

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

NINA ČEPON

Mentorica: docentka dr. Alenka Krašovec

**MEHANIZEM NAPREDOVANJA V DRŽAVNI UPRAVI
V ČASIH IN DANES: PRAVICA, NAGRADA ALI
KAZNOVANJE?**

Primer Ministrstva za zunanje zadeve RS

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, junij 2006

KAZALO

I. UVOD	1
2. METODOLOŠKI OKVIR DELA	6
2. 2. HIPOTEZE	6
2. 3. RAZISKOVALNE METODE IN TEHNIKE	8
II. TEORETIČNA IZHODIŠČA	10
3. NAPREDOVANJE	10
4. OCENJEVANJE	12
4.1. Zakaj ocenjujemo?	12
4.2. Pomen ocenjevanja v državni upravi	14
4.2.2. Nadzor	16
4.3. Kaj ocenjujemo?	17
4.3.1. Delovna uspešnost	17
4.3.2. Kakovost storitev	18
4.4. Ocenjevalne tehnike	19
4.4.1. Problematika ocenjevalnih meril	20
4.4.2. Napake pri ocenjevanju	21
4.5. Kdo ocenjuje?	22
4.5.1. Nadrejeni	22
4.5.2. Sodelavci enakega ranga	22
4.5.3. Stranke – uporabniki storitev	23
4.5.4. Ocenjevani sam	23
4.5.5. Podrejeni	23
III. ANALITIČEN DEL	24
5. PRIMERJAVA TEMELJNIH ZAKONOV	25
6. PRIMERJAVA ZRPJZ IN ZSPJS	29
7. PRIMERJAVA PRAVILNIKA IN PREDLOGA UREDBE	31
8. UVAJANJE REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA V JAVNO UPRAVO	35
8.1. Kaj je redni letni razgovor?	35
8.2. Zakaj redni letni razgovor?	35
8.3. Kdaj se izvaja RLR?	37
8.4. Način izvajanja RLR	37
8.5. Priprava na RLR	38
8.6. Potek rednega letnega razgovora	38
8.7. Primerjava med rednim letnim razgovorom in letnim ocenjevanjem uspešnosti	41
9. Pogled na Ministrstvo za zunanje zadeve - Pravilnik o ocenjevanju uspešnosti diplomatov	43
10. Praktično preverjanje stanja na MZZ	46
10.1. Vprašalnik	46
10.2. Intervju	46
10.3. Analiza	47
10.3.1. Vprašalnik	47
10.3.2. Intervju	51
10.4. Ugotovitve	54
11. ZAKLJUČEK	56
12. LITERATURA IN VIRI	57
13. PRILOGE	62
Priloga A: Merila za napredovanje po Pravilniku o napredovanju zaposlenih v državni upravi (9 – 13. člen):	62

Priloga B: Merila za ocenjevanje uspešnosti dela javnega uslužbenca po Predlogu Uredbe o napredovanju v plačne razrede javnih uslužbencev	65
Priloga C: Ocenjevalni list za napredovanje zaposlenega v višji plačni razred po Pravilniku o napredovanju zaposlenih v državni upravi	67
Priloga D: Poročilo o delu diplomata za preteklo leto	71
Priloga E: Ocenjevalni list diplomata za preteklo leto	73
Priloga F: Vprašalnik za zaposlene v konzularnem sektorju MZZ	79
Priloga G: Kratek povzetek odgovorov na vprašalnik	82
Priloga H: Dobesedni zapis intervjuja.....	83

KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 4.1: Namen ocenjevanja delovnih dosežkov

Slika 4.2: Motivacija in model preferenc

Slika 4.3: Sistem celovitega upravljanja delovne uspešnosti

Tabela 5.1: Primerjava Zakona o delavcih v državni upravi in Zakona o javnih uslužbencih v pogledu ureditve napredovanja javnih uslužbencev

Tabela 6.2: Primerjava Zakona o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in organih lokalne skupnosti in Zakona o sistemu plač v javnem sektorju v pogledu ureditve napredovanja javnih uslužbencev

Tabela 7.3: Primerjava Pravilnika o napredovanju zaposlenih v državni upravi in Predloga Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede v pogledu ureditve napredovanja javnih uslužbencev

Tabela 8.4: Primerjava rednega letnega razgovora in letne ocene uspešnosti javnih uslužbencev

Tabela 13.5: Kratek povzetek odgovorov na vprašalnik

UPORABLJENE KRATICE

ZDDO – Zakon o delavcih v državnih organih

ZRPJZ – Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in organih lokalnih skupnosti

ZJU – Zakon o javnih uslužbencih

ZSPJS – Zakon o sistemu plač v javnem sektorju

PNZDU – Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi

POUD – Pravilnik o ocenjevanju uspešnosti diplomatov

MZZ – Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Slovenije

NJM – Novi javni menedžment

HRM – Human resource management = upravljanje človeških virov

MJU – Ministrstvo za javno upravo

RLR – redni letni razgovor

JU – javni uslužbenec

I. UVOD

Slovenska javna uprava se že vrsto let sooča s spreminjanjem, posodabljanjem in prilagajanjem evropskim standardom. Pričetek reforme javne uprave sega v leto 1991, ko je morala Slovenija kot samostojna država na novo organizirati vrsto služb za lastno delovanje in nudenje določenih uslug državljanom. Z manjšimi popravki se je uprava prilagajala uporabnikom do leta 1997 (Kovač v Brezovšek, Haček, 2004: 184), ko se je pričelo intenzivnejše prilagajanje evropskim standardom v javni upravi. Takrat se prvič prične govoriti o novih ciljih, kot so npr. učinkovitost, uspešnost, pravičnost, usmerjenost k rezultatom, uporabnikom, decentralizacija, odprtost uprave, najbolj glasna izmed vseh pa je postala zahteva po zmanjšanju proračunskih sredstev, porabljenih za delovanje javne uprave (Brezovšek, 2000: 265). Slovenija je sledila (in sledi) trendom v svetu in se trudi reformirati upravo po načelih novega javnega menedžmenta (Kovač, 2000: 281,289). Gre za okvir, ki zaradi zahtev po večji učinkovitosti, razvoja tehnologij in menedžmenta, fiskalnih pritiskov, vse večjega pričakovanja državljanov, naraščanja obsega funkcij uprave, globalizacije in članstva v vedno večih mednarodnih organizacijah, prenaša najbolj učinkovite mehanizme iz gospodarstva v javni sektor (Kovač, 2000: 279). Razvili so jo v Veliki Britaniji (Lynn: 2003: 18) v 70. ih letih, jo uspešno implementirali v anglosaksonskih državah (Kovač, 2000: 286), sedaj pa se uveljavlja po skoraj vseh modernih deželah po svetu (Kickert v Brezovšek, 2000: 270). Novi javni menedžment sestavlja deset osnovnih točk, od katerih je vsaka posamezno zelo pomembna, a se hkrati tesno navezuje na ostale (Osborne in Gaebler v Brezovšek, 2000: 271):

1. usmerjenost k rezultatom,
2. usmerjenost k strankam,
3. prenova delovnih procesov,
4. nova organiziranost in nov način vodenja,
5. uvajanje novih delovnih metod,
6. povečevanje uspešnosti in učinkovitosti,
7. delegiranje in povečanje avtonomije,
8. prenos izvajanja zunanjim izvajalcem,
9. opredelitev in razmejitev odgovornosti,
10. vzpostavitev kompetitivnosti.

Iz navedenih ciljev lahko vidimo, da novi javni menedžment temelji na posamezniku in ne na organizaciji kot celoti. Pomembno je delo vsakega zaposlenega, zato tudi daje poudarek usmerjenosti k rezultatom, novim metodam, načinu dela, avtonomiji, rezultatom, uspešnosti, odgovornosti, tekmovalnosti. Mnogi od teh konceptov so povezani tudi z ocenjevanjem in s tem tudi napredovanjem zaposlenih.

V Sloveniji je pred osamosvojitvijo veljalo načelo fiksnega plačila za opravljeno delo. S privatizacijo in z uvajanjem modernejših modelov je plačilo predvsem vodilnih v podjetjih, menedžerjev, v večji meri odvisno od rezultatov, doseženih ciljev in dejanske uspešnosti zaposlenega. Po mnenju mnogih je tak način plačila pravičnejši, zato se počasi uveljavlja za nagrajevanje vseh zaposlenih, tudi tistih v javni upravi (eno od načel novega javnega menedžmenta). Nagrajevanje se povsod ne izraža samo z višjim plačilom, temveč tudi z mnogimi drugimi denarnimi in nedennarnimi (priznanja, pohvale, višji ugled) bonitetami, ugodnostmi, nagradami (Možina idr, 2002: 294). Inštitut za študije o zaposlovanju (ang. Institute of Employment Studies) je v raziskavi leta 2001 celo ugotovil, da so zaposleni bolj zadovoljni z napredovanjem in možnostjo izobraževanja kot nagrado v primerjavi z višjim plačilom (Torrington, Hall, Taylor, 2005: 267).

Za fleksibilno nagrajevanje zaposlenih v javni upravi je nujno na novo vzpostaviti mehanizme za merjenje učinkovitosti in uspešnosti, ki omogočajo delodajalcem nagrajevanje zaposlenih po dejanskem učinku. K temu si prizadeva tudi koncept upravljanja človeških virov¹, ki želi čim bolj smiselno in učinkovito povezati cilje posameznika, organizacije in naloge za doseganje le-teh (Brewster, Holt Larsen, 2000: 2). Vsi ti mehanizmi se uporabljajo tudi za ocenjevanje zaposlenih, s čimer posamezniki lahko uresničijo prizadevanja za napredovanje. S prilagajanjem zakonodaje se je zelo spremenilo tudi to področje.

Diplomsko delo je razdeljeno na tri zaokrožene sklope, ki vsak z različnega gledišča pojasnjuje napredovanje v državni upravi.

V **prvem** delu je predstavljena tema diplomskega dela, metodološki okvir ter raziskovalne metode in tehnike, ki sem jih uporabila za preverjanje hipotez, zastavljenih znotraj ciljev.

¹ Ang. Human resource management – HRM.

V **drugem** delu diplomskega dela se posvečam teoretičnim osnovam napredovanja in ocenjevanja. Ocenjevanje je pomemben element, na podlagi katerega lahko zaposleni izboljša svoj položaj znotraj organizacije. Proti vrhu je vedno manj prostih mest, zato so tudi težje dosegljiva, napredovanje na podlagi učinkovitosti in uspešnosti pa omogoča tistim, ki so najbolj zaslužni za uspeh organizacije, da dosežejo še več.

V **tretjem** delu diplomskega dela preverjam teorijo v dveh manjših enotah, in sicer:

- S pomočjo primerjave različnih pravnih aktov sem spoznala pravno podlago za napredovanje pred in po reformi slovenske uprave, jo poskusila analizirati in kritično povzeti prednosti glede na subjektivne/objektivne kriterije napredovanja. Posvetila sem se tudi razlikam v zakonodaji in namenu njene uporabe glede na urejanje mehanizma napredovanja v smeri nagrajevanja oz. kaznovanja.
- Za pridobitev mnenj in praktičnih izkušenj javnih uslužbencev sem se obrnila na Ministrstvo za zunanje zadeve, kjer so mi z veseljem pomagali. Z rešenimi vprašalniki in intervjujem sem pridobila empirične podatke, ki so dopolnili teoretično podlago, celotno sliko pa podajam v zaključku diplomske naloge.

1. TEMA DIPLOMSKEGA DELA

Skozi diplomsko delo sem se posvečala napredovanju zaposlenih v državni upravi na različne načine. S primerjalno analizo pravne podlage sem spoznala ključne značilnosti namena napredovanja zaposlenih pred reformiranjem javnega sektorja in spoznala novosti, ki namensko spreminjajo slovensko upravo od leta 1997 dalje v smeri novega javnega menedžmenta. Cilj reform je oblikovati učinkovito in ljudem prijazno upravo, katere delovanje ne bo samo sebi namen. Žal se ob tem soočamo z nekaterimi nepotrebni ovirami, kot so dolgotrajni postopki sprejemanja podzakonskih aktov, s čimer se trenutno sistem napredovanja v državni upravi nahaja na vmesni poti – tako velja temeljni Zakon o javnih uslužbencih, sprejet z namenom uvajanja novega javnega menedžmenta, in hkrati Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi iz leta 1994, ki je bil sprejet na popolnoma drugačni podlagi. Vsekakor pa za vzpostavitev moderne uprave ni dovolj le spremenjena zakonodaja, pač pa je potrebno spremeniti tudi dosedanje prakso in odnos na področju upravljanja človeških virov.

Z uvajanjem modernejših pristopov k upravljanju človeških virov se je spremenila tudi narava napredovanja - kako, sem raziskovala v diplomski nalogi. Skozi celoten postopek analiziranja zakonodaje na področju raziskovanja sem iskala odgovor na vprašanje, kako je napredovanje obravnavano po reformi, ki se je pričela z ZJU leta 2003, in kako je bilo pred uveljavitvijo tega zakona. Osredotočila sem se na tri možne načine obravnavanja napredovanja; napredovanje kot pravica, nagrada ali kazen.

