pri doseganju ciljev skupinskega in organizacijskega razvoja,
- kaj mora zaposleni narediti, da bo imel možnost doseči želeni cilj.

Službeni pogovor je namenjen predvsem vzpostavitvi komunikacije med ocenjevalcem in ocenjevanim. Izpolnjen obrazec » službeni pogovor« pa je podlaga za izdelavo službene ocene.

Službena ocena je pisna ocena, s katero se oceni delo in usposobljenost zaposlenega. Sestavljena je iz naslednjih delov:

- administrativni podatki (osebni podatki ocenjevanega, ocenjevalno obdobje),
- podatki o ocenjevalcih,
- opis del in nalog ocenjevanega v ocenjevalnem obdobju,
- določitev osebnih karakteristik ocenjevanega (vojaške sposobnosti, vodstvene lastnosti, veščine in dejanja, preverjanje fizične sposobnosti),
- ocena in njena utemeljitev (ocena dela in uvrstitev v skupino za povišanje, ko izpolni pogoje, utemeljitev ocene in opis dodatnih veščin in sposobnosti, pomembnih za opravljanje dela),
- ocena nadrejenega.

Ocenjevanje mora biti objektivno, ne sme biti zlorabljeno in ne sme dobiti negativnih karakteristik. To pa lahko dosežemo le z usposobljenostjo ocenjevalcev in z vzpostavitvijo sistema, ki bo zagotovil standardizacijo⁷⁸ ocenjevanja. Bistvo ocenjevanja ni le v izdelavi ocene, temveč v tem, da nas privede do želenih izboljšav pri operativnem delu, vodenju in poveljevanju ter izobraževanju, vzpostavljanju učinkovitejših enot in njihove organizacijske kulture.

⁷ Izvajanje in vzdrževanje predlaganega sistema ter poenotenje kriterijev ocenjevalcev.

5.4.2. Ocenjevanje za povišanje v čine

Čin v sistemu karijerne poti pomeni stopnjo administrativne moči v vojaški hierarhiji, zato pri povišanju v čine govorimo o vertikalnem napredovanju. Čin praviloma pomeni izpolnjevanje vseh pogojev za delo, potrebnih na določeni hierarhični lestvici in v povezavi z zahtevnostjo dolžnosti.

Vertikalno napredovanje se kaže v razporeditvi na odgovornejšo dolžnost. Razporeditev na odgovornejšo dolžnost, povišanje ali podelitev čina naj bi se izvajalo na podlagi službene ocene. Oceno za povišanje v činu, trenutno zaposleni dobi na obrazcu za povišanje v obliki kratke obrazložitve brez posebnih zahtev in kriterijev, kaj naj nadrejeni oceni in obrazloži.

Vojaška oseba, predlagana za povišanje, mora izpolnjevati tudi splošne pogoje, ki so določeni z zakonom in Uredbo o činih in poviševanju v Slovenski vojski, (Uradni list RS, št. 99/2002):

- predpisano splošno izobrazbo,
- imenovan mora biti na dolžnost, na kateri se opravlja vojaška služba, za katero se zahteva višji čin,
- dolžnost opravlja določen čas,
- je uspešno končal vojaške vaje ali drugo vojaško usposabljanje,
- je od zadnjega povišanja preteklo določeno število let,
- ima v zadnjem ocenjevalnem obdobju službeno oceno najmanj »dober« s tem, da v zadnjih dveh letih pred povišanjem ni bil ocenjen z oceno »nezadovoljiv«.

V praksi se dogaja, da pri povišanjih in imenovanjih na druge odgovornejše dolžnosti ni nujno, da imajo prednosti tisti, ki imajo poleg splošnih pogojev, določenih s formacijo, tudi:

- višjo splošno ali vojaško strokovno izobrazbo,
- višjo stopnjo strokovne usposobljenosti,
- več izkušenj pri opravljanju enakih ali podobnih vojaških dolžnosti.

5.4.2. Ocenjevanje za napredovanje v plačilne razrede

Napredovanje v plačilne razrede se izvaja na podlagi Pravilnika o napredovanju zaposlenih v državni upravi, (Uradni list RS, št. 41/94 in spremembe) in je posledica horizontalnega napredovanja. To pomeni, da pripadnik SV zaradi svojih znanj, izkušenj, sposobnosti in delovne uspešnosti pridobi višji količnik za določitev osnovne plače na dolžnosti, na katero je razporejen. Poleg tega mora izpolnjevati nekatere splošne zahteve:

- imeti zahtevano stopnjo izobrazbe za dolžnost, na katero je razporejen (ne velja za zaposlene, ki so ob uveljavitvi pravilnika imeli osebni čin, ki je bil enak ali višji od formacijskega čina, določenega za dolžnost, na katero so bili razporejeni),
- izpolnjuje druge zahtevane pogoje za dolžnost,
- izpolnjuje pogoje za napredovanje, določene z zakonom in pravilnikom o napredovanju zaposlenih v državni upravi,
- je preteklo najmanj tri leta od prve razporeditve oziroma od zadnjega napredovanja.

Napredovanje znotraj delovnega mesta je določeno s plačilnimi razredi. Pogoji za napredovanje so:

- dodatna funkcionalna znanja,
- interdisciplinarna usposobljenost delavca za opravljanje del na različnih delovnih mestih v okviru poklica,
- samostojnost in zanesljivost pri delu,
- ustvarjalnost,
- povprečna oziroma nadpovprečna delovna uspešnost, izkazana v ocenjevalnem obdobju.

Vsi navedeni kriteriji se ovrednotijo s točkami oziroma pisno oceno. Kriterij za ocenjevanje dodatnih funkcionalnih znanj so s potrdilom izkazana strokovna usposobljenost in funkcionalna znanja. Vsa funkcionalna znanja omogočajo boljše in hitrejše opravljanje delovnih nalog in niso predpisana kot pogoj za razporeditev na delovno mesto, npr.: doktorat znanosti, magisterij, specializacija, diploma, certifikati o znanju jezika, itd...

V SV spadajo k funkcionalnim znanjem tudi:

- podčastniška šola (50 točk),
 - častniška šola (75 točk),
 - poveljniško štabna šola (100 točk),
 - udeležba na vojaških vajah do tri dni (5 točk),
 - udeležba na vojaških vajah daljših od tri dni (15 točk), vendar ne več kot 50 točk,
 - doseženo 1. mesto na državnih ali mednarodnih športnih tekmovanjih (50 točk),
 - doseženo 2. mesto na državnih in mednarodnih športnih tekmovanjih (30 točk),
 - doseženo 3. mesto na državnih in mednarodnih športnih tekmovanjih (20 točk),
- če znanja niso pogoj za zasedbo delovnega mesta.

Kriteriji iz pogoja interdisciplinarne usposobljenosti predstavljajo prvine usposobljenosti za opravljanje del na različnih dolžnostih ter organizacijske in vodstvene sposobnosti, npr.: mentorstvo, vodenje in sodelovanje v internih, medresorskih in mednarodnih delovnih skupinah, itd...

Kriteriji za samostojnost in zanesljivost pri delu so strokovnost, racionalnost, natančnost in doslednost pri opravljanju nalog.

Med kriterije ustvarjalnosti sodijo inovativnost, izboljšanje metod dela, strokovno uveljavljanje stališč in vse aktivnosti, ki prispevajo k ugledu SV. Poleg teh kriterijev se za izpolnjevanje pogoja iz ustvarjalnosti upoštevajo tudi odlikovanja, ki se podeljujejo na podlagi zakona o odlikovanjih.