Spričo dejstva, da so bili za napredovanje pred letom 2003 ključnega pomena aktivnosti javnih uslužbencev izven rednih delovnih zadolžitev, sem to obdobje označila kot prvo od možnosti – napredovanje kot pravica. Z novejšo zakonodajo² se napredovanje začne uporabljati kot menedžersko orodje – za nagrado. Napredovanje ni več odvisno od dodatnih aktivnosti uslužbenca, temveč od rezultatov njegovega dela, izpolnjevanja ciljev, aktivnosti na delovnem mestu. Kaznovanje kot tretja različica znotraj možnosti napredovanja pa je lahko vprašljivo kot menedžersko orodje v negativnem pomenu - ena od možnosti, na katero bi lahko nadrejeni pomislili ob dejstvu, da imajo oni sami v rokah vse niti napredovanja uslužbencev v svojih uredniških enotah. Znotraj teh treh okvirjev sem se iskala odgovore na zastavljeni hipotezi.

² Zakon o javnih uslužbencih, predlog Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev.

Na primeru Pravilnika o ocenjevanju uspešnosti diplomatov in z analizo vprašalnikov ter intervjuja sem se seznanila s pogoji za napredovanje slovenskih diplomatov ter hkrati razkrila njihovo mnenje o pravilniku in ocenjevanju javnih uslužbencev ter njihov odnos do sistema napredovanja.

2. METODOLOŠKI OKVIR DELA

Po opredelitvi teme diplomske naloge v pričujočem poglavju podajam metodološke smernice, ki se jih bom pri pisanju držala.

2.1. CILJ IN PREDMET RAZISKOVANJA

Osnovni cilj diplomske naloge je ugotoviti, kakšen je bil nekdanji in kakšen je sedaj namen ocenjevanja uspešnosti zaposlenih v državni upravi. Tako sem se odločila stanje pred in po reformi oceniti glede na to, kako je bilo vprašanje napredovanja predstavljeno v zakonodaji in kako so ga razumeli javni uslužbenci - ali je mehanizem napredovanja predstavljal predvsem pravico, nagrado ali možni mehanizem nadrejenega za kaznovanje svojih ocenjevanih uslužbencev. Teorijo sem se odločila preveriti s pomočjo zaposlenih v Ministrstvu za zunanje zadeve, kjer so sprejeli in implementirali Pravilnik o ocenjevanju uspešnosti diplomatov, ki je zanimiv primer uvajanja novega javnega menedžmenta in upravljanja človeških virov v slovensko upravo.

2. 2. HIPOTEZE

Na primeru Ministrstva za zunanje zadeve RS sem želela raziskati, v čem se mehanizem napredovanja pred letom 2003 (ko je začel veljati Zakon o javnih uslužbencih, ki je korenito spremenil način napredovanja v JU) loči od napredovanja po trenutno veljavni zakonodaji. Predvsem so me zanimala konkretna merila za napredovanje, zato sem si zastavila spodnji hipotezi:

H1: Nova ureditev mehanizma napredovanja v večji meri kot predhodna temelji na subjektivnih merilih.

H2: Večji poudarek subjektivnim merilom je posledično vnesel večje možnosti uporabe mehanizma napredovanja v smeri kaznovanja.

2. 3. RAZISKOVALNE METODE IN TEHNIKE

Pri pisanju diplomskega dela sem uporabila različne metode družboslovnega raziskovanja, s čimer sem želela pridobiti širok pogled na kompleksen mehanizem napredovanja v državni upravi. V nadaljevanju poglavja navajam metode in tehnike (Bučar in ostali: 2002: 22 – 36), ki sem jih pri raziskovanju uporabila.

Pričela sem z zbiranjem virov, s čimer sem zbrala in pregledala obstoječo bibliografijo ter tako pridobila literaturo predvsem za predstavitev teoretičnih izhodišč, delno tudi za analitični del.

Nadaljevala sem z neempiričnim raziskovanjem – z analizo primarnih in sekundarnih virov. Pri primarnih virih sem se osredotočila predvsem na njihov funkcionalni pomen, ki poskuša razložiti pomen dokumenta (zakona, pravilnika, uredbe) glede na njegovo takratno ali današnjo vlogo. V drugem delu sem analizirala in interpretirala sekundarne vire, za katere se štejejo knjige, članki, poročila, navodila, strategije, tudi vsi podatki iz medmrežja. Ključna je bila *konceptualna analiza*, pri kateri nas zanima pomen določenega pojma ali koncepta, splošnost njegove rabe, njegovo zgodovinsko spreminjanje. Tako sem opredelila pojme napredovanja, predstavila različne načine napredovanja, razčlenila različne ocenjevanja, natančneje pojasnila zakaj, kako ocenjujemo, kdo ocenjuje in katere napake se ob tem lahko pojavijo.

Odločila sem se tudi za primerjalno raziskovanje, saj diplomsko delo temelji na iskanju podobnosti in razlik med mehanizmom napredovanja pred uvajanjem novosti in po njem zaradi prilagajanja državne upravi načelom novega javnega menedžmenta in upravljanju človeških virov. Primerjave sem se lotila na treh nivojih, tako da sem primerjala najprej temeljna zakona (ZDDO in ZJU), nato zakona, ki urejata napredovanje in sta nastala na podlagi prej omenjenih (ZRPJZ in ZSPJS), zaključila pa sem s primerjavo pravilnika, ki je delno še v veljavi, in z vladnim predlogom uredbe, ki je trenutno še v fazi sprejemanja.

Vprašalnik omogoča neposreden dostop do empiričnih podatkov, mogoča pa je tudi njegova neempirična metodološka uporaba, ki omogoča rekonstruirati npr. zgodovinske dogodke. Najprej je potrebno opraviti vsaj dve pripravljalni deli – vzorčenje in izoblikovanje

vprašalnika. Takoj za tem se ga *pilotsko testirala* na javnem uslužbencu v Ministrstvu za zunanje zadeve, da sem videla, ali bom na zastavljena vprašanja dobila uporabne in za nadaljnjo analizo primerne podatke. Potrebni so bili nekateri manjši popravki, posebej s strani natančnejšega razlaganja zastavljenih vprašanj, saj se je izkazalo, da so bila prvotna vprašanja preveč strokovno zastavljena (opozorjena sem bila na morebitno slabšo seznanjenost uslužbencev s pravnimi spremembami).

Intervju je zelo uporabno sredstvo za analizo, s katerim podobno kot pri vprašalniku pridemo do zelo pomembnih informacij in njihovega razumevanja. Uporabila sem *strukturiran* intervju, za katerega sem si pripravila vprašanja tako zaprtega kot odprtega tipa. Z zaprtimi vprašanji od osebe, s katero delamo intervju, zahtevamo enoznačne odgovore, s polzaprtimi vprašanji pa dopustimo osebi, da poleg izbire enega od ponujenih odgovorov ponudi tudi svoje videnje problema ali svoje odgovore na zastavljena vprašanja.

Izognila se nisem niti *opisni metodi*, ki sicer sama po sebi ne vodi do analize, a je nujno potrebna za primerjalno raziskovanje. Velikokrat je namreč za razumevanje določenega problema (v diplomski nalogi je to sprememba zakonodaje, reforme) pomembno poznavanje pojava ali strukture, v okviru katere problem proučujemo.

II. TEORETIČNA IZHODIŠČA

3. NAPREDOVANJE

»Napredovanje pomeni prehod delavca z delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na drugo zahtevnejše mesto. Napredovanje, pa naj si gre za vodoravno ali navpično, morajo spremljati konkretne ugodnosti, sicer nima ustreznega motivacijskega smisla« (Možina in drugi, 2002: 411). Pomen napredovanja je pomemben tako za zaposlenega kot za organizacijo; organizacija lahko tako bolje izkoristi potencialne svojega zaposlenega, saj se za delovno mesto, na katerega uslužbenec napreduje, zahtevajo večje sposobnosti, večja odgovornost, samostojnost, na drugi strani pa s tem visoko motiviramo zaposlenega, saj tako dobi priložnost, da se izkaže in s tem zadovolji tudi sebe (Carrell, Elbert, Hatfield, 2000: 286).

Posameznik lahko znotraj javne uprave napreduje vertikalno ali horizontalno.

»Vertikalno napredovanje je napredovanje na zahtevnejše delovno mesto, za katerega se zahtevajo dodatna znanja, spretnosti in sposobnosti. Poteka lahko na zahtevnejše položaje po menedžerski ali strokovni lestvici« (Merkač, 1998: 70). Lipičnik (1998: 180) meni, da je v preteklosti posameznik napredoval vertikalno, tako da je prešel z manj na bolj zahtevno delovno mesto, kar je pomenilo tudi višji osebni dohodek. Ker pa je zahtevnejših delovnih mest kmalu začelo primanjkovati, se je pojavilo horizontalno napredovanje.

»Horizontalno napredovanje je napredovanje na istem delu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, z obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih ali heterogenih nalog ter z boljšim delovnim statusom« (Merkač, 1998: 70). Možina (1998: 59) pravi, da so pogoji takega napredovanja izobrazba, dodatna funkcionalna znanja, delovne izkušnje.

Napredovanje v javni upravi:

- *Vertikalno*: v višji naziv, kar pomeni tudi premik v višji plačni razred
- *Horizontalno*: pomeni napredovanje v višji plačni razred istega naziva - na drugo področje dela. Javni uslužbenec ostane na istem delovnem mestu (ohrani isti naziv), plača pa se mu poveča.

Namen ureditve napredovanja je dvojen: motivirati javnega uslužbenca, da pri delu dokazuje svojo sposobnost, in zagotoviti občutek varnosti – zagotovilo, da se bo njegov položaj z daljšo delovno dobo in dobrim delom spreminjal na bolje. Napredovanje pa je posredno tudi v javnem interesu. Pot premikanja in napredovanja javnih uslužbencev predstavlja upravno kariero: osebni strokovni in delovni razvoj uslužbenca, ki ga spremlja tudi izboljšanje njegovega zunanjšega položaja (dohodkov, prestiža) (Virant, 1998: 204).

Pomembne so lastnosti sistema napredovanja (Možina in drugi, 1998: 60):

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

Napredovanje je le redko avtomatski sistem, veliko bolj pogosto je napredovanje odvisno od mnogih pogojev, med drugim od izpraznitve delovnega mesta, konkretne izobrazbe, vrlin zaposlenih, delovne uspešnosti javnega uslužbenca. Zato je ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih zelo pomembno (Kerševan, 2000: 145).

Zaradi pomena ocenjevanja delovne uspešnosti javnih uslužbencev v mehanizmu napredovanja ocenjevanju več pozornosti posvečam v nadaljevanju.

4. OCENJEVANJE

Skozi celotno poglavje je ocenjevanje obravnavano kot zelo pomembna sestavina mehanizma napredovanja, pri čemer se tudi na tem področju v javno upravo prenašajo mehanizmi, metode, ki se uspešno že uporabljajo v zasebnem sektorju in si jih novi javni menedžment prizadeva vpeljati v javni sektor. Tako so opisane nekatere tehnike, ki se v slovenski javni upravi še ne uporabljajo, a menim, da bi v sistemu napredovanja javnih uslužbencev lahko pripomogle h kvalitetnejšemu ocenjevanju in s tem k pravičnejšemu napredovanju.