Ocena delovne uspešnosti je osnovni pogoj za ugotavljanje izpolnjevanja pogojev za napredovanje. Pogoj za napredovanje v plačilne razrede je najmanj ocena povprečen. Delovno uspešnost s pisno oceno oceni nadrejeni na predlog neposredno nadrejenega. Ocenjevanje delovne uspešnosti za napredovanje v plačilne razrede nima nobene zveze z mesečnim ocenjevanjem delovne uspešnosti.

Vsa dokazila za napredovanje morajo biti dana v pisni obliki. Kot dokazila se štejejo potrdila o opravljenih izpitih, tečajih, seminarjih ali drugih usposabljanjih, fotokopije

naslovnih objavljenih knjig ali člankov, akti o imenovanjih, potrdila, ki jih izda SV, in drugi dokumenti, s katerimi je mogoče dokazati izpolnjevanje kriterijev.

5.4.4. Ocenjevanje delovne uspešnosti

Osnovna plača zaposlenih naj bi bila nekakšen katalizator, temeljni pogoj za zadovoljstvo zaposlenih. Na večjo učinkovitost in motiviranost pa naj bi vplival gibljivi del plače, ki mora biti primerno visok ter razdeljen na podlagi ocenjevanja delovne izvedbe. Gibljivi del plače naj ne bi bil povezan z razvojnim potencialom zaposlenega. Le tega bo zaposleni izkoristil dolgoročno, torej v kasnejših obdobjih. Tak način ureditve osnovne plače stalnega in gibljivega dela lahko poveže cilje organizacije in posameznikov v učinkovit sistem.

V sedanjem plačnem sistemu temu ni tako. Pravna podlaga za nagrajevanje delovne uspešnosti je v Zakonu o delavcih v državnih organih, Zakonu o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in organih lokalnih skupnosti in Pravilniku o plačah in drugih prejemkih delavcev Ministrstva za obrambo in organov v sestavi. Delovno uspešnost dobi zaposleni, ki bistveno presega pričakovane delovne rezultate ali pa je nadpovprečno obremenjen, in znaša največ 20% osnovne plače. V pravilniku so predpisana osnovna izhodišča in nekatere operativne usmeritve za določanje delovne uspešnosti in s tem delitve sredstev za delovno uspešnost. V SV del sredstev za delovno uspešnost predlaga načelnik GŠSV, poveljniki operativnih in teritorialnih poveljstev ter poveljniki samostojnih bataljonov ter njim enakih ali višjih enot.

Pri določitvi delovne uspešnosti za delavca morajo upoštevati naslednja merila:

- obseg opravljenega dela,
- strokovnost pri opravljanju nalog,
- izvirnost rešitev,
- pravilnost uporabe predpisov in pooblastil,
- pogostost napak,
- izrabo delovnega časa,
- izpolnjevanje rokov,
- smotrnost uporabe sredstev.

Pri obravnavi teh vsebin je treba upoštevati še prispevek zaposlenega k delu organizacijske enote in SV kot celote, ki se odraža v prizadevnosti in požrtvovalnosti, motiviranosti, skrbi za ugled in skrbi za delovno okolje in varstvo pri delu, pomoči sodelavcem.

Navedene vsebine iz pravilnika so po mojem mnenju vsebine, ki se morajo meriti, in vidiki, v katerih smereh se morajo vsebine meriti, ni pa konkretnih meril in izvajanje je v večji meri prepuščeno ocenjevalcem. Lahko ugotovim, da so razpoložljiva sredstva sicer izkoriščena, iz poznavanja teorije in delno tudi prakse v okolju, pa menim, da s tako delitvijo ne moremo dosegati pričakovanih učinkov, ki naj bi jih ta sredstva zagotavljala. Uporaba meril je strokovno zahtevno delo in ocenjevanja po nejasno definiranih navodilih ne morejo izvajati poveljniki. V okviru kadrovske funkcije je potrebno organizirati strokovno službo, ki bo pripravila pogoje in merila za ocenjevanje in določanje dela sredstev za delovno uspešnost, na podlagi katerih bodo poveljniki ocenjevali, hkrati pa bi strokovna služba tudi spremljala učinke porabe teh sredstev. Vse to pa privede do, v nalogi že nekajkrat nakazane potrebe po vzpostavitvi kvalitetnih osnov za ocenjevanje, in sicer kvalitetnih opisov dolžnosti ter določanja ciljev za izvajanje nalog na posamezni dolžnosti. Prehod na izvajanje delovne uspešnosti po ZSPJS (ne več mesečno določanje, temveč letna določitev in možnost izplačila dvakrat letno) bo imel enake anomalije in »neuspehe«, če ne bomo izdelali opisov dolžnosti in prešli na določanje ciljev v skladu s predpisanimi vsebinami, ki jih bo potrebno meriti.

6. ANALIZA PODATKOV ZAPOSLENIH

V analizi bom obdelala razpoložljive podatke o nekaterih kadrovskih aktivnostih povezanih z ocenjevanjem, in sicer: izbiro kandidatov, povišanje v čine, napredovanje v plačilne razrede in razporejanje zaposlenih v povezavi s splošno formalno in vojaško strokovno izobrazbo. Poudarek bom dala kategoriji častnikov, pri katerih so prisotna največja odstopanja. Pri tem bom uporabila statistično in primerjalno metodo.

6.1. Ocenjevanje za izbiro (selekcijo) zaposlenih

Prejete vloge kandidatov za zaposlitev so najprej selekcionirane glede na izpolnjevanje splošnih pogojev za zaposlitev, in sicer ustrezne stopnje izobrazbe in starosti. Prosilci so ne glede na izražene želje v prošnji vabljeni na informativni razgovor glede zaposlitve v SV. Na poslana vabila za razgovor se cca 22 % prosilcev za zaposlitev vabilu ne odzove. Ugotavljam, da je največje zanimanje za poklicnega vojaka in to v povezavi s sodelovanjem v mednarodnih operacijah in misijah. Veliko zanimanje med prosilci je tudi v smislu možnosti napredovanja v podčastnika oziroma častnika in možnosti dodatnega izobraževanja ter pridobivanja splošne izobrazbe. Na podlagi razgovorov je izvedena dodatna selekcija kandidatov, kjer se običajno ugotavlja, da kandidat nima odsluženega vojaškega roka, ali da ima hujše zdravstvene težave, ali da prosilec nima dokončane šole, ali je prosilec sam ugotovil, da ga tovrstno delo ne zanima. Na osnovi navedenega odpade cca 10 % prosilcev.

Nadaljnja selekcija prosilcev za zaposlitev se izvaja:

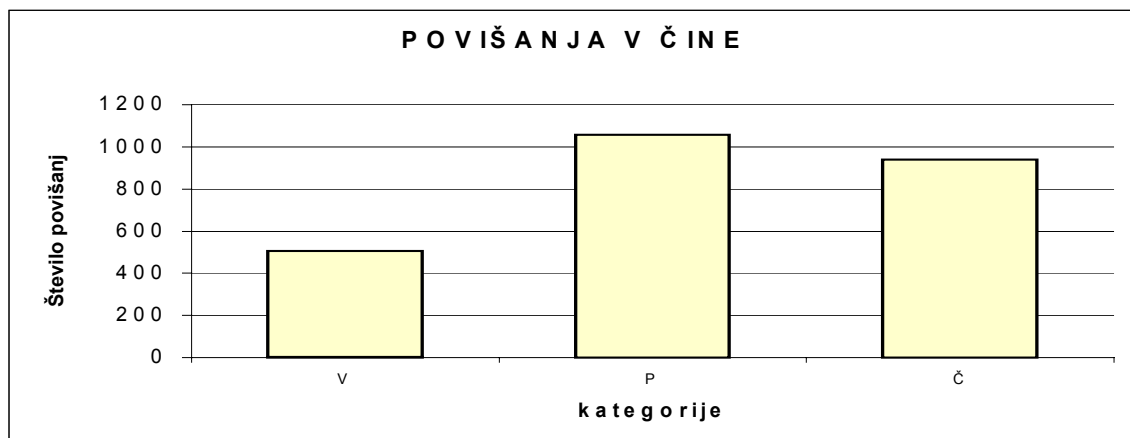
- na podlagi ocenjevanja zdravstvenega stanja in psihofizičnih sposobnosti,
- na podlagi preverjanja gibalnih sposobnosti,
- na podlagi ocene varnostnega tveganja.

Zaključim lahko, da je ocenjevanje kandidatov uveljavljeno na način, da se preverjajo splošne sposobnosti kandidatov, kot so zdravstveno in psihofizično stanje ter varnostno tveganje. Ne ocenjujemo pa ostalih, v današnjih razmerah prav tako bistvenih dejavnikov, kot so znanja kandidatov, torej če imajo znanja za opravljanje vojaških dolžnosti, in osebnostnih lastnosti, kar je v neposredni povezavi z ocenjevanjem učinkovitosti in gospodarnosti pri delu.

6.2. Ocenjevanje kot podlaga za povišanje v čine

Pri izdelavi diplomske naloge sem za postavljanje zaključkov analizirala povišanja v čine v SV za obdobje od leta 1998 do 2002. V tem času je bilo po zbranih podatkih kadrovske službe GŠSV 2500 napredovanj. V ta povišanja so vključena tudi večkratna povišanja posameznikov.

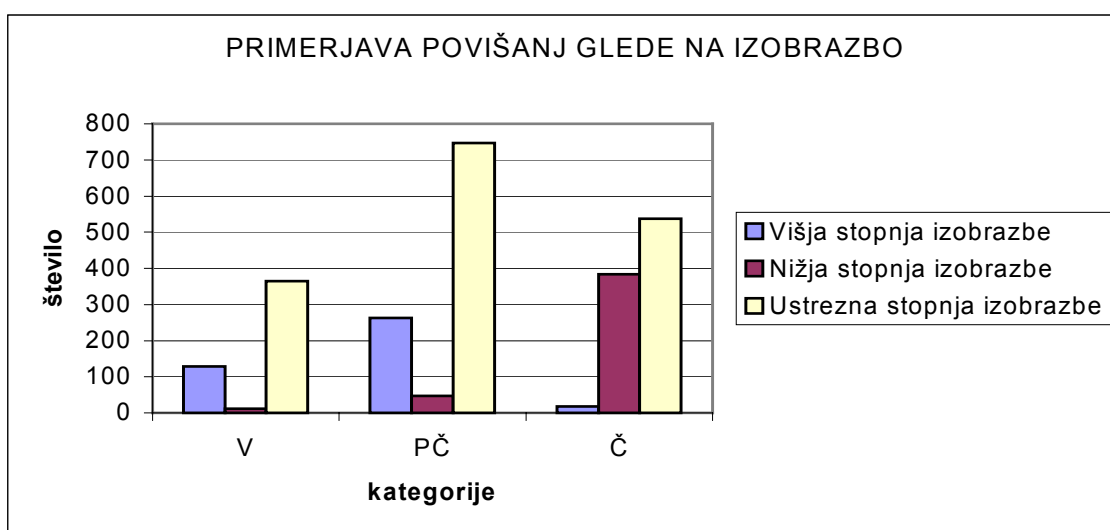
Slika 2: Povišanja v čine v obdobju od leta 1998 do 2002



Vir: Podatki kadrovske službe GŠSV (2003)

Histogram povišanj v čine v SV v obdobju od leta 1998 do 2002 nam prikazuje število povišanj po posameznih kategorijah, in sicer vojakov, podčastnikov in častnikov. Opazimo lahko večje število povišanj pri podčastnikih, ki so imeli v zakonski ureditvi, ki je veljala v proučevanem obdobju, štiri range oziroma čine. Pri častnikih pa je bilo 9 rangov. Zaključim lahko, da je bilo ocenjevanje za povišanje v čine bolj restriktivno pri častnikih, saj je tudi število častnikov presegalo število podčastnikov za 10%.

Slika 3: Povišanja v čine glede na zahtevano stopnjo strokovne izobrazbe

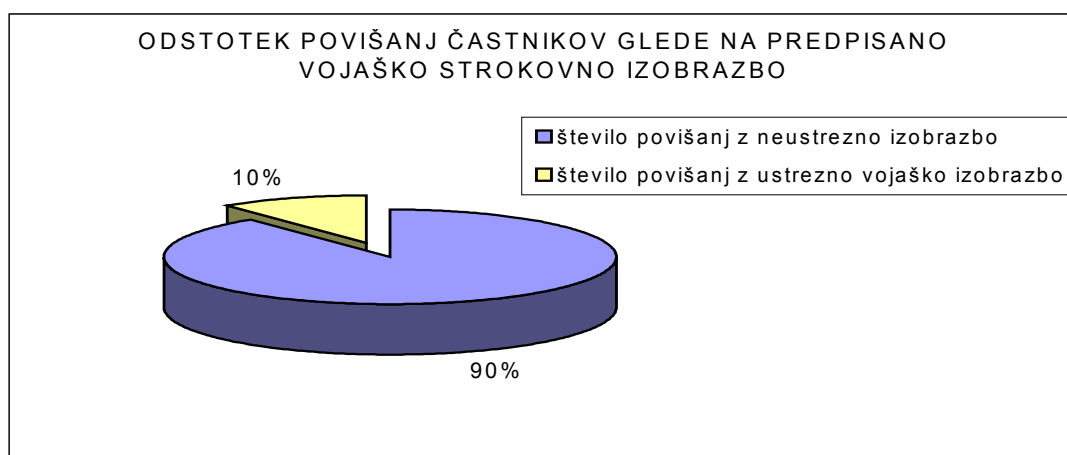


Vir: Podatki kadrovske službe GŠSV (2003)

Z vidika odkrivanja vzrokov za velike razlike med številom povišanj podčastnikov v primerjavi s častniki je zanimiv tudi histogram povišanj v vojaških, podčastniških in častniških činah glede na zahtevano stopnjo splošne izobrazbe za posamezne čine. Z modro barvo je prikazano število napredovanj vojakov, podčastnikov in častnikov, ki so imeli ob povišanju višjo stopnjo splošne izobrazbe, kot je bila zahtevana v zakonodaji in internih predpisih. Rdeča barva nam prikazuje število povišanj vojakov, podčastnikov in častnikov, ki so ob povišanju imeli nižjo splošno izobrazbo, kot je bila zahtevana za čin, v katerega so bili povišani. Z rumeno barvo pa je prikazano število napredovanj vojakov, podčastnikov in častnikov, ki so imeli ustrezno stopnjo izobrazbe.