4.1. Zakaj ocenjujemo?

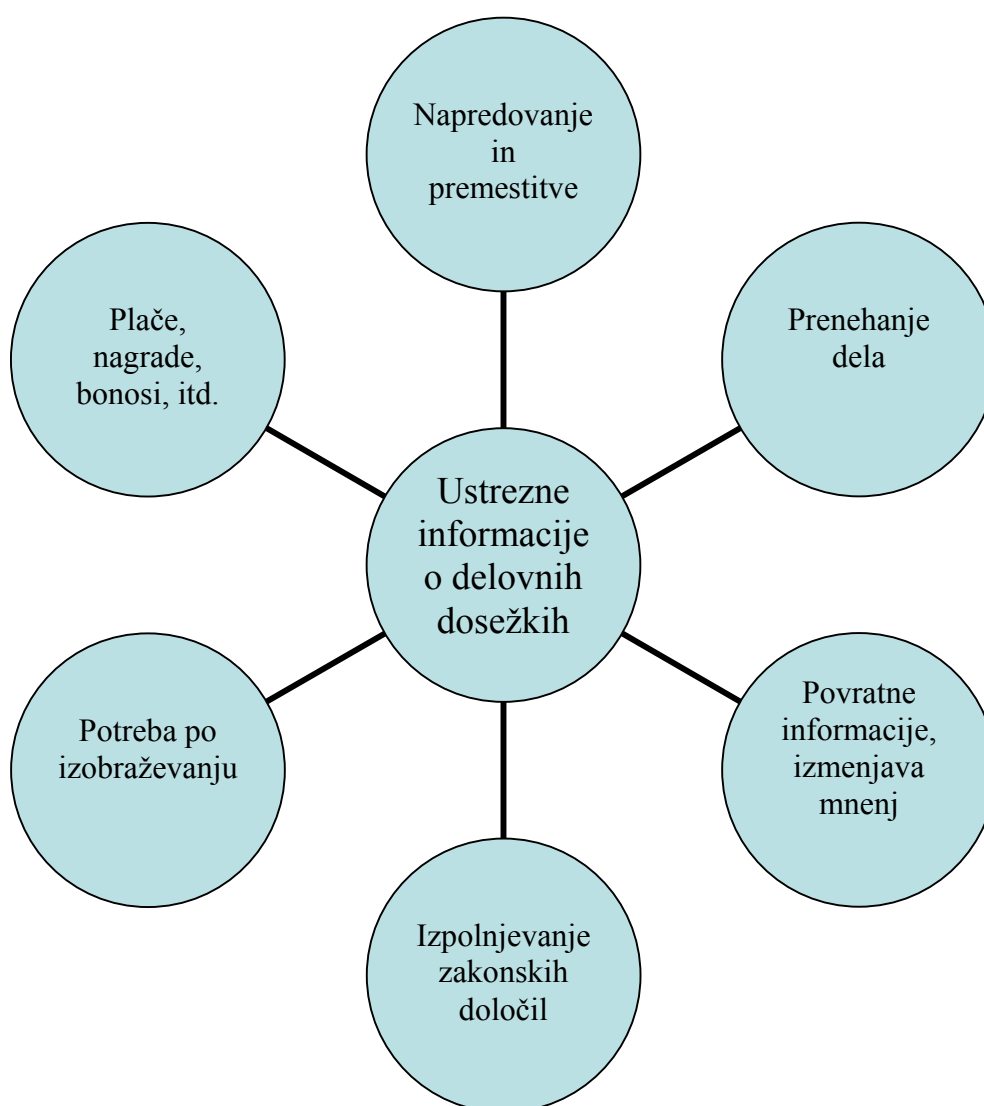
Ocenjevanje delovnih dosežkov je formalni proces, katerega glavni namen je zagotoviti povratno informacijo o izvajanju dela in o rezultatih dela. S to povratno informacijo poizkuša menedžment organizacije vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke - skuša motivirati zaposlenega k še boljšim delovnim dosežkom (glej Možina in Jamšek, 2002: 262) Je eno od orodij menedžmenta, ki ga uspešno uporabljajo v zasebnem sektorju, vztrajno pa prodira tudi v javno upravo.

Ocenjevanje lahko povežemo tudi z drugimi dejavnostmi v organizaciji; tako na primer Singer (v Možina idr., 2002: 261) navaja še naslednje najsplošnejše dejavnosti:

- postopek za določanje povečanje plače ali različnih nagrad pri zaposlenih, ki prejema plačo in nagrade na podlagi dosežkov,
- postopek, v katerem se določa napredovanje ali premestitev na drugo delovno mesto na podlagi prednosti in slabosti, ki jih ima oseba,
- omogoča sprejemanje odločitev o prenehanju dela zaposlenega, ki ne dosega predvidenih delovnih dosežkov,
- omogoča določanje potreb po izobraževanju in razvojnih tehnikah z odkrivanjem šibkih točk pri delu ocenjevane osebe,
- zagotavljanje uspešnega komuniciranja z organizacijo z izmenjavo mnenj med nadrejenim in podrejenim,
- prilagajanje zakonskim določilom, v katerih morajo biti oblikovana merila, ki se nanašajo na pomembne odločitve v zvezi z delovnim razmerjem.

Možina in Jamšek (2002: 265) menita, da res vsaka organizacija zahteva za vsako delovno mesto opis, analizo in oceno delovnega mesta, organizacijsko shemo, komunikacijske poti, določanje odgovornosti in kompetenc pri delu. Toda uspeh organizacije ni odvisen od teh opisov, pač pa je odvisen od rezultatov, ki jih pričakuje od vsakega posameznika. Ljudje morajo biti usmerjeni k rezultatom dela in ne samo k izvrševanju dela.

Slika 4.1: Namen ocenjevanja delovnih dosežkov



Vir: Singer Marc. G (1990)

Vsakdo si mora postaviti cilje, ki ga obvezujejo, spodbujajo k delu in nadaljnemu izpopolnjevanju ter ga hkrati motivirajo, še posebej če so bile stopnje pričakovanja želenih rezultatov postavljene realno. Lahko bi rekli, da je glavni razlog ocenjevanja (poleg omogočanja napredovanja in dodeljevanja nagrad) motivacija.

4.2. Pomen ocenjevanja v državni upravi

Ocenjevanje in merjenje je namenjeno nadzoru in natančnejšemu, pravičnejšemu razdeljevanju dela, nagrajevanju, ni pa to edini cilj. Ocenjevanje mora nujno preseči okvir tradicionalnega ocenjevanja, ki je prevečkrat usmerjeno v iskanje napak v škodo zaposlenih, cilj mora biti tudi potrjevanje večjega ali manjšega uspeha zaposlenih in organizacije, postati mora orodje vodenja k uspešnosti. Postati mora proces, ki ne spremlja samo merljivih ciljev, ampak tudi spodbuja k izvajanju sprememb, ki so potrebne za doseg ciljev – sprejemati ga moramo tudi kot orodje za oblikovanje in obvladovanje prihodnosti (Torrington, Hall, Taylor, 2005: 267 in Nemeč, 2003: 239). Redno spremljanje dela zaposlenega je zelo pomembno tudi zaradi motivacije, ki jo vsak zaposleni nujno potrebuje, da si vedno znova zastavlja (in dosega) nove cilje.

4.2.1. Motivacija

»Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe ali pa se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo.«

(Luthans v Treven, 1998: 107). Poleg primarnih motivacijskih ciljev (zadovoljevanje potreb, ki omogočajo preživetje) posamezniki zadovoljujejo tudi sekundarne potrebe, med katere spadajo moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status (Lipičnik v Treven, 1998: 108).

Znana je tudi Maslova hierarhija potreb, po kateri ljudje zadovoljujemo naprej osnovne potrebe, kasneje tiste na višji ravni. Potrebe na nižji ravni so: potreba po plači, varnosti³, na višji ravni pa so socialne potrebe⁴, potrebe po spoštovanju⁵ in potrebe po samouresničevanju⁶ (Sutherland, Canwell, 2004: 171,172).

Motivacija določa vsebino, način in trajanje človekovega delovanja. Je tesno povezana s človekovo aktivnostjo, z delom. Za vsako človekovo aktivnost mora obstajati vzrok, potreba,

³ Napredovanje, zdravstveno, pokojninsko zavarovanje.

⁴ Vzpostavitev formalnih in neformalnih odnosov.

⁵ Nazivi, statusni simboli.

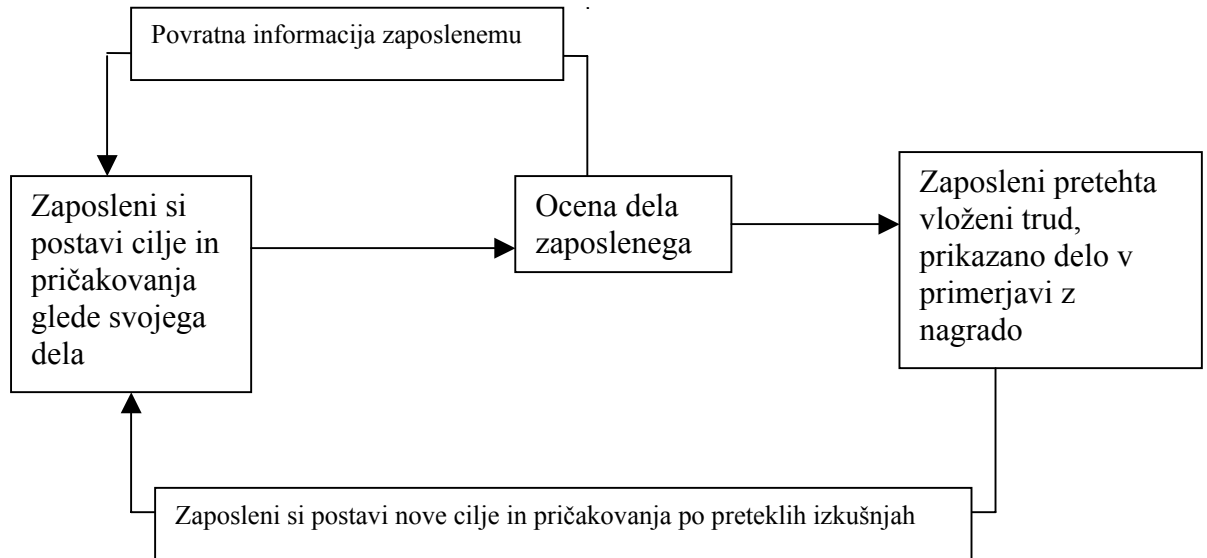
⁶ Potrebe po osebnem razvoju in uporabi vseh sposobnosti.

ki ji bo človek s svojo aktivnostjo zadostil, cilji, ki so neposreden povod delovne aktivnosti, pa morajo biti v zvezi s človekovimi specifičnimi potrebami. S tega vidika so tudi bolj razumljiva različna sredstva motiviranja, torej zunanje in notranje spodbude k delu. Še vedno je najmočnejša materialna spodbuda, ne gre pa zanemariti tudi drugih, ki neposredno ali posredno zagotavljajo materialno zadovoljevanje potreb. Pri tem je pomembno, da se pri sredstvih, ki motivirajo, ločuje tista, ki nas neprestano spodbujajo, od tistih, ki nas šele posredno spodbujajo k delovnim aktivnostim (Treven, 1998: 75).

Motivacija pa je zelo pomembna tudi pri javnih uslužbencih, saj lahko določene ugodnosti in lastnosti delovnih mest v javni upravi – stalnost, zanesljivost delovnega mesta – vodijo k zasidranju ljudi na mestu, kjer so zadovoljni. *»Slaba motiviranost javnih uslužbencev za delo in neprimerni odnosi do javnih uslužbencev, sta lahko posledici nezainteresiranosti in nepripravljenosti le teh za delo, neprimerni medosebni odnosi v organu pa vodijo v slabo delo celotnega kolektiva«* (Bostič, Košir in Rajh v Brezovšek, 2004: 264).

Tabela na naslednji strani nam prikazuje, kako organizacije, ki izpolnjujejo predvidevanja zaposlenih, lahko še naprej motivirajo zaposlene: uslužbenec, ki za svoje delo dobi primerno nagrado, ob večjemu prizadevanju in boljšemu delu pričakuje enakovredno večje, boljše nagrade. Vsekakor so nagrade za delo različnih oblik, zato ob tem ne mislimo le na denarno nagrajevanje. V nasprotnem primeru pa zaposleni, ki za svoj večji trud niso primerno nagrajani, v delo ne bodo vlagali dodatnih naporov (saj za to ne dobijo nobene nagrade), saj si bodo postavili najnižje cilje, ki še izpolnjujejo cilje, določene s strani nadrejenih, in ne višjih, ki bi jih lahko dosegli (Carrell, Elbert, Hatfield, 2000: 314).

Slika 4.2: Motivacija in model preferenc



Vir: Carrell, Elbert, Hatfield (2000)

4.2.2. Nadzor

Ocenjevanje in pregledovanje preteklega dela zaposlenih ima tudi nadzorsko funkcijo. Nadzor je posebej potreben pri javnih uslužbencih zaradi diskrecijske pravice, ki jo imajo javni uslužbenci pri opravljanju svojega dela, pri nadzoru financ, pri postopkih z državljanji in ne nazadnje pri uresničevanju državne politike (Kos v Brezovšek, 2004: 262). Z nadzorom vsakega posameznika, oddelka, sektorja, direktorata, ministrstva se postopoma vrši nadzor nad porabljenimi sredstvi državne uprave in nad zakonitostjo njenega dela.

Haček (2005: 104) omeni štiri vrste odgovornosti (objektivno, subjektivno, politično in profesionalno) javnih uslužbencev, iz katerih bi lahko razbrali tudi potrebo po nadzoru. Predvsem **objektivna** odgovornost, ki jo opredeli kot »odgovornost do nekega političnega telesa, do določenih nalog in doseganja ciljev, do javnosti. Kot vir se največkrat izpostavlja odgovornost do zakonodaje...in hierarhične strukture v organizaciji, do nadrejenega« (Haček, 2005: 105), in **politična** odgovornost, ki po njegovem mnenju pomeni »učinkovito uresničevanje ciljev politične avtoritete ter zagotavljanje uresničevanja potreb in interesov

državljanov« (Haček, 2005: 106), sta tisti, ki potrebujeta nadzor ravno zaradi zgoraj izpostavljenih razlogov.