Na podlagi histograma lahko zaključim, da pri vojakih ni bilo bistvenih negativnih odstopanj v izobrazbi ob povišanjih, pri podčastnikih pa je bilo skupno 5% povišanj z neustrezno stopnjo izobrazbe. **Častnikov z neustrezno stopnjo izobrazbe pa je bilo povišanih kar 40%**, kar dokazuje neustrezno ocenjevanje ter s tem tudi neustrezno upravljanje zaposlenih in posledično negativne posledice za organizacijo.

Slika 4: Povišanja častnikov s predpisano vojaško strokovno izobrazbo

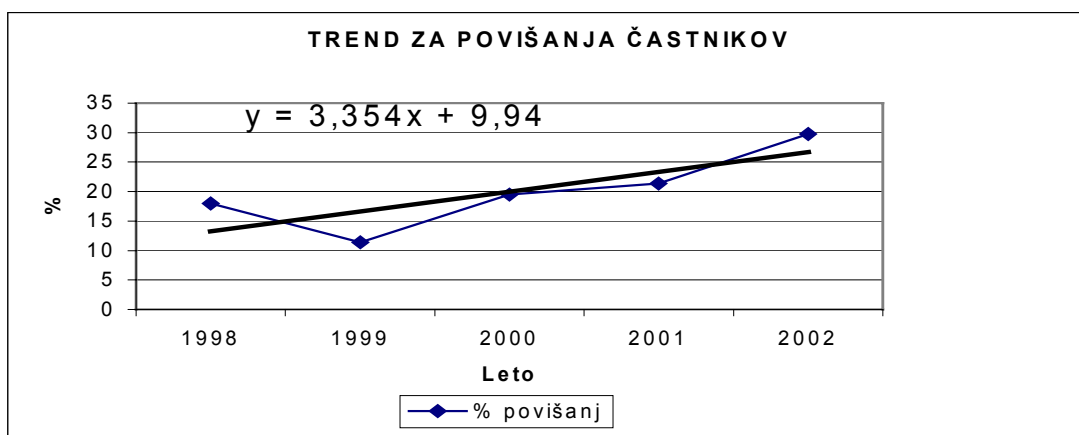


Vir: Podatki kadrovske službe GŠSV (2003)

Poleg splošne izobrazbe je za SV pomembna tudi vojaško strokovna usposobljenost in izobraževanje, ki je pomembno predvsem za zaposlene na najvišjih položajih. Tako sem v strukturnem grafu prikazala odstotek povišanj častnikov z ustrezno vojaško strokovno izobrazbo. To pomeni na primer končan

štabni tečaj za čin stotnika, višji štabni tečaj za čin majorja in generalštabni program za čin polkovnika. Lahko zaključim, da tudi ustrezna vojaška izobrazba ni bila dosledno upoštevan pogoj za povišanja v čine, saj je v proučevanem obdobju imelo le 10% častnikov ustrezno vojaško izobrazbo za posamezen rang.

Slika 5: Trend povišanj častnikov v obdobju od 1998 do 2002



Vir: Podatki kadrovske službe GŠSV (2003)

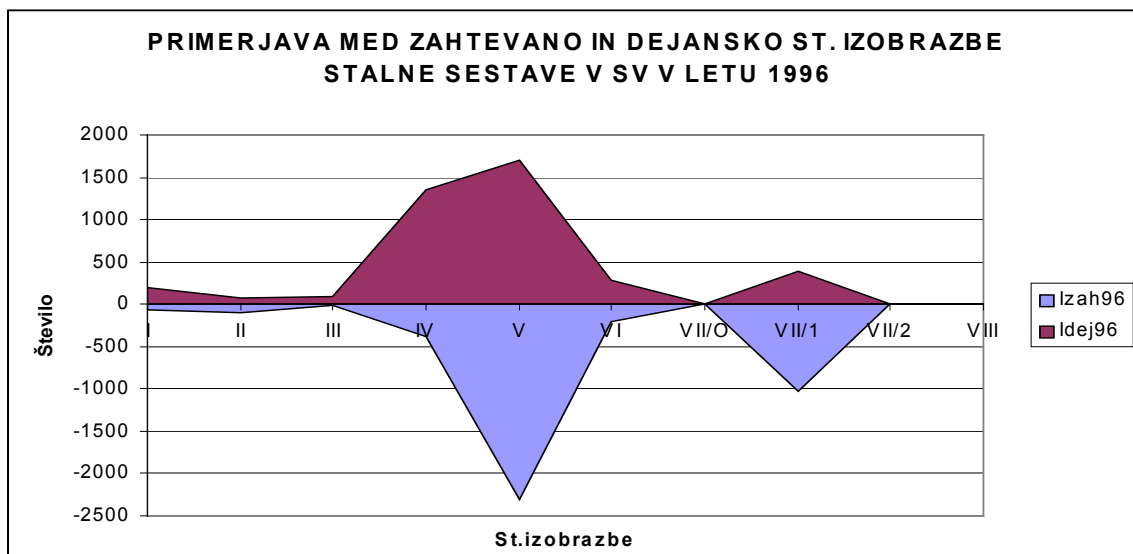
Trend povišanj v častniške čine v obdobju od leta 1998 do 2002 nam pove, da je bil dejanski odstotek povišanj v posameznih letih različen, vendar pa je bil povprečen odstotek povišanj 9,94% letno. Smerni koeficient linearnega trenda povišanj nam pove, da se je v tem obdobju trend povišanj povečeval za 3,25 % letno.

6.3. Ocenjevanje kot podlaga za razporejanje

Razporejanje zaposlenih v okviru dolžnosti z enako zahtevnostjo je praviloma povezano s stopnjo strokovne izobrazbe ter osebnim činom zaposlenega. Osebni čin pa je praviloma povezan z vertikalnim napredovanjem. Odražal naj bi ustrezno vojaško strokovno izobrazbo, ustrezne delovne izkušnje na določenih dolžnostih kot tudi delovne rezultate.

S proučevanjem sem analitično ugotovila odstopanja dejanske izobrazbene strukture zaposlenih v SV od zahtevane. Pri svojem proučevanju sem imela podatke za leto 1996, 2001 in 2003.

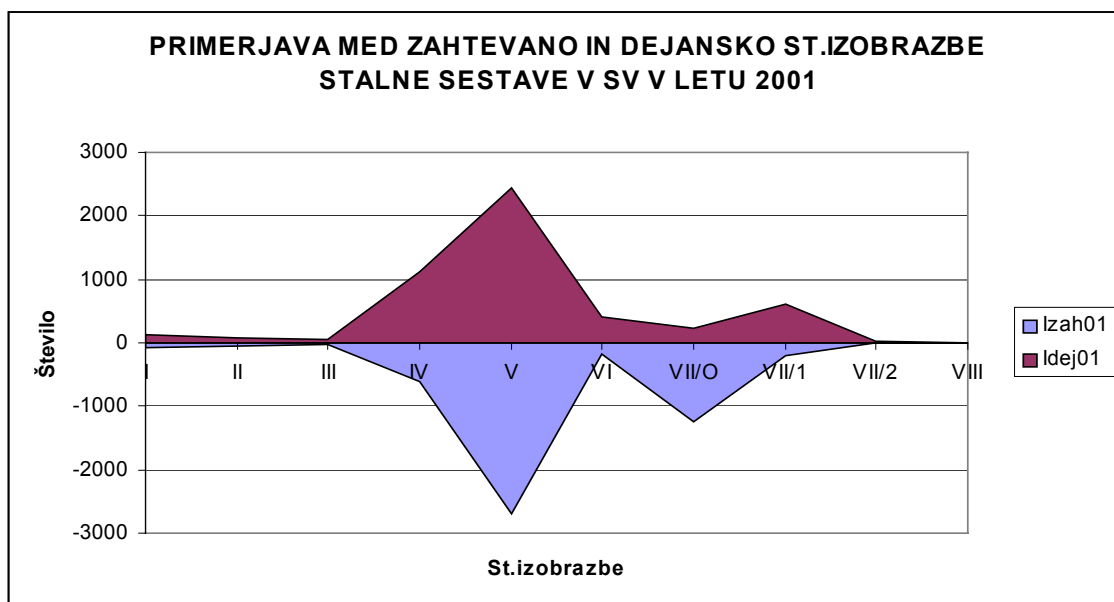
Slika 6: Primerjava med zahtevano in dejansko stopnjo izobrazbe v letu 1996



Vir: Podatki kadrovske službe GŠSV (2003)

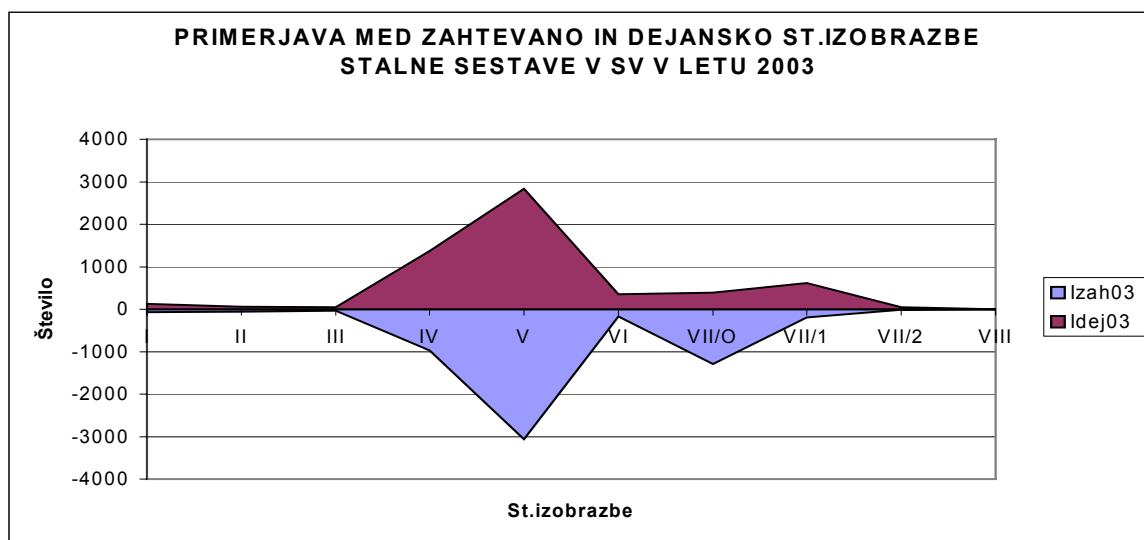
Iz grafa lahko vidimo, da je večje število zaposlenih s prvo in četrto stopnjo izobrazbe razporejenih na dolžnosti z drugo ali peto stopnjo zahtevane strokovne izobrazbe.

Slika 7: Primerjava med zahtevano in dejansko stopnjo izobrazbe v letu 2001



Vir: Podatki kadrovske službe GŠSV (2003)

Slika 8: Primerjava med zahtevano in dejansko stopnjo izobrazbe v letu 2003



Vir: Podatki kadrovske službe GŠSV (2003)

V primerjavi z letom 1996 se je v letu 2003 močno zmanjšalo odstopanje med zahtevano in dejansko izobrazbo pri dolžnostih v peti tarifni skupini. Zmanjšale so se zahteve po zaposlenih s šesto in sedmo (univerzitetno) stopnjo strokovne izobrazbe, kar je rezultat spreminjanja pogojev za zasedbo dolžnosti in ne toliko pridobitve ustrezne izobrazbe zaposlenih. V letu 2003 so odstopanja pri zaposlenih s četrto in peto stopnjo minimalna. Vidno je povečanje zaposlenih s sedmo stopnjo strokovne izobrazbe, medtem ko ostaja razmerje med zahtevano in dejansko stopnjo izobrazbe pri sedmi univerzitetni stopnji nespremenjeno. Glede na leto 1996 in 2001 v primerjavi z letom 2003 lahko povzamem, da se razkorak med zahtevano in dejansko stopnjo strokovne izobrazbe zmanjšuje. Dejanska izobrazba sledi potrebam oziroma zahtevam po izobrazbi v SV. Opazimo lahko razmeroma konstantno število zaposlenih z univerzitetno izobrazbo in specializacijo.

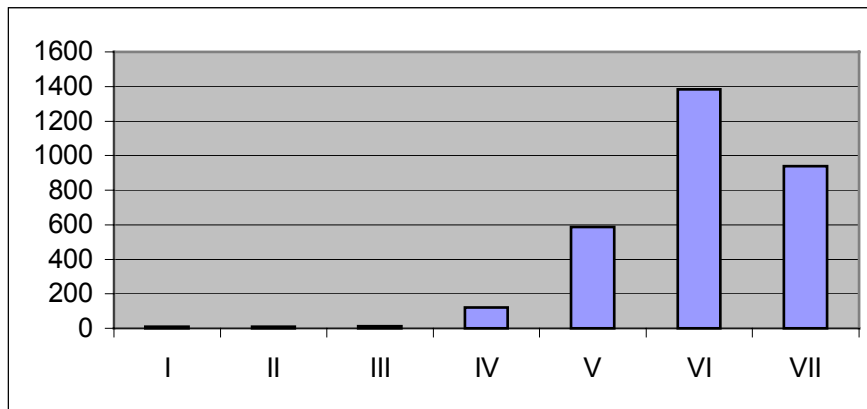
V formacijah SV se pričakovanja v pogledu zahtevnosti posameznih dolžnosti glede zahtevane izobrazbe zmanjšujejo, kar je posledica zmanjševanja obsega in strukture vojske na eni strani in pridobitve ustrezne stopnje strokovne izobrazbe zaposlenih na drugi strani.

6.4. Ocenjevanje je podlaga za napredovanje v plačilne razrede

Uspešnost pri delu je samo en faktor pri ocenjevanju zaposlenih za napredovanje v plačilne razrede. Torej je mogoče, da nadpovprečno učinkovit zaposleni ne more napredovati v plačilne razrede, ker pri ocenjevanju ni zbral dovolj točk. Napreduje pa lahko zaposleni, ki je bil pri delovni izvedbi ocenjen kot povprečen, je pa z dodatnimi kriteriji, ki nimajo posredne zveze z opravljanjem dela na dolžnosti, zbral ustrezno število točk in napredoval. Ugotovim lahko, da na nek način ne ocenjujemo pravih stvari. Kriteriji so naravnani v smeri, da višje izobraženi, ki imajo lažji dostop do izobraževanj, ki jih pravilnik ocenjuje in vrednoti, lažje dosežejo zahtevano število točk in s tem večje število napredovanj.

To dokazujem tudi v naslednjem grafu, iz katerega je razvidno, kako so plačilni razredi po napredovanjih razporejeni po posameznih tarifnih skupinah.