4.3. Kaj ocenjujemo?

4.3.1. Delovna uspešnost

Ocenjujemo delovno uspešnost zaposlenih. Delovna uspešnost je produkt delovne zmožnosti in motivacije. Delovna zmožnost je strokovna usposobljenost in druge kakovosti, ki so potrebne za delo. Motivacija pa je pripravljenost, hotenje, da nekdo opravlja določeno delo. Za delovno uspešnost velja naslednja formula (Bagon, 2004b: 1):

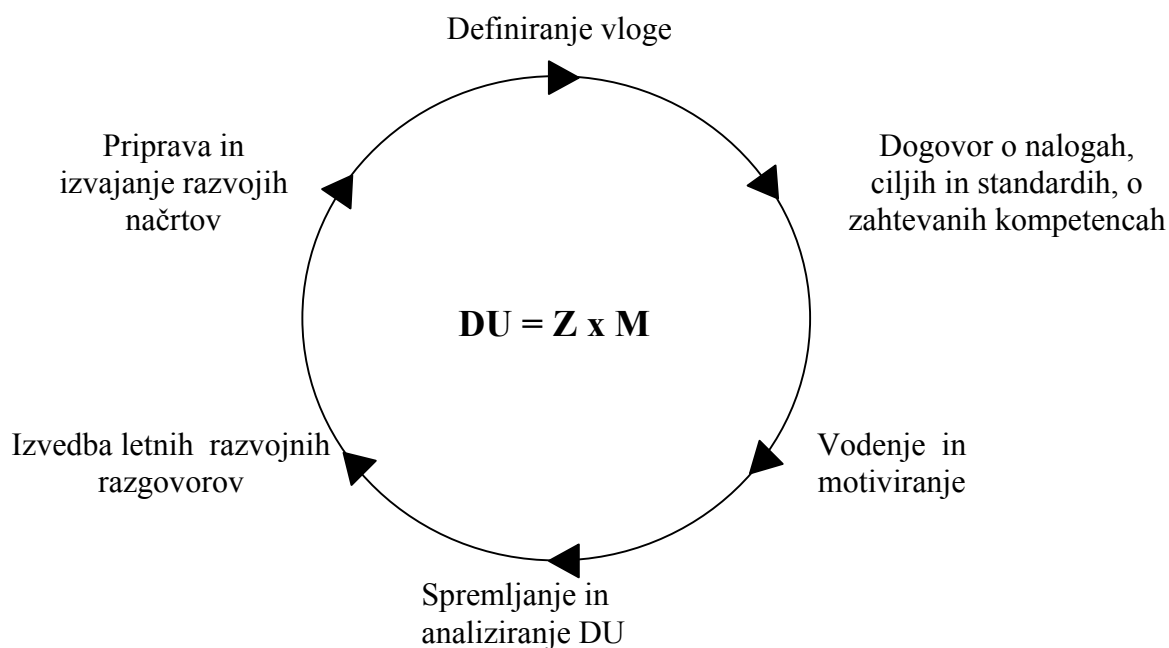
$$\underline{\text{Delovna uspešnost}} = \underline{\text{ZMOŽNOST}} \times \underline{\text{MOTIVACIJA}}$$

Pri ocenjevanju je najbolj pomembno, da podrejeni ve, kaj od njega in njegovega dela pričakujemo. Tako je zelo pomemben dogovor o nalogah, ciljih, standardih, zahtevanih kompetencah. Eden od sistemov, ki se uporablja v praksi, je upravljanje delovne uspešnosti, ki poteka po naslednjih korakih (Bagon, 2004b: 4):

1. definiranje vloge;
2. dogovor o nalogah, ciljih, standardih, ki povedo, kaj je potrebno narediti in kako, določiti je potrebno kompetence, potrebne za izvajanje nalog, in se prepričati, da jih podrejeni ima:
 - znanja, veščine, spretnosti,
 - osebnostne in vedenjske značilnosti,
 - prepričanja, motivi in vrednote,
 - samopodoba in vse drugo, kar predstavlja jamstvo za delovni uspeh;
3. usmerjanje in motiviranje, ki se dogaja ves čas opravljanja dela oz. izvajanja naloge;
4. spremljanje in analiziranje delovne uspešnosti (obrazložitev zaposlenemu, kdaj in kako se bo njegovo delo preverjalo – določitev pričakovanih poročil, zapisnikov, dokumentov...ipd.);
5. izvedba letnih razgovorov (razvojnih);
6. priprava in izvajanje razvojnih načrtov.

Poleg vseh navedenih elementov pa je zelo pomembna tudi informacijska podpora in omogočeno dejansko sprotno preverjanje rezultatov (Merkač, 1998: 113).

Slika 4.3: Sistem celovitega upravljanja delovne uspešnosti



Vir: Bagon, Judita (2004)

4.3.2. Kakovost storitev

Kakovost storitev je v javnem sektorju enako pomembna kot v gospodarstvu, zaradi specifičnosti dejavnosti pa prevladuje mnenje, da je njeno ugotavljanje težje. V javnem sektorju tako ne merimo učinkovitosti z odhodki in prihodki, temveč merimo kakovost storitve in način nudenja storitve uporabnikom (Sutherland, Canwell, 2004: 215). Kakovost storitev je določena z ustreznostjo storitve glede na zahteve uporabnikov, kot so pravočasnost, dostopnost, točnost, zaporednost storitev, stopnja udobnosti, vljudnosti, prijaznost pri opravljanju storitve, enostavnost, razumljivost (Setnikar-Cankar in Andoljšek, 2003: 355,356).

Pri ocenjevanju je zelo pomembno tudi, ali ocenjujemo le končne izdelke oz. dosežene cilje ali opazimo tudi splošno napredovanje in razvijanje posameznika. Tako lahko opazimo napredek pri spretnosti izražanja, komunikaciji, poznavanju določenega področja (npr. pravno podlago delovanja) (Mlinar, 2000: 97,98). Tako ocenjevanje je lahko za zaposlenega veliko bolj ugodno, saj ga ne ocenjujemo le po strogo vnaprej določenih parametrih, ampak ocenjujemo tudi napredek na področjih, ki so lahko samo posredno povezana z delom.

Naslednje od zelo pomembnih načel je tudi, da je *»merilo za delovno uspešnost predvsem tisto kar delavec po končanem delu pokaže in ne tisto, kar dela. Namreč obstajajo delavci, ki stvari pravilno delajo, namesto da bi delali prave stvari.«* (Možina, 2002: 62)

4.4. Ocenjevalne tehnike

Pri ocenjevanju se uporablja več različnih tehnik, odvisno od tega, kaj točno želimo oceniti, predvsem pa je pomembno, da vse tehnike dobro poznamo. Poznati bi morali značilnosti vseh metod, ki so mogoče, in odločitev podrediti namenu, številu del, ki jih je treba vrednotiti, številu ocenjevalcev, ki jih imamo, razpoložljivem času, izobraženosti ocenjevalcev, številu in vrsti podatkov o delih, ki jih imamo, predvidenim stroškom itd. (Lipičnik, 1998: 236). Razlikujemo več vrst tehnik, med njimi so najbolj pogoste (Carrell, Elbert, Hatfield, 2000: 229):

- **Ocenjevalne lestvice:** pripravimo tako, da izberemo kriterije po katerih bomo ocenjevali zaposlene. Take lestvice so primerne predvsem za ocenjevanje lastnosti ocenjevanega. Večinoma se uporablja številčni kriterij od ena do pet.
- **Ocenjevalni intervju:** letna ocena uspešnosti dela zaposlenega, ki se opravi enkrat ali dvakrat letno, pri čemer se oceni konkretne delovne rezultate preteklega leta ter obremenjenosti pri delu. Sodelujeta nadrejeni, ki ima vlogo ocenjevalca, in javni uslužbenec. Gre za vnaprej strukturiran pogovor, na katerega se morata oba udeleženca praviloma pripraviti (Sutherland, Cornwell, 2004: 249).
- **Primerjalne metode:** določitev kriterijev, po katerih bomo zaposlene med seboj primerjali in na podlagi le teh rangiranje vseh zaposlenih od bolj uspešnega k manj uspešnemu .
- **Metoda 360°:** omogoča pridobivanje in primerjanje mnenj zaposlenih in strank, ki prihajajo v stik s posameznim uslužbencem. Tako se z intervjujem ali anketo preveri mnenje: nadrejenega, sodelavca, podrejenega, starejšega menedžerja, notranjih strank, zunanjih strank in samega ocenjevanega. Na tak način se soočijo identični pogledi na delo zaposlenega ter se primerjajo z lastnim pogledom ocenjevanega na prednosti in slabosti njegovega dela (Torrington, Hall, Taylor, 2005: 271).

Izmed navedenih tehnik se v državni upravi Republike Slovenije uporabljajo ocenjevalne lestvice in ocenjevalni intervju.

4.4.1. Problematika ocenjevalnih meril

Nemec (2003: 236) meni, da je eden izmed bistvenih problemov javne uprave ta, da je še zmeraj preveč prisotna miselnost, da je delo javne uprave tako specifično, da ga ne moremo standardizirati in da se njeni procesi ne dajo celovito upravljati in meriti. Rezultat tega pa je, da v praksi javna uprava posveča nekaj pozornosti merjenju vložkov (porabi), predvsem finančnih, manj opredeljevanju meril procesov in storitev, še manj ali skoraj nič pa opredeljevanju meril učinkovitosti in njenih dosežkov. Merjenje delovanja organizacij je torej v javnem sektorju običajno usmerjeno na (Korošec v Nemec, 2003: 244):

- **prvine ali vložke** (merjenje porabe vloženih sredstev – potrošni material, finance, zaposleni, prostori, oprema),
- **proces** (koliko dela je bilo opravljeno – čas izvedbe storitev, število ponovitev,...),
- **učinke delovanja** (rezultati dejavnosti – število upravnih storitev, število izdanih odločb), ki imajo kasneje posledice v **dosežkih** (vpliv in korist za uporabnike in družbo kot celoto – manj izgubljenih predmetov, manj pritožb).

Merila se morajo oblikovati po ciljnih in procesih v organizaciji. Pri iskanju primernih meril se je potrebno izogniti tistim, ki zahtevajo velike napore za zbiranje, ne nudijo pa veliko koristnih informacij (Nemec, 2003: 240). Priporočljivo je, da merilo izpostavi dodatno vrednost zaposlenega, saj je le-ta v storitvenem sektorju za učinkovitost, uspešnost dela najpomembnejša. Poleg tega je izpostavljanje dodane vrednosti primerno tudi, ker s tem izoliramo vložek, ki ga je posameznik vložil v svoje delo, njegovo inovativnost, mišljenje, osebno sposobnost; z nagrajevanjem le-tega pa zaposlene stimuliramo k boljšemu in manj ustaljenemu delu.

Pomembno je vedeti, da imajo osnovni kazalniki rezultatov časovni zamik, saj merijo delo zaposlenih v preteklosti; zato je potrebno merila vedno oblikovati tako, da nam bodo pokazala tako vzroke kot tudi možne pričakovane posledice.

Vsekakor je nujno, da je merjenje dobro informacijsko podprto, kar nam omogoča natančnejše, enostavnejše, preglednejše zbiranje in analiziranje pridobljenih podatkov.

4.4.2. Napake pri ocenjevanju

Napake pri ocenjevanju niso nič nenavadnega, saj je vsaka ocena subjektivna pa čeprav temelji na objektivnih kriterijih. Do napak prihaja zaradi različnih objektivnih razlogov, mnogo pa je tudi subjektivnih, psiholoških faktorjev, ki posredno ali neposredno vplivajo na ocenjevalce (Možina, Jamšek, 2002: 274). Te so videti:

- **Nejasni standardi:** Lestvica je lahko videti objektivna, vendar lahko vsak ocenjevalec po svoje interpretira ocenjevanje in rezultate glede na to, kako razume pojme na lestvici.
- **Napaka centralne tendence:** To je napaka, pri kateri ocenjevalec ocenjuje na ocenjevalni lestvici okoli srednje vrednosti. Težava je, da tak način ocenjevanja ne omogoča ločevanja dobrih in slabih delavcev.
- **Napaka blagega ocenjevanja:** Ta nastaja takrat, ko da ocenjevalec vsem ocenjevanim ugodne ocene in med njimi ni razlik.
- **Napaka haloefekta:** Ta napaka je najbolj razširjena. Tu se dosežki ocenjevanega presojajo pod vplivom splošnega vtisa, ki ga ima o njem, ali pa na podlagi le ene lastnosti (pozitivne ali negativne), ki jo ocenjevalec posploši na celotno delo zaposlenega. Tovrstnim napakam se lahko izognemo le, če imamo konkretno izdelana merila (Sutherland, Canwell, 2004: 120).
- **Napaka prilagajanja konkretnemu vzorcu:** Ta napaka nastane zaradi prilagajanja ocen splošni ravni okolja, v katerem ocenjujemo dosežke posameznika.
- **Logična napaka:** To je napaka, ko ocenjevalec eno značilnost presoja pod vplivom druge, ker misli, da sta logično povezani.
- Nekatere napake nastanejo zaradi vtisa, ki ga naredi ocenjevani na ocenjevalca. Tako je npr. poznana napaka **prvega vtisa**. Podobni napaki sta tudi **drugačen od mene** in **podoben meni**.

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti pa se lahko srečamo še z nekaterimi problemi, kot so npr.: pomanjkanje standardov, nepomembni, subjektivni, nerealni standardi, slaba merila ocenjevanja, napake ocenjevalcev, slabe povratne informacije zaposlenim, negativna komunikacija... (Dessler, 1997: 344).

Problemom pri ocenjevanju se lahko izognemo z dobrim poznavanjem težav, ki jih lahko srečamo pri pridobivanju podatkov. Prav tako je zelo pomembno, da izberemo pravo

ocenjevalno tehniko, glede na delo, ki ga ocenjujemo ter da ocenjevalci dobro poznajo svojo nalogo – zelo pomembna so njihova izobraževanja⁷.

4.5. Kdo ocenjuje?

Po mnenju Carrella, Elberta in Hatfielda (2000: 239) več kot 90 % najbolj uspešnih 1000 podjetij v Združenih državah Amerike za ocenjevanje zaposlenih uporablja tehnike, ki združujejo ocene različnih sodelavcev ocenjevanega. Zaradi trenda prenašanja metod ocenjevanja iz gospodarstva v javni sektor lahko mogoče podobne oblike kmalu pričakujemo tudi pri ocenjevanju javnih uslužbencev. Nekatere izmed možnosti navajam spodaj.

Ena najbolj uporabnih tehnik vrednotenja dela na način, kjer na končno oceno vpliva mnenje večjega kroga ljudi, je že prej omenjena metoda 360°.

4.5.1. Nadrejeni

Nadrejeni naj bi bil tisti, ki najbolje spremlja razvoj in napredek »svojih« zaposlenih. Tako lahko najbolje oceni, ali so bili cilji, načrti uresničeni in v kolikšni meri. Taka ocena se uporablja kot orodje menedžmenta v različne namene – za napredovanje, nagrajevanje, ocenjevanje, višino dohodka zaposlenega, na premestitev na bolj/manj odgovorno delovno mesto.

4.5.2. Sodelavci enakega ranga⁸

Ljudje, s katerimi posameznik dela večino časa, so lahko najboljši vir konkretnih in točnih informacij, saj nadrejeni v mnogih primerih zaradi premalo direktne komunikacije s svojimi zaposlenimi nima pravilne slike o delu zaposlenega (zaposlenega oceni le po končnih rezultatih, ne pa po njegovem odnosu do dela, načinu dela ipd.).

Pri ocenah sodelavcev moramo biti previdni, saj so lahko način izražanja medsebojnih nestrinjanj, po oceni strokovnjakov pa se v takih ocenah velikokrat skrivajo tudi stereotipni predsodki (glede rase, porekla, narodnosti..).

⁷ Več ocenjevalcev in pogosto ocenjevanje uspešnosti – ne le enkrat letno, ko imamo v ospredju spomina le zadnji del leta, ki je lahko v primerjavi s prvim veliko slabši, kar bo brez dvoma vplivalo na oceno. Zato je nujno sprotno ocenjevanje dela zaposlenih.

⁸ Tehniko so prvič uporabili v General Electric leta 1980.

4.5.3. Stranke – uporabniki storitev

Predvsem so uporabne argumentirane ocene v t.i. »knjigah: pohvale, kritike, mnenja«, ki jih srečamo na skoraj vseh servisnih delovnih mestih. Natančnejša mnenja se lahko pridobivajo tudi z anketami omejenega kroga uporabnikov (npr. stalne stranke) ali pa s krajšimi telefonskimi anketami naključno izbranih uporabnikov.

4.5.4. Ocenjevani sam

Samooценjevanje je lahko zelo neprijetno, čeprav je lahko zanimiv vir informacij ostalim zaposlenim (nadrejenim). Velik poudarek na taki oceni je zelo dobrodošel zaradi zadovoljstva, ki ga ocenjevani prav gotovo občuti, ker lahko sodeluje v ocenjevanju samega sebe. Carrell, Elbert in Hatfield (2000: 240) so celo ugotovili, da je zaposlenemu celo bolj pomembno dejstvo, da lahko pove svoje mnenje (»da se sliši njegov glas«) kot pa možen pozitiven vpliv na samo oceno.

4.5.5. Podrejeni

Pri ocenjevanju svojega nadrejenega mora biti zaposlenim omogočena popolna anonimnost, da je lahko mehanizem učinkovit, s čimer jim mora biti zagotovljeno, da njihova ocena nikakor ne bo vplivala na oceno njih samih, na spremembo odnosov znotraj organizacije ipd. Vsekakor se pričakujejo obrazložene prednosti in slabosti vodenja, česar naj bi bil po mnenju strokovnjakov vesel vsak vodja (glej Carrell, Elbert in Hatfield, 2000: 239 – 240).

III. ANALITIČEN DEL

Ob začetkih reformiranja slovenske javne uprave je bilo zaslediti veliko idej, vizij in načrtov, ki so vsi imeli skupni cilj: večjo strokovnost, politično nevtralnost, transparentnost, učinkovitost in usmerjenost k uporabnikom javnih storitev (Ministrstvo za javno upravo, 2006a). V strategiji razvoja javne uprave 2003-2005 (Ministrstvo za javno upravo, 2003: 21) je mogoče najti konkretne razloge, ki so botrovali k sprejemu nove zakonodaje. Tako Vlada poudarja, da so se mešale politične in strokovne pozicije⁹, stabilnost najvišjih položajev v javni upravi je bila izjemno nizka, kadrovske službe in vodje v organih javne uprave niso razvijali funkcije upravljanja kadrovskega vira; niso se izvajali letni razgovori z uslužbenci, uslužbenci niso poznali pričakovanj svojih nadrejenih in niso mogli vplivati na svoj karierni razvoj; posledično so bila znanja, sposobnosti in drugi potenciali zaposlenih slabo izrabljeni, ni bilo transparentnih postopkov selekcije javnih uslužbencev v javni upravi. Večjih popravkov je bil deležen sistem napredovanja javnih uslužbencev, ki po mnenju Vlade do spremembe ni bil v funkciji motivacije. Napredovanje v višji naziv se je izvajalo stihijsko in nekontrolirano, brez meril; napredovanje v višje plačne razrede je bilo marsikje žal praktično avtomatsko, s čimer se seveda ni stimuliralo uspešnejših zaposlenih, pričakovati bi bilo, da tako napredovanje za njih deluje prej destimulativno (glej Ministrstvo za javno upravo, 2003).

Podrobnejšo predstavitev primerjave med ureditvijo mehanizma napredovanja pred reformo in stanjem na tem področju sedaj podajam v nadaljevanju. V prvem poglavju primerjam temeljna zakona (Zakon o zaposlenih v državni upravi in Zakon o javnih uslužbencih), kasneje zakona, ki urejata izplačilo plač (Zakon o razmerju plač v javnih zavodih, državnih organih in organih lokalnih skupnosti in Zakon o sistemu plač v javnem sektorju), ob koncu pa veljavni pravilnik in predlog uredbe vlade, ki je še v postopku vladnega usklajevanja (Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi in Predlog uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede). Vsi omenjeni pravni akti urejajo ocenjevanje in napredovanje javnih uslužbencev. Skozi analizo in primerjavo je posebej izpostavljeno razmerje med objektivnimi in subjektivnimi merili, s čimer bom kasneje lahko potrdila ali ovrgla postavljeni hipotezi.

⁹ Državni sekretar, predstojnik organa v sestavi ministrstva.

5. PRIMERJAVA TEMELJNIH ZAKONOV

Prvi korak k reformam je bil sprejem Zakona o javnih uslužbencih junija 2002, ki je začel veljati junija 2003. Omenjeni zakon je prelomnica, saj je zakon splošni pravni akt, ki v pravni državi ureja pravice in dolžnosti pravnih subjektov, če te niso urejene že v ustavi. Ravno pomembnost in pomen zakona¹⁰ sta bila povod, da sem se primerjave pravne urejenosti napredovanja lotila pri Zakonu o delavcih v državnih organih (v nadaljevanju ZDDO), ki je temeljno urejal napredovanje do junija, 2003 in pri Zakonu o javnih uslužbencih (v nadaljevanju ZJU), ki ureja napredovanje od junija 2003 oz. od prenehanja uporabe ZDDO naprej.

Tabela 5.1: Primerjava Zakona o delavcih v državni upravi in Zakona o javnih uslužbencih v pogledu ureditve napredovanja javnih uslužbencev

Primerjava	Zakon o delavcih v državnih organih	Zakon o javnih uslužbencih
Ugotavljanje izpolnjevanja pogojev?	1 x letno	1 x letno
Kdaj se lahko napreduje?	<i>lahko</i> glede na potrebe dela in po 3 letih	najhitreje na 3 leta, lahko na 4, 5, 6 let
Pogoji:	izpolnjevanje pogojev za del. mesto (izobrazba, izkušnje)	izpolnjevanje pogojev za višji naziv
		delo na DM se lahko opravlja v višjem nazivu
	strokovni izpit oz. preizkus v skladu z zakonom	opravlja vse obveznosti po programu
		ocena, predpisana po programu
		ni bil disciplinsko kaznovan
Ocenjujejo se:	strokovnost	samostojnost
	sposobnost	ustvarjalnost
	rezultati dela	rezultati dela
	prizadevnost	natančnost
		zanesljivost
		kvaliteta dela in organiziranje dela
		druge sposobnosti
Izjeme:	ni izjem	3 primeri izjemnega napredovanja

Op. Poudarjeno so označene podobnosti med zakonoma.

¹⁰ Zakon pa je podlaga za sprejem nadaljnjih pravnih aktov.

Izjeme pri napredovanju po ZJU, 120. člen:

1. 3. odstavek 120. člena dovoljuje napredovanje, čeprav niso izpolnjeni pogoji za napredovanje - določeno število ocen »odlično« ali »dobro« oz. ni potrebno izpolnjevati pogojev za imenovanje v višji naziv, pogoj tudi ni, da se delo na uradniškem delovnem mestu lahko opravlja v višjem nazivu. Tako lahko uradnik napreduje v višji naziv, ko doseže oceno »odlično« (ne potrebuje treh ocen »odlično«) in je njegovo delo zaradi izjemne usposobljenosti, zanesljivosti in rezultatov dela posebej pomembno za organ.
2. Izjemoma napreduje v eno stopnjo višji naziv uradnik, ki ne izpolnjuje pogoja glede predpisane strokovne izobrazbe in določenega števila ocen »odlično« (3x) in »dobro« (6x) po najmanj sedmih letih v istem nazivu, če je bil v istem nazivu vsaj trikrat ocenjen z oceno »odlično« ter nikoli z oceno »zadovoljivo« ali »nezadovoljivo«. Na podlagi določb tega odstavka lahko uradnik napreduje le v eno stopnjo višji naziv, kot je določen za njegovo delovno mesto oziroma le v eno stopnjo višji naziv od naziva, za katerega izpolnjuje predpisane pogoje glede strokovne izobrazbe. Na podlagi določb tega člena ni mogoče napredovati v nazive prvega kariernega razreda.
3. Izjemoma lahko uradnik napreduje v za eno ali dve stopnji višji naziv v primeru premestitve na zahtevnejše delovno mesto, na katerem se lahko naloge opravljajo le v višjem nazivu. Pri tem lahko uradnik napreduje le v najnižji naziv, v katerem se lahko opravljajo naloge na tem delovnem mestu

Iz tabele na prejšnji strani so razvidne podobnosti in razlike pri predhodni in sedanji zakonski ureditvi pogojev za napredovanje v nazivu zaposlenih v državni upravi. Pretekli in trenutno veljavni zakon sta si enaka v tem, da se lahko napreduje najprej po treh letih¹¹, oba tudi predvidevata vsakoletno pregledovanje morebitnega izpolnjevanja pogojev. Zanimiva je beseda »lahko« pri ZDDO, saj se je ravno pretekli zakonodaji očitalo, da se napreduje avtomatično in se potemtakem ni upoštevalo 21. člena, ki pravi, da se napreduje »lahko glede na potrebe dela« in ne nujno vsaka tri leta.

Pri pogojih za napredovanje sta si zakona enaka le v dveh zahtevah: da javni uslužbenec¹² izpolnjuje pogoje za delovno mesto na katerega želi napredovati, ter da se upoštevajo rezultati preteklega dela uslužbenca. »Rezultati dela« niso podrobneje opredeljeni, saj oba zakona predvidevata pravilnik, ki bo to natančno predpisal¹³. Pri nadaljnjih pogojih je mogoče najti razliko v ideji pomena javnega uslužbenca oz. državnega uradnika; v ZDDO so naštetih pogoji: strokovnost, sposobnost in prizadevnost, pri ZJU pa še ustvarjalnost, natančnost, zanesljivost, kvaliteta dela, organiziranje dela in druge sposobnosti, ki jih določi nadrejeni. Pogoji v ZJU dajejo zaposlenemu v javni upravi ton oz. zven, da je zaposleni več kot le izpolnjevalec dolžnosti; pri svojem delu mora uporabiti tudi del sposobnosti, ki niso nujno strogo strokovne glede na izobrazbo in delovno mesto – domišljija, iznajdljivost, organizacijske sposobnosti ipd. Novost, ki jo kot pogoj za napredovanje v nazivu uvaja ZJU, je tudi ocena, predpisana po programu¹⁴. Ocenjevanje je velika novost, ki ne vpliva le na napredovanje v nazivu posameznika, temveč tudi na določitev letnega dopusta, razporeditev na drugo delovno mesto¹⁵, napredovanje v plačnih razredih in na napotitev na izobraževanje, usposabljanje.