Slika 9: Število plačilnih razredov po tarifnih skupinah pridobljenih z napredovanji v obdobju od leta 1994 do 2002



Vir: Podatki kadrovske službe GŠSV (2003)

7. SKLEP IN VERIFIKACIJA HIPOTEZ

V diplomski nalogi sem si zastavila več ciljev. V začetnem splošnem delu predstavljam SV s poudarkom na kadrih. Ko omenjam kadre, mislim na stalno sestavo oziroma zaposlene, ki po veljavni zakonodaji opravljajo vojaško službo. Zaposleni v SV imamo status kot drugi zaposleni v državni upravi, saj za nas veljajo

vsi zakoni ter izvedbeni predpisi, kot veljajo za ostale zaposlene v državni upravi, razen kar je z našim področnim zakonom urejeno drugače.

Kadri so najpomembnejši dejavnik delovanja in razvoja SV, so nosilci vseh zamisli in aktivnosti pri izvajanju mednarodnih nalog ter pri realizaciji zahtev vključevanja v NATO. Že za sedanje delovanje, zlasti pa za vključevanje v NATO, potrebujemo organiziran kadrovski sistem, v katerem bo kot del strokovno organizirane kadrovske dejavnosti organizirano ocenjevanje organizacije in zaposlenih. V nalogi sem dala poudarek ocenjevanju, katerega se v SV lotevamo že od leta 1996, vendar še do danes ni zaživel.

V nadaljevanju sem predstavila tudi ocenjevanje zaposlenih v nekaterih drugih vojskah. Ugotavljam, da so v vseh obravnavanih vojskah v ocenjevanje vključene podobne vsebine, vendar pa so zastopane z različno intenzivnostjo. Izhajajoč iz stališča, da ocenjevanje nikakor ni samo sebi namen in da je ocenjevanje del organiziranega sistema, sem natančneje obdelala ocenjevanje v SV.

Proučila sem temelje za izvajanje ocenjevanje v SV in jih primerjala s strokovnimi usmeritvami iz literature in veljavne zakonodaje. Ugotovila sem, da ni nobenih omejitev za pripravo, uvedbo in izvajanje ocenjevanja zaposlenih kot dela sistema za upravljanje s človeškimi viri.

V tretjem sklopu sem analizirala podatke o izvajanih aktivnostih in rezultatih. Zaključim lahko, da delna ocenjevanja ne prispevajo k realizaciji ciljev in ne vzpodbujajo zaposlenih k strokovnemu in osebnemu razvoju.

V diplomski nalogi sem postavila splošno hipotezo in naslednje delovne hipoteze:

- **ocenjevanje v SV je podlaga za izbiro zaposlenih:**

Na podlagi analize ocenjevanja kandidatov za zaposlitev v SV lahko zaključim, da se ocenjevanje izvaja le delno. Opažene pomanjkljivosti se bodo pokazale v kasnejših slabih ocenah pri ugotavljanju rezultatov dela zaposlenih. Na postavljeno hipotezo torej ne morem v celoti odgovoriti pritrdilno.

- ocenjevanje v SV je podlaga za povišanje v čine:

Na postavljeno hipotezo ne morem odgovoriti pritrdilno, ker se ocenjevanje vsebinsko ne izvaja. Za povišanje v čine niso pomembna niti vojaška strokovna znanja, niti stopnja strokovne izobrazbe. Dejansko stanje je, da nadrejeni s kratko obrazložitvijo podajo predloge za povišanje. Pri tem so izpuščeni pomembni elementi o lastnostih zaposlenih, sposobnostih, njihovi dejanski uspešnosti in učinkovitosti.

- ocenjevanje v SV je podlaga za razporejanje:

Na delovno hipotezo, da je ocenjevanje podlaga za razporejanje zaposlenih, ne morem neposredno odgovoriti pritrdilno, ker se ocenjevanje v sistemskem smislu ne izvaja. Hipotezo sem poskušala dokazati posredno z analizo odstopanj med zahtevano in dejansko stopnjo strokovne izobrazbe zaposlenih. Ocenjevanje bi nas hitro pripeljalo do ustrezne strukture zahtevane in dejanske stopnje strokovne izobrazbe. Ocenjevanje bi stimuliralo prihod izobraženega in sposobnega kadra, odhod zaposlenih, ki se ne izobražujejo ter izobraževanje zaposlenih, ki nimajo ustrezne stopnje strokovne izobrazbe. Ker ocenjevanja ni, se je običajno pri razporejanju uporabljalo načelo zadrževanja enakega statusa ne glede na izpolnjevanje pogojev za zasedbo delovnega mesta.

- ocenjevanje v SV je podlaga za napredovanje v plačilne razrede:

Na delovno hipotezo ocenjevanje v SV je podlaga za napredovanje v plačilne razrede lahko odgovorim pritrdilno, ker ima državna uprava in s tem tudi SV izdelan model za ocenjevanje zaposlenih opredeljen v Pravilniku za napredovanje v plačilnih razredih. Ponovno moram poudariti, da je sistem ocenjevanja naravnan tako, da delovni rezultati nimajo večjega vpliva na odločanje o napredovanju.

- splošna hipoteza: nenehno spremljanje dela zaposlenih in enotno ter objektivno ocenjevanje njihovih rezultatov je temeljni pogoj upravljanja razvoja zaposlenih:

Ocenjevanje organizacijske uspešnosti v povezavi z ocenjevanjem posameznikov nam lahko tudi v težkih razmerah, torej takšnih, v katerih so se znašle v zadnjem desetletju vse armade in v katerih se nahaja tudi SV, omogoča, da vojsko kot pomembno državotvorno organizacijo vodijo uspešni in karakterno trdni voditelji, ki ne padajo pod vpliv trenutnih razmer in politike. Negativne posledice neustreznega ocenjevanja v vojskah, ki so nastale iz JLA, smo lahko opazovali tudi v naši soseščini, ko so vojsko vodili nesposobni poveljniki in posamezniki brez etike.

Splošna hipoteza, da je nenehno spremljanje dela zaposlenih in enotno ter objektivno ocenjevanje njihovih rezultatov temeljni pogoj upravljanja razvoja zaposlenih, je s teoretičnimi razlagami in dokazovanjem delovnih hipotez vsekakor dokazana.

Iz predstavljenega sledi, da nam ocenjevanja zaposlenih v obliki, kot ga poznajo primerljive zahodne armade, ni uspelo vpeljati v SV. Razlogov je verjetno več. Eden izmed njih je tudi dejstvo, da se SV (razen s posameznimi enotami do vključno ravni voda) in s tem vojaška znanja niso dokazovala v mednarodnem okolju, razen na mirovniških operacijah. Odsotnost ocenjevanja na vseh ravneh se bo pojavila kot slabost vojaške organizacije in njenih posameznikov, ko bo treba pokazati vojaško znanje v pravih bitkah. Ta čas pa se nam hitro približuje, še posebej po polnopravnem članstvu v zvezi NATO. Posledice pomanjkljivosti pri ocenjevanju zaposlenih je čutiti že pri vsakdanjem delu v enotah SV. Ker nobeden od delnih sistemov ocenjevanja, razen ocenjevanje za napredovanje v plačilne razrede in ocenjevanje za povišanje v čine, ni povezan z denarnimi ali nedenarnimi nagradami, dejansko niso doživeli uveljavitve.

Pri organizacijskem ocenjevanju je uveljavljeno samo ocenjevanje pripravljenosti z vsemi opisanimi težavami, pa še to verjetno iz razloga, ker je treba letno poročati vrhovnemu poveljniku. Vse to nakazuje potrebo oziroma nujno po vzpostavitvi modela ocenjevanja tesno povezanega s plačnim modelom oziroma modelom nagrad v SV.