Glede na cilje, zastavljene v hipotezah, lahko s primerjavo kriterijev v zgoraj omenjenih zakonih ugotovim, da Zakon o javnih uslužbencih podrobneje kot Zakon o delavcih v državnih organih določi merila, na podlagi katerih se ocenjuje delovna uspešnost javnega uslužbenca, niso pa objektivne narave. Tako določi samostojnost, ustvarjalnost, natančnost, zanesljivost, kvaliteto in organiziranje dela kot tiste lastnosti, ki jih mora imeti javni uslužbenec, ki svoje delo opravlja »odlično.« Navedena merila so bolj subjektivna kot v ZDDO, saj omenjene lastnosti niso natančno merljive. Poleg tega je primerna ocena

¹¹ Razen izjem pri ZJU, ki jih v svoji kratki analizi ne bom upoštevala kot načine napredovanja, ki ga predvideva ZJU v nasprotju z ZDDO.

¹² V ZDDO se uporablja izraz državni uradnik.

¹³ Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi in predlog Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede.

¹⁴ Ocene so naslednje: odlično, dobro, zadovoljivo, nezadovoljivo - 113. člen.

¹⁵ V preučevanem primeru Ministrstva za zunanje zadeve, v notranji ali zunanji službi.

nadrejenega pri napredovanju po pretekli zakonodaji predstavljala le enega od pogojev, po ZJU pa je to edini pogoj, ki sicer zajema vse tiste, ki jih predvideva tudi ZDDO, le da so ti preverjeni skozi oči vodje sektorja.

6. PRIMERJAVA ZRPJZ IN ZSPJS

Tabela 6.2: Primerjava Zakona o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in organih lokalne skupnosti in Zakona o sistemu plač v javnem sektorju v pogledu ureditve napredovanja javnih uslužbencev

Primerjava	Zakon o razmerjih plač v JZ, DO in organih LS	Zakon o sistemu plač v JS
Kdaj?	vsaka tri leta (na delovnem mestu enake zahtevnosti)	vsaka tri leta za 1 razred
Koliko plačnih razredov?	na istem DM največ 5 razredov	v posameznem nazivu 5 ali 10 razredov
Pogoji:	dodatna funkcionalna znanja	
	interdisciplinarna usposobljenost	rezultati dela
	samostojnost	samostojnost
	zanesljivost	kvaliteta sodelovanja
	ustvarjalnost	ustvarjalnost
	nadpovpr. delovna uspešnost, izkazana v daljšem času	druge sposobnosti

Zakona sta, čeprav sta nastala v zelo različnih obdobjih (ZRPJZ leta 1994 in ZSPJS leta 2002), zelo podobna. Na področju napredovanja v plačne razrede bi lahko rekli, da ZSPJS prinaša več izjem oz. več možnosti za izredno napredovanje, kar lahko razložimo z možnostjo nagrajevanja resnično uspešnih in za organ pomembnih javnih uslužbencev. Kot pravi Virant v razlagi Predloga uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Ministrstvo za javno upravo, 2006c: 5) je to celo eden prvih ciljev: *»Opredelitev kriterijev za napredovanje postaja menedžerski instrument, s katerim bodo ocenjevalci lahko ustrezno nagradili nadpovprečno uspešne javne uslužbenke oziroma motivirali tiste, ki svoje delo opravljajo v skladu s pričakovanimi rezultati, da bodo v prihodnje presegli pričakovane rezultate.«* Tako ZSPJS predvideva možnost napredovanja za največ 10 razredov na delovnih mestih, za katere ni predvideno napredovanje v nazivu, in napredovanje za največ 5 plačnih razredov, kjer je možno napredovanje v nazivu. Primerjalno pa ZRPJZ pozna le napredovanje za največ 5 plačnih razredov za vse zaposlene. ZSPJS uvaja tudi možnost hitrejšega napredovanja mlajših, perspektivnih zaposlenih; ob prvem in drugem napredovanju omogoča skok za dva razreda.

Čeprav naj bi se ZSPJS pričel uporabljati leta 2004, se za napredovanje v letu 2006 še vedno uporablja ZRPJZ, zato pravega pomena in učinka izjem, ki jih predvideva ZSPJS, žal še ni

moč preveriti. Razlago za neuporabo ZSPJS sem našla na spletnih straneh Ministrstva za javno upravo (2006d: 3), kjer je obrazloženo, da:

»Čeprav ZSPJS že velja, pa se do prvega izplačila plač po tem zakonu glede določitve plače uporabljajo predpisi, ki so veljali pred njegovo uveljavitvijo. To pa v kontekstu napredovanja in prenosa plačilnih razredov pomeni, da se še vedno uporabljajo določbe Zakona o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in organih lokalnih skupnosti (Ur. List RS, št. 18/94) in Pravilnika o napredovanju zaposlenih v državni upravi (Ur. List RS, št. 41/94 s spremembami in dopolnitvami)«

Med kriteriji napredovanja po enem in drugem zakonu sta samostojnost in ustvarjalnost tista, ki ju od javnih uslužbencev za napredovanje v višji plačni razred zahtevata oba pravna akta. V ZRPJZ se za napredovanje upoštevajo še dodatna funkcionalna znanja, interdisciplinarna usposobljenost in zanesljivost, ki bi jih lahko ocenila kot objektivna merila za ocenjevanje uspešnosti dela javnih uslužbencev. Nasprotno pa ZSPJS predvideva med drugimi merili tudi kvaliteto sodelovanja, ki bi ga označila za subjektivni kriterij in druge sposobnosti, ki niso predvidene z zakonom. Za te pa menim, da so verjetno bolj subjektivnega značaja, saj ocenjevalcu dopuščajo presojo o tem, katere značilnosti/sposobnosti zaposlenih bo pri ocenjevanju upošteval kot pozitivne in bodo zato pripomogle zaposlenemu napredovati.

7. PRIMERJAVA PRAVILNIKA IN PREDLOGA UREDBE

Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi (sprejet leta 1994) in Predlog Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (predlagan leta 2005) sta pričakovano zelo različna, saj temeljita na različnih zakonih¹⁶, ki vsak na svoj način, glede na obdobje, v katerem sta nastala, urejata status zaposlenih v negospodarskih dejavnostih. Primerjava je zaradi velike različnosti dokumentov veliko težja kot v prejšnjih dveh poglavjih, kljub temu pa so v spodnji tabeli prikazane podobnosti in razlike med njima.

Tabela 7.3: Primerjava Zakona o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in organih lokalne skupnosti in Zakona o sistemu plač v javnem sektorju v pogledu ureditve napredovanja javnih uslužbencev

Primerjava	Pravilnik o napredovanju	Predlog uredbe o napredovanju
Temeljni pogoji za napredovanje:	zahevana stopnja strokovne izobrazbe	ocena uspešnosti dela javnega uslužbenca
	izpoljeni pogoji za napredovanje na DM	
	izpolnjevanje pogojev, določenih s pravilnikom in zakonom	
Kriteriji:	<p> dodatna funkcionalna znanja</p> <p> interdisciplinarna usposobljenost</p> <p> samosvojnost in zanesljivost</p> <p> ustvarjalnost</p> <p> nadpovprečna del.uspešnost, izkazana v daljšem času</p>	<p> rezultati dela</p> <p> samosvojnost,ustvarjalnost,natančnost</p> <p> zanesljivost</p> <p> kvaliteta sodelovanja in organizacija dela</p> <p> interdisciplinarnost,odnos do strank,komuniciranje</p>
Dokazovanje izpolnjevanja kriterijev:	zaposleni sam s potrdili, izjavami, certifikati	nadrejeni z oceno uspešnosti dela (z izpolnjenim obrazcem)
Ocene:	<p> nadpovprečen</p> <p> povprečen</p> <p> podpovprečen</p>	<p> odlično</p> <p> zelo dobro</p> <p> dobro</p> <p> zadovoljivo</p> <p> nezadovoljivo</p>
Zadostna ocena za napredovanje:	povprečen	določena vsota ocen, ki se točkujejo
Omejitev kvot posameznih ocen?	ni	<p> 20% ocena odlično</p> <p> 40% ocena zelo dobro</p>
Kdaj?	po pretoku najmanj treh let	vsaka tri leta
Koliko?	največ pet plačnih razredov	ni opredeljeno - ureja ZSPJS

Op. Poudarjeno so označene podobnosti med dokumentoma.

¹⁶ Pravilnik na ZRPJZ in Predlog Uredbe na ZSPJS.

Primerjana dokumenta se razlikujeta že pri prvi postavki primerjanja – pri temeljnih pogojih za napredovanje. Izrazita novost, ki jo bo (če bo sprejeta v taki obliki) uvedla Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede¹⁷, je pomen ocene uspešnosti dela javnega uslužbenca, saj bo to edini pogoj za napredovanje. Primerjalno Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi¹⁸ zahteva poleg nadpovprečne ocene tudi izpolnjevanje pogojev za delovno mesto, na katerega želi javni uslužbenec napredovati (znotraj tega tudi primerno izobrazbo).

Bolj pomembna za mojo diplomsko delo je primerjava kriterijev, na podlagi katerih se preverja ustreznost zaposlenega za napredovanje v višji plačni razred. Kriteriji so namreč zelo podobni, skoraj identični¹⁹, razlika je v načinu vrednotenja, točkovanja pri posameznem dokumentu. Tako po Pravilniku javni uslužbenec napreduje, če po preteku treh let doseže določeno število točk, pri čemer je potrebno poudariti, da zaposleni pridobivajo točke na popolnoma drugačen način, kot ga predvideva Predlog Uredbe. Na podlagi Pravilnika zaposleni točke pridobivajo z dodatnim izobraževanjem, z udeleževanjem različnih seminarjev, mentorstvom, pisanjem prispevkov na konferencah, vodenjem internih izobraževanj in s podobnim, kar se skriva pod kriteriji, navedenimi v zgornji tabeli²⁰. Vsako tako udejstvovanje, tudi izven delovnega časa, je ovrednoteno s številom točk, za napredovanje pa jih mora zaposleni v treh letih zbrati določeno število: zaposleni

- v tarifnih skupinah od I do V potrebujejo za napredovanje 50 točk;
- v tarifni skupini VI napredujejo za en plačni razred, če dosežejo 75 točk;
- v tarifni skupini VII do IX napredujejo za en plačni razred, če dosežejo 100 točk.

Po mnenju Ministrstva za javno upravo (2006c: 4) je ocena v trenutni ureditvi mehanizma napredovanja večinoma zadosten in ne odločilen pogoj. Nova ureditev oz. njen predlog pa daje odločujoč in odločilen poudarek oceni nadrejenega, ki lahko glede na uspešnost dela zaposlenega vpliva na njegovo napredovanje oz. karierno pot. Predlog Uredbe tako predvideva napredovanje samo na podlagi ocene nadrejenega, ki temelji na zelo podobnih kriterijih²¹, kot se za napredovanje po Pravilniku²² uporabljajo sedaj. Kriteriji kot taki so

¹⁷ V nadaljevanju Predlog Uredbe.

¹⁸ V nadaljevanju Pravilnik.

¹⁹ Predlog Uredbe za razliko od Pravilnika upošteva pri napredovanju tudi kvaliteto sodelovanja, organizacijo dela, odnos do strank, način komunikacije.

²⁰ Podrobneje so kriteriji predstavljeni v Prilogi A.

²¹ Kriteriji so navedeni v Prilogi B. V njej je konkretnje razčlenjenih osnovnih pet kriterijev, s čimer je ocenjevalcem olajšano delo, predvsem pa so poenoteni kriteriji, ki jih nadrejeni uporabljajo za ocenjevanje javnih uslužbencev.

objektivni, razlika pa je v tem, da po teh kriterijih nadrejeni oceni delo javnega uslužbenca in le-ta ne dokazuje več sam upravičenosti do napredovanja z različnimi potrdili, izjavami in certifikati, kot se to počne sedaj (ob veljavi Pravilnika). S tem ocena uspešnosti dela javnega uslužbenca postane bolj subjektivna ocena nadrejenega, ki pa temelji na vnaprej določenih in znanih kriterijih.

Javni uslužbenci bodo lahko napredovali, če:

- pri prvem in drugem napredovanju dosežejo najmanj 12 točk,
- ob tretjem in četrtem napredovanju najmanj 13 točk in
- ob nadaljnjih napredovanjih najmanj 14 točk, pri čemer se ocene točkujejo na sledeči način:
 - ocena »odlično« s 5 točkami,
 - ocena »zelo dobro« s 4 točkami,
 - ocena »dobro« s 3 točkami,
 - ocena »zadovoljivo« z 2 točkama,
 - ocena »nezadovoljivo« se ne točkuje.

Novost, ki jo predlagajo pisci Predloga Uredbe, je, da je določeno število oz. odstotek ocen na nivoju proračunskega porabnika, s katerimi lahko nadrejeni ocenijo javne uslužbenke. Tako je lahko z oceno »odlično« ocenjenih največ 20% javnih uslužbencev, z oceno »zelo dobro« pa 40% zaposlenih (3. člen). Prva misel ob pogledu na omejitve bi bila gotovo, da so se za tak korak predlagatelji odločili zaradi nekritičnega ocenjevanja oz. pavšalnega podeljevanja ocen, ki ni temeljilo le na strokovnih kriterijih. Vendar pa nam je ob pojasnjevanju razlogov za sprejetje Uredbe razloženo (Ministrstvo za javno upravo, 2006c: 6), da podatki o napredovanju po trenutno veljavni zakonodaji²³ kažejo, da *»vsako leto ni napredovala tretjina javnih uslužbencev, kot je bilo splošno mnenje.«*

Medtem ko Predlog Uredbe **nenapredovanja** posebej ne omenja, Pravilnik ureja tudi to možnost, če:

- od dneva dokončnosti odločbe o izrečenem disciplinskem ukrepu javnega opomina ali denarne kazni še nista minili dve leti,

²² Ocenjevalni list za napredovanje zaposlenega v višji plačni razred po Pravilniku o napredovanju zaposlenih v državni upravi v Prilogi C.

²³ Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi.

- od dneva izteka preizkusne dobe zaradi izrečenega disciplinskega ukrepa pogojnega prenehanja delovnega razmerja še nista minili dve leti,
- je bil pravnomočno kaznovan za prekršek ali obsojen za kazniva dejanja, storjena na delu ali v zvezi z delom, dokler navedena kazen ni izbrisana iz ustrezne evidence.

Po mnenju Korade-Purgove (2005b: 1710) sodobnejši sistemi upravljanja človeških virov omogočajo tudi fleksibilnejše zaposlovanje, ali z drugimi besedami, tudi lažje odpuščanje. Na podlagi stare zakonodaje je bilo po njenem mnenju ugotavljanje nesposobnosti (ki je bila zaradi zaščitnosti javnih uslužbencev in nefleksibilne zaposlovalne politike skoraj edini razlog za prenehanje delovnega razmerja v javni upravi) zaposlenih, ki *»niso bili »pravi« kadri, pri čemer z besedo »pravi« mislimo strokovni, kompetentni in učinkoviti«*, dolgo trajno in zapleteno.

Predlog Uredbe odgovarja tudi na nekatere od odprtih vprašanj, ki so se pojavila po prvem ocenjevanju uspešnosti javnih uslužbencev leta 2004 (Koželj, 2004: 12), kot je npr. vprašanje določitve distribucije ocen v organih (delež posameznih ocen v posameznih organih, da med organi ne prihaja do prevelik odstopanj ocen), pripombe o pomanjkanju natančnih obrazložitvev ocen itd.

Na drugi strani imamo še vedno nekaj vprašanj, ki so se pojavila ob izvajanju ocenjevanja javnih uslužbencev v praksi in ostajajo neodgovorjena. Koželj (2004: 12) izpostavi samo nekatere:

- kako oceniti uradnike, ki so celo leto ali pa večino leta upravičeno odstotni,
- katera ocena naj predstavlja izhodišče (Se od uradnika pričakuje zadovoljivo ali dobro opravljanje dela?).

Ob sprejetju Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede se tako pričakuje tudi natančno navodilo, ki bo poskrbelo, da se bodo določila pravilno in strokovno izvajala v praksi ter da bo neodgovorjenih vprašanj vedno manj. Ministrstvo za javno upravo bo prav gotovo pripravljeno nuditi vso strokovno pomoč ocenjevalcem, trenutno pa so jim že na voljo pripomočki, kot je npr. priročnik z naslovom *»Vodenje letnega pogovora s sodelavcem.«*

Uredba, ki je v trenutno v vladnem postopku, potekalo je tudi že medresorsko usklajevanje (Ministrstvo za javno upravo, 2006b), predstavlja pomemben dokument, s katerim se zavrača mnenje, da se učinkovitosti (dobra izraba virov) in uspešnosti (doseganje zastavljenih ciljev) v javnem sektorju zaradi specifičnosti ne more meriti.

8. UVAJANJE REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA V JAVNO UPRAVO

Redni letni razgovor je novost, uvedena z Zakonom o javnih uslužbencih. Zaradi izredne pomembnosti pri načrtovanju kariere javnega uslužbenca (napredovanje, ocenjevanje, izobraževanje, premestitve) ga posebej predstavljam na naslednjih straneh.

8.1. Kaj je redni letni razgovor?

Redni letni razgovor (v nadaljevanju RLR) je po mnenju Majcnove (2004: 37) »pogovor vodje in zaposlenega o njegovem delu in počutju ter o delovnih razmerah s pogledom na sedanost, preteklo obdobje in prihodnost.« Gre za pogovor dveh oseb, katerih pogledi na delo bi se morali skladati; vsekakor ima ideje²⁴ ter pripombe tudi uslužbenec, naloga nadrejenega pa je, da v čim večji meri motivira, spodbudi zaposlenega in s tem hkrati omogoči doseganje ciljev organizacije. RLR je zelo preprosto orodje, ki pa je lahko zelo učinkovito (Možina idr, 2002: 279) - predpostavlja le enostavno, dvosmerno komunikacijo, vse ostalo je stvar dogovora, prilagajanj, ujemanj, domišljije, improvizacije.

Edina slaba točka RLR je, da ob nezanimanju vodij in nepripravljenosti na minimalno izobraževanje lahko postane sam sebi namen (Korade-Purg, 2005a: 26).

8.2. Zakaj redni letni razgovor?

Razlogov za uvajanje RLR v javno upravo je vsekakor več, zato moramo nanj pogledati z različnih zornih kotov.

RLR nekateri povezujejo z ocenjevanjem in napredovanjem, vendar naj bi ocenjevalni intervju in redni letni razgovor bila dva ločena postopka, pri čemer Bagon (2003: 6) meni, da je RLR nujna podlaga za kasnejše ocenjevanje delovne uspešnosti. Eden od namenov RLR je namreč tudi določitev ključnih nalog, pričakovanih rezultatov in meril za kasnejše ocenjevanje le-teh, s tem pa tudi meril za ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti dela uslužbenca – tako se bo zagotovilo objektivnejše ocenjevanje delovne uspešnosti (Bagon,

²⁴ Te so po mnenju Majcen Milene (2004:37) pričakovane ter dobrodošle.

2003: 14-16). Njunjo natančnejšo primerjavo podobnosti in razlik podajam v sedmi točki tega poglavja.

Vsekakor je RLR eden od elementov, s katerim se poskuša povečati uspešnost in učinkovitost zaposlenih v javni upravi (Korade-Purg, 2005a: 23), s čimer se ukvarja predvsem novi javni menedžment, ki želi prekiniti otopelost javnih uslužbencev. Zato se vodja pogovarja s svojimi zaposlenimi, jih usmerja, motivira (priložnost, da se uporabi kot orodje za motivacijo) za usmerjanje dejavnosti javnih uslužbencev k ciljem, ki si jih postavlja slovenska uprava (Korade-Purg, 2005a: 37) in jim v okviru razvoja organizacije tudi omogoča, da se izpopolnjujejo na področjih, ki jih zanimajo. S takim pristopom organizacija pridobi visoko motivirane uslužbence, ki za potrebe dela delajo z navdušenjem in veseljem, saj uresničujejo tudi svoje želje, cilje.

RLR je tudi eno od orodij pristopa k upravljanju človeških virov (ang. HRM), kjer želijo pristopiti h kadrovskim virom kot celoti, ki je potrebna posebne pozornosti. Zaposlene je potrebno razumeti kot potencialne, vire, investicijo in ne strošek (Kovač, 2000: 288), zato potrebujejo posebno strategijo upravljanja, popolnoma enako kot katerikoli drugi del organizacije.

Nedvomno pa ne smemo pozabiti, da kadrovski viri niso neomejeni (Korade-Purg, 2005a: 23); tudi v okviru reform in prilagajanja NJM je celo slišati zahteve po zmanjšanju javne porabe, pri čemer se pričakuje povečanje učinkovitosti zaposlenih, večje prilagajanje uporabnikom ipd. Zato je pomembno, da ima vodja v svojem timu dobro poznan in usposobljen kader, ki se je pripravljen in zmožen prilagajati, spoznavati, učiti.

Prednost RLR je tudi, da se dogovore zapiše, s čimer imamo možnost vedno preveriti, v kateri fazi uresničevanja planov se trenutno delo zaposlenega nahaja. To je v interesu obeh sodelujočih, saj zaposleni lahko nadrejenega opozori na dogovor glede izobraževanj, ugodnosti ipd., nadrejeni pa lahko uslužbenca opomni glede neizvedenih dejavnosti, prekoračenja določenih rokov ipd. Tako RLR ne postane obveznost brez posledic in sam sebi namen (glej Korade-Purg, 2005a: 24).

Možina in Jamšek (2002: 279) zgoščeno navajata cilje, ki jih želimo doseči z letnim razgovorom - po njunem mnenju so večdimenzionalni, predvsem gre za naslednje:

- pregled preteklega dela zaposlenega,
- oblikovanje profesionalnih in osebnostnih ciljev posameznika,
- ugotavljanje interesov in želja sodelavca,
- usklajevanje ciljev posameznih zaposlenih s cilji organizacije,
- vzpostavljanje poglobljene komunikacije med vodjo in sodelavcem,
- načrtovanje kariernega razvoja posameznika (možnosti za nadaljnje napredovanje),
- ugotavljanje potrebnih nadgradenj, izboljšav in pridobitev novih znanj, veščin ter spretnosti sodelavca,
- zaznavanje potencialnih konfliktov in njihovo pravočasno preprečevanje.

8.3. Kdaj se izvaja RLR?

Pogovori naj bi se izvajali predvsem redno, letno, npr. vsako leto pred sprejemom letnega programa dela, v katerem se že kar natančno določijo naloge, zadolžitve, termini za izvedbo ipd. Za državno upravo je primeren čas v oktobru ali novembru – ob pripravi proračuna, saj za doseganje ciljev, zastavljenih v RLR, potrebujemo tudi sredstva, ki jih je potrebno predvidevati v proračunu (Bagon, 2003: 14-16).

S takim pristopom damo zaposlenim vedeti, da bo njihovo mnenje lahko upoštevano, cenjene morajo biti tudi izkušnje pri delu. Vsekakor mora biti vnaprej dogovorjeno, kdaj bodo pogovori potekali, saj je pomembno, da se vsi udeleženci nanj dobro pripravijo.

8.4. Način izvajanja RLR

Na razgovor se morata oba udeleženca vsekakor pripraviti, saj je tako lahko komunikacija bolj učinkovita, ima pa še nekaj ostalih prednosti (Majcen, 2004: 37):

- vodja se bolje počuti, ker natančno ve kaj ga čaka,
- oba udeleženca bosta bolj samozavestna, sproščena,
- letni pogovor bo tekel bolj gladko, brez zadreg.

Pogovor se priporočljivo vodi kot pogovor čim bolj enakovrednih udeležencev, čeprav to dejansko nista – vodja vedno razpolaga z več informacijami in možnostmi za ukrepanje

(Korade-Purg, 2005a: 24). Uslužbenec se ob primernem delu in prepričanju, da se delo izvaja po predvidenem načrtu, vsekakor pogovora ne sme bati, saj namen ni kaznovanje in prikazovanje slabosti, temveč (če se le te že pojavijo) odpravljanje napak in usmerjanje v izboljšanje delovanja posameznika znotraj ciljev organizacije. Zaposleni imajo med RLR priložnost sooblikovati cilje (Stare, 2000: 404), programe organizacije, zato bi morali k razgovoru pristopiti kar se da aktivno in izkoristiti priložnost vplivanja na smer delovanja organizacije, v kateri delajo.

8.5. Priprava na RLR

Zagovorniki Upravljanja človeških virov (ang. HRM) zagovarjajo pet korakov priprave na letni razgovor, s čimer si zagotovijo bolj sproščeno vzdušje in manj zapletov med izvajanjem RLR. Tako Carrell, Elbert in Hatfield (2000: 246) priporočajo:

- Ocenjevalec mora imeti dovolj časa za pripravo na razgovor.
- Ocenjevanemu se obrazloži namen razgovora (npr. ali gre za letni razgovor ali ocenjevalni intervju).
- Pri navajanju dobrih in slabih lastnosti/del se uporabi »sendvič« metoda: najprej se poudari dobre lastnosti, pove kaj je potrebno izboljšati, in zaključi s pohvalo.
- Povabilo k sodelovanju (že dolgo je znano, da zaposlene vpliv pri odločitvah, vodenju, stimulira k boljšemu, inovativnemu in bolj zadovoljenemu delu).
- Osredotočenost na nadaljnji razvoj zaposlenega (stimulira, zadovolji oba).

8.6. Potek rednega letnega razgovora

Korade-Purg (2005a: 24-25) v svojem članku navaja tri najvažnejše faze letnega razgovora, ki poteka na individualni ravni med javnim uslužbencem in nadrejenim²⁵.