Tudi izvajanje dolgoročnega programa razvoja in opremljanja SV 2002-2007, ki predvideva tudi kadrovske preoblikovanje SV, vključevanje RS v EU in NATO

narekujejo organiziran pristop za uvedbo sistematičnega spremljanja in ocenjevanja zaposlenih in organizacije kot celote.

8. OKVIRNI NAČRT UVAJANJA SLUŽBENE OCENE V SV

Službena ocena lahko temelji na že sedaj izvajanih ocenjevanjih, ki naj bi z uvedbo službene ocene še vedno ostala, še celo več, potrebno jih bo uvrstiti v sistem, ki se bo zaključil v službeni oceni. Trenutna situacija v SV je, da se službena ocena lahko prične izvajati po začasnem navodilu, ki ga je treba prilagoditi zahtevam nove zakonodaje in v katerem bo opredeljeno, da se v statusu začasnosti ugotavlja tudi ustreznost tega navodila.

Predlagam, da se k izvajanju same službene ocene pristopi v treh korakih:

- prvi korak je priprava na uvajanje, ki mora upoštevati tudi v nalogi opredeljene pogoje za funkcioniranje sistema upravljanja s človeškimi viri;
- drugi korak je izvedba službene ocene s podrobnim načrtom uvedbe (definiranjem ocenjevalcev, usposobitvijo ocenjevalcev, seznanitvijo zaposlenih, konkretno izvedbo, analizo izvedbe, oceno uporabnosti)
- tretji korak je nadzor nad izvajanjem in vzdrževanje sistema ocenjevanja.

Kot pa sem že ugotovila, je ocenjevanje smiselno samo v primeru, ko imamo v SV uveljavljeno ciljno vodenje in načrtovanje ali izdelane opise dolžnosti, ki omogočajo merjenje vedenja posameznikov, še bolje pa je, da imamo kombinacijo obeh sistemov. Uvedba ciljnega vodenja bi dejansko pomenila kvaliteten premik v načrtovanju dela SV, enot in posameznikov. Postavitev tega temelja bi bila vsekakor velik korak za SV v letu 2004 in podlaga za dejansko izvajanje ocenjevanja.

Zaradi pomembnosti strokovne uvedbe ocenjevanja in podcenjevanja stroke pri dosedanjih poskusih uvedbe službene ocene sem izdelala predlog okvirnega načrta uvedbe službene ocene v SV (tabela 3). S predlaganim načrtom želim poudariti pomen pristopa in postopnosti uvajanja. Ocenjevanje se ne more izvesti z ukazom. Nosilci izvedbe morajo biti strokovne službe, ki strokovno vodijo proces in usposablajo ocenjevalce. Predlagani roki so vezani na zahteve ZJU, kjer je

opredeljeno, da se mora ocenjevanje izvesti do konca januarja za preteklo leto in da se mora zaposlene seznaniti z oceno do konca februarja.

Ker v bližnji prihodnosti ne pričakujem strokovne izdelave opisov dolžnosti kot ene od osnov za izvajanje ocenjevanja, sem v razporedu aktivnosti po izvedeni službeni oceni načrtovala službeni razgovor, ki bi bil osnova za osebne načrte dela v letu 2004 in lahko tudi temelj za izdelavo opisov dolžnosti.

Samo ustrezno usposobljeni vodje in drugi nosilci posameznih aktivnosti s svojim zavedanjem o pomembnosti te tematike ter strokovno korektno uporabo predpisanih določil lahko prispevajo, da bo področje ocenjevanja zaposlenih v SV kot podlaga za njihovo napredovanje zaživel v praksi.

Tabela 3: Okvirni načrt uvajanja službene ocene v SV

Aktivnost	Čas	Nosilec
Priprave na uvajanje		
Formiranje oddelka za ocenjevanje v GŠ	01.10.2003	Kadrovska služba GŠ
Pravilnik o službeni oceni	01.10.- 01.11.2003	Oddelek za ocenjevanje
Navodilo za ocenjevanje	01.10.- 01.11.2003	Oddelek za ocenjevanje
Izvedba uvajanja službene ocene		
Usposabljanje za poskusno uvajanje službene ocene	01.11. – 15.11.2003	Oddelek za ocenjevanje
Izvedba službene ocene v poskusnih enotah	15.11.- 01.12.2003	Vodje notranjih organizacijskih enot
Seznanitev zaposlenih	01.12.- 10.12.2003	Oddelek za ocenjevanje
Izvedba službene ocene v vseh enotah	05.01.- 20.01.2004	Vodje notranjih organizacijskih enot
Redni letni razgovori z zaposlenimi	01.02.- 28.02.2004	Vodje notranjih organizacijskih enot
Nadzor izvajanja službene ocene		
Analiza rezultatov ocenjevanja in uvajanja	01.03.- 01.04.2004	Oddelek za ocenjevanje
Dopolnila pravilnika in navodila	01.04.- 01.05.2004	Oddelek za ocenjevanje
Prilagoditev delovanja kadrovskih služb z uporabo ocen zaposlenih	01.03.- 01.04. 2004	Kadrovska služba GŠ

9. SEZNAM LITERATURE

9.1. Samostojne publikacije

1. Adizes, Ichak (1989): Kako riješiti krizu upravljanja, Globus, Zagreb
2. Desimone, Randy L.; Harris, David M.; Wernwr, Jon M. (2002): Human Resource Development. Harcourt College Publishers,
3. Florjančič, Jože; Vukovič, Goran (1998): Kadrovska funkcija - management, Moderna organizacija, Kranj
4. Florjančič, Jože; Jereb, Janez: Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja, v: Možina, Stane (urednik), (1998): Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 29 -73
5. Higgs, James: Defence Bipartisanship: Party concensus and the problem of political control, Royal Military Academy Sandhurst, , Interdisciplinary workshop »Pluralism and the Armed Forces«, v: Jelušič, Ljubica (1997): Legitimnost sodobnega vojaštva, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
6. Hungtinton Samuel P.: The soldiers and the State, the teory and Politics of Civil-Military relations, v: Jelušič, Ljubica (1997): Legitimnost sodobnega vojaštva, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
7. Jelušič, Ljubica (1997): Legitimnost sodobnega vojaštva, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
8. Krause, Donald G. (1999): Zgled vodje – uporaba načel Sun Cuja in Konfucija – starodavne strategije za sodobni poslovni svet, Taxus, Ljubljana
9. Lipičnik, Bogdan in Mežnar, Drago (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana
10. Majcen, Milena (2001): Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci, Gospodarski vestnik, Ljubljana
11. Slovar slovenskega knjižnega jezika (2000): DZS, MK Ljubljana, str. 721
12. Svetlik, Ivan: Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja, v: Možina, Stane (urednik), (1998): Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 147-174
13. Treven, Sonja (1998): Management človeških virov, Gospodarski vestnik, Ljubljana

14. Žurga, Gordana (2000): Zagotavljanje in spremljanje uspešnosti in učinkovitosti v državni upravi, Doktorska disertacija, Ljubljana
15. Žurga, Gordana: 5E – Uspešnost, Učinkovitost, Gospodarnost, Etika in Ekologija, v: Ferfila, Bogomil (urednik), (2002): Ekonomski vidiki javne uprave, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 84-139
16. Williams, Richard Symonds (2002): Managing employee performance, Thomson Learning, London

9.2. Članki

1. Kotnik - Dvojmoč, Igor, (1999): Pogledi različnih javnosti na proces (pre)oblikovanja Teritorialne obrambe Republike Slovenije in Slovenske vojske, Vojstvo, št. 5, MORS, Ljubljana, str. 85-104
2. Papler, Peter (2002): Analiza splošnega dolgoročnega programa razvoja in opremljanja Slovenske vojske, Bilten Slovenske vojske št. 2, MORS, GŠSV, str. 7-33

9.3. Dokumenti

1. Army Regulation 623-105, Officer Evaluation reporting System, Department of the Army, Washington D.C., October 1997
2. Department of the Army Pamphlet 623-105, The Officer Evaluation Reporting System »In Brief«, Washington D.C., October 1997
3. Der Bundesminister der Verteidigung, Bestimmungen über die Beurteilungen der Soldaten der Bundeswehr, ZDv 20/6, Bonn, Februar 1987
4. Kriteriji in merila za ocenjevanje pripravljenosti Slovenske vojske, št. 017-04-2/01-2 z dne 05.02.2001
5. Navodilo za ocenjevanje pripravljenosti Slovenske vojske, št. 017-04-37/99 z dne 10.12.1999
6. Predlog Kolektivne pogodbe za javni sektor, MNZ, št. 16-01-27/200371 z dne 03.02.2003
7. Splošni dolgoročni program razvoja in opremljanja Slovenske vojske (Uradni list RS, št. 97/01)

8. Predlog strategije nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005, MNZ, št. 014-03-10/2002-15 z dne 05.05.2003
9. Pravilnik o ocenjivanju vojnih lica, Savezni sekretariat za narodnu odbranu, Personalna uprava, 1980
10. Pravilnik o plačah in drugih prejemkih delavcev Ministrstva za obrambo in organov v sestavi, MORS, št. 017-02-19/2000-56 z dne 20.11.2002
11. Predlog kolektivne pogodbe za javni sektor, MNZ, št. 16-016-27/2003/1, z dne 3.02.2003
12. Švicarska armada, Navodilo za dajanje ocen in predlogov za nadaljnje izobraževanje (NOP 97), 12. december 1996
13. Začasno navodilo za ocenjevanje zaposlenih v Slovenski vojski, MORS, št. 017-04-41/2000 z dne 18.07.2000
14. Začasno navodilo za preverjanje in ocenjevanje bojne usposobljenosti v Slovenski vojski, MORS, Uprava za razvoj, februar 1996.

9.4. Pravni viri

1. Pravila službe v Slovenski vojski (Uradni list RS, št. 49/96 in spremembe)
2. Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi (Uradni list RS, št. 41/94 in spremembe)
3. Uredba o činih in poviševanju v Slovenski vojski (Uradni list RS, št. 99/2002)
4. Uredba o spremembah in dopolnitvah uredbe o skupnih osnovah in kriterijih za notranjo organizacijo in sistemizacijo delovnih mest v organih državne uprave (Uradni list RS, št. 56/98 in spremembe)
5. Uredba o notranji organizaciji delovnih mest in nazivih v organih državne uprave in pravosodnih organih (Uradni list RS, št. 58/03 in spremembe)
6. Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/2002)
7. Zakon o obrambi (Uradni list RS, št. 82/94 in spremembe)
8. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 56/2002)

9.5. Nepublicirani viri

1. Podatki o zaposlenih v SV za obdobje 1996 do 2003, Kadrovska služba GŠSV, 2003

2. Podatki o izobrazbi zaposlenih za leto 1996, 2001 in 2003, Kadrovska služba GŠSV, 2003
3. Podatki o povišanjih v čine za zaposlene v SV za obdobje 1998 do 2002, Kadrovska služba GŠSV, 2003
4. Podatki o napredovanjih v višje plačilne razrede za obdobje 1994 do 2002, Kadrovska služba GŠSV, 2003
5. Predlog uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, 18.11.2003

PRILOGA A: Metodologija načrtovanja v SV

GLAVNI CILJI SLOVENSKE VOJSKE:

1. *Izvesti organizacijske, kadrovske in materialne priprave za spremembo načina popolnjevanja, opustitev naborniškega sistema in prehod na poklicno vojsko.*
2. *Povečati raven pripravljenosti poveljstev, enot in zavodov.*

CILJI OPERATIVNEGA POVELJSTVA:

- Vzdrževanje operativne pripravljenosti

C OP 1. Ohranjena dosežena raven bojne pripravljenosti poveljstev, enot in zavodov Slovenske vojske v letu 2002 ter njeno povečanje v letu 2003.

PROCESI IN PODPROCESI V SLOVENSKI VOJSKI

- P 1 Vzdrževanje operativne pripravljenosti SV

LETNI PLAN DELA

P 1. VZDRŽEVANJE OPERATIVNE PRIPRAVLJENOSTI SV									
PP 1.1. BOJNA PRIPRAVLJENOST		N.1. ZAGOTAVLJANJE BOJNE PRIPRAVLJENOSTI							
1.	C OP 1		N.1.1. Izvajanje ukrepov stalne pripravljenosti za bojevanje	PEZSV		01.01.2003	31.12.2003		
2.	C OP 1		N.1.2. Preoblikovanje Načrta oblikovanja odreda SV za hitro posredovanje HIPOS	PS	1BR, 15.BRVL	01.03.2003	30.04.2003		

Priloga B: Nazivi v Slovenski vojski

Vojska – nazivi	Častniki			podčastniki		vojaki		Višji vojaški uslužbenci		Nižji vojaški uslužbenci	
	Kopenska vojska	Mornarica	predpisane delovne izkušnje		predpisane delovne izkušnje		predpisane delovne izkušnje		predpisane delovne izkušnje		predpisane delovne izkušnje
1.karierni razred											
	General-podpolkovnik	Viceadmiral	17 let								
	Generalmajor, brigadir	Kontraadmiral, kapitan	15 let					Vojaški uslužbenec XV razreda	12 let		
	Polkovnik	Kapitan Bojne ladje	13 let					Vojaški uslužbenec XIV razreda	10		
2.karierni razred											
	Podpolkovnik	Kapitan fregate	11 let					Vojaški uslužbenec XIII razreda	8 let		
	Major	Kapitan korvete I	9 let					Vojaški uslužbenec XII razreda	6 let		
3.karierni razred											
	Stotnik	Poročnik bojne ladje	5 let					Vojaški uslužbenec XI razreda	4 leta		
	Nadporočnik	Poročnik fregate	3 leta	Višji štabni praporščak	11 let			Vojaški uslužbenec X razreda	2 leti		
	Poročnik	Poročnik korvete	8 mesecev	štabni praporščak	8 let			Vojaški uslužbenec IX razreda	8 mesecev		
4.karierni razred											
				Višji praporščak	11 let					Vojaški uslužbenec VIII razreda	4 leta
				Praporščak	9 let					Vojaški uslužbenec VII razreda	2 leti
				Višje štabni vodnik	7 let					Vojaški uslužbenec VI razreda	6 mesecev
5.karierni razred											
				Štabni vodnik	5 let	naddesetnik	3 leta			Vojaški uslužbenec V razreda	4 let
				Višji vodnik	3 leta	desetnik	1 leto			Vojaški uslužbenec IV razreda	2 leta
				Vodnik	1 leto	poddesetnik	6 mesecev			Vojaški uslužbenec III razred	6 mesecev
						Vojak I	3 mesece			Vojaški uslužbenec II razreda	3 meseci
Začasni nazivi											
						Vojak II	3 mesece			Vojaški uslužbenec I razreda	3 meseci