²⁵ Izraz »nadrejeni« po mnenju avtorice ne sodi v kontekst RLR, saj naj bi šlo bolj za pogovor med sodelavcema.

1. OCENJEVANJE PRETEKLEGA DELA

- Pregled opravljenih nalog,
- pregled nedokončanih nalog,
- težave pri delu (npr. spremembe predpisov, premalo navodil, informacij),
- razlogi za nedokončanje nalog (kadrovske težave, finančna sredstva, delovne razmere, spreminjajoč se obseg nalog).

2. DOLOČANJE CILJEV ZA PRIHODNJE OBDOBJE

- Pregled ciljev vlade in ciljev in programa dela organa ter določitev prioriternih nalog z roki za izvedbo,
- pregled nedokončanih nalog iz preteklega obdobja ter določitev rokov za dokončanje,
- določitev sodelavčevih ciljev v okviru ciljev celotne organizacije.

3. UKREPI IN DEJAVNOSTI ZA DOSEGANJE CILJEV

- Določitev potrebnih dodatnih znanj in veščin ter vrste usposabljanj,
- določitev potrebnih virov za izvedbo nalog
(navodila in informacije, finančni viri v okviru finančnega načrta za izvedbo potrebnih usposabljanj in zagotavljanje delovnih razmer).

8.7. Primerjava med rednim letnim razgovorom in letnim ocenjevanjem uspešnosti

Tabela 8.4: Primerjava RLR in letnega ocenjevanja uspešnosti javnih uslužbencev

LETNI POGOVOR S SODELAVCEM (105. člen ZJU)	LETNA OCENA USPEŠNOSTI (11. do 117. člen ZJU)
Ima vlogo razvijanja usposobljenosti.	Ima vlogo napredovanja v nazivu in plačilnem razredu.
Raziskuje odnos med sedanjim delom in prihodnjimi možnostmi.	Je ocena, ki omogoča napredovanje v višji naziv in/ali višji plačilni razred.
Obravnava širše sposobnosti, odlike in zmožnosti.	Določa pravico do napredovanja, upoštevajoč ugotovljene širše sposobnosti, odlike in dosežene delovne rezultate preteklega leta.
Osredotočenost na razvojne možnosti in prihodnje delo uslužbenca, na njegovo kariero.	Osredotočenost na napredovanje uslužbencev: učinkovito in delovno bolj usposobljenih.
Pogled z vidika prihodnjih potreb organa / uprave.	Pogled z vidika spodbujanja učinkovitosti uprave / zaposlenih.
Vodja ima vlogo svetovalca, inštruktorja, trenerja.	Vodja ima vlogo ocenjevalca in določevalca posameznikovega razvoja.
Prevladuje odnos sodelovanja.	Prevladuje nasprotujoč odnos.
Izvaja se enkrat letno, predvidoma v oktobru oz. novembru – ob pripravi proračuna.	Določi se enkrat letno – v januarju.
Rezultat je dogovor o delu in razvojnih načrtih. Zapis o dogovoru obdržita udeleženca, del zapisa o dogovoru se posreduje kadrovski službi.	Rezultat je letna ocena uspešnosti, zapisana v ocenjevalnem listu. Ocenjevalni list shrani kadrovska služba. Ocene, pridobljene v več zaporednih letih, so pogoj za napredovanje.
Postopek se določi s programom uvajanja letnega pogovora in s priročnikom o izvajanju letnega pogovora v upravi.	Postopek določanja letne ocene je del uredbe vlade o postopki in načinu preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje.

Vir: Bagon, Judita (2003)

Oba inštrumenta sta bili spremembi, ki so ju v javno upravo uvedli z reformo in sprejetjem ZJU. Predvsem letni razgovori so bili sprejeti z mešanimi občutki, saj so nekatere vodje to občutile kot dodatno obveznost, ki ne bo dala nobenih rezultatov (glej Korade-Purg, 2005b: 1713). Ravno zato pa se je potrebno nanj primerno pripraviti in ga kot takega uporabljati kot primerno orodje za upravljanje človeških virov v državni upravi. Drugi del spremembe pa daje dodaten pomen ocenjevanju uspešnosti uslužbencev. Samo ocenjevanje v upravi sicer ni novost, nova je uvedba, da »se ocenjevanje uradnikov izvaja z namenom spodbujanja kariere in z odločanjem o njihovem napredovanju²⁶«. Tako se izvaja eno ocenjevanje za napredovanje v naziv, za napredovanje v višji plačni razred in za dodelitev dela plače za delovno uspešnost (Korade-Purg, 2005b: 1714).

Zaželeno sicer je, da je sistem ocenjevanj oddvojen od izvajanja RLR, vendar ne moremo mimo pomembne povezanost med obema pogovoroma; kadrovska služba povzame zapise o rednih letnih pogovorih v tistem delu, ki se nanaša na želje in potrebe posameznikov po usposabljanju, te pa so pomembne za nadaljnji razvoj delovne kariere in uspešnosti javnih uslužbencev. Tako se tudi pri RLR dotaknemo pričakovanj, standardov, rokov, ki so povezani s ključnimi nalogami, kar odločilno vpliva na uspešnost javnih uslužbencev, ne pogovarjamo pa se neposredno o oceni zaposlenega (Majcen, 2004: 39 in Korade-Purg, 2005a: 25).

Na podlagi povedanega menim, da RLR in ocenjevanja ne moremo popolnoma ločevati. Dejstvo je, da v obeh primerih sodelujeta enaki osebi, na enakih položajih, s čimer pri ocenjevanju ne moremo mimo ciljev, ki smo si jih zastavili pri letnem razgovoru.

²⁶ 1. odstavek 11. člena ZJU.

9. Pogled na Ministrstvo za zunanje zadeve - Pravilnik o ocenjevanju uspešnosti diplomatov

Pravilnik je bil v Uradnem listu RS objavljen 8.4.2005 in velja od naslednjega dne. V uvodnih členih je izražen namen ocenjevanja, ki je po mnenju oblikovalcev Pravilnika *spodbujanje kariere, pravičnega odločanja o napredovanju in razporejanju na delovna mesta v notranji/zunanji službi*²⁷. Posebej je poudarjen tudi prispevek posameznega diplomata k delovanju ministrstva, pri čemer so predvidoma mišljena dejanja odgovornejših, zahtevnejših delovnih mest.

Elementi ocene, določeni v 3. členu, so skoraj identični prej navedenim kriterijem²⁸, ki jih predvideva Predlog Uredbe vlade o napredovanju uslužbencev v plačne razrede. Tako so enako podrobneje razloženi širši kriteriji, pojmi:

- rezultati dela,
- samostojnost, ustvarjalnost, natančnost,
- zanesljivost pri opravljanju dela,
- kvaliteta sodelovanja, organiziranja dela,
- kvaliteta dela s strankami, interdisciplinarnost, komuniciranje.

Pod 6. točko so dodane še nekatere osebnostne lastnosti – *pripravljenost za učenje in usposabljanje, prilagodljivost, sposobnost odločanja in sposobnost uresničitve odločitve, pogajalske sposobnosti, zlasti odločnost in sposobnost prepričevanja*. Le te naj bi omogočale boljše delo diplomata tako v notranji kot zunanji službi. Posebni, 4. člen, je namenjen tudi elementom, ki ugodno vplivajo na oceno zaposlenega: *obrazložene pisne pohvale, kritike, mnenja, priznanja za uspešnost in učinkovitost poslovanja in ugled ministrstva ter ocene o uspešnosti priprav obiskov in o izvedbi drugih nalog s strani nadrejenega*. Ta mora upoštevati tudi večkratne pisne ali ustne pohvale strank, ki izražajo lastno mnenje o opravljenih storitvah.

²⁷ 2. člen.

²⁸ Glej poglavje 7.2.

Pri ocenjevanju diplomatov na vodstvenih delovnih mestih se ne sme spregledati:

- sposobnosti upravljanja s človeškimi viri,
- sposobnost upravljanja z materialnimi viri,
- sposobnost spodbujanja in motiviranja sodelavcev,
- sposobnost optimalne razporeditve opravljenih nalog in
- sposobnosti dajanja natančnih navodil za delo.

Iz teh nekaj členov je mogoče videti, kakšne lastnosti naj bi imeli javni uslužbenci, ki si jih MZZ želi v svojih vrstah. Predvidoma zato so tudi Pravilnik oblikovali po načelih NJM, čeprav Uredba še ni stopila v veljavo.

Uspešnost se skladno z zakonom ocenjuje enkrat letno (6. člen). Podlaga za ocenjevanje je poročilo o delu, ki ga diplomat pripravi sam²⁹. Ocenjevalec seveda lahko navedbe preveri pri vodji organizacijske enote (7. člen), a mislim, da je na MZZ organizacija dovolj razdrobljena, da vsak ocenjevalec pozna delo uslužbencev. Bolj zapleteno je ocenjevanje ob prehodih zaposlenih med notranjo in zunanjo službo, ki so daleč najštevilčnejši med vsemi ministrstvi RS. V takem primeru zaposleni, ki zapušča sektor v notranji službi, da opisne ocene diplomatov in jih preda pri primopredaji (9. člen).

Pravilniku je priložen tudi obrazec³⁰, ki je v veliko pomoč ocenjevalcem. Na njem so namreč podrobno razdelani kriteriji za ocenjevanje uspešnosti diplomata³¹, ki so razdeljeni v več podskupin, iz katerih potem ocenjevalec pridobi eno oceno (vsak kriterij je sestavljen iz več »delnih« ocen, ki jih potem ocenjevalec sešteje, deli s številom ocen in tako dobi povprečno oceno za posamezen kriterij). Po enakem postopku pridobi tudi končno oceno, ki pa jo mora diplomat podpisati, da je veljavna in kot taka upoštevana pri napredovanju v naziv (12. člen). V nasprotnem primeru diplomat lahko zahteva preizkus ocene, ki ga opravi komisija, imenovana s strani predstojnika. To sta dva diplomata, ki po mnenju predstojnika poznata delo ocenjevanega sodelavca. Komisija preveri dokumentacijo, uporabljeno v postopku ocenjevanja, dokaze s katerimi diplomat potrdi svoje navedbe v zahtevi za preizkus ocene ter oceno potrdi ali zviša. Diplomata je takoj seznanjen z oceno, poročilo se mu pošlje najkasneje v treh dneh od dne preizkusa ocene.

²⁹ Priloga D.

³⁰ Priloga E.

³¹ Natančneje o tem v točki 7.2.

Zadnji³² členi določajo vpliv ocene po tem Pravilniku:

- na razporeditev v zunanjo službo,
- na razporeditev na drugo delovno mesto preko internega ali javnega natečaja,
- na določitev števila dni letnega dopusta iz naslova uspešnosti,
- na določitev plače za delovno uspešnost,
- na napotitev diplomata na izobraževanje / usposabljanje.

³² 16., 17. in 18. člen.

10. Praktično preverjanje stanja na MZZ

Ministrstvo za zunanje zadeve RS sem si izbrala za preučevanje predvsem zaradi dostopnosti podatkov pa tudi zaradi Pravilnika o ocenjevanju uspešnosti diplomatov, saj je eden redkih, ki uvaja ideje novega javnega menedžmenta (kot npr. tudi še ne sprejeta Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede). V raziskavi relativno majhnega obsega sem želela pridobiti predvsem mnenja zaposlenih, ki (so in) napredujejo po zakonodaji, ki sem jo v diplomskem delu analizirala. Predvsem me je zanimalo njihovo mnenje oz. osebni odnos do mehanizma napredovanja in do meril, ki se ob tem uporabljajo. Odločila sem se uporabiti krajši vprašalnik in intervju.

10.1. Vprašalnik

Vprašalnik je bil sestavljen iz dvanajstih vprašanj³³, od tega so štiri vprašanja zaprtega, ostala pa odprtega tipa. Namen odprtih vprašanj je bil predvsem pridobiti čim bolj iskreno mnenje zaposlenih, brez predhodnih sugestij v obliki pripravljenih odgovorov. Anketno populacijo so predstavljali zaposleni v konzularnem sektorju (ta skupaj šteje devetnajst oseb, a so bili štirje zaposleni v času izvajanja vprašalnikov dalj časa odsotni, z vodjo pa sem opravila krajši intervju; vprašalnik je bil tako posredovan štirinajstim uslužbencem konzularnega oddelka) in dve osebi iz direktorata za mednarodno pravo in zaščito interesov MZZ, h kateremu konzularni sektor organizacijsko sodi. Skupaj je bil vprašalnik po elektronski pošti s spremno razlago poslan šestnajstim uslužbencem, prejela pa sem deset izpolnjenih vprašalnikov. Kljub relativno majhnemu vzorcu menim, da so odgovori izredno zanimivi in uporabni za analizo, predvsem zaradi različne starosti in spola vprašanih. Tako je na vprašalnik odgovorilo osem žensk in štirje moški, njihova starost pa se giblje med 20. in 50. letom. Večina (šest anketiranih) je starih med 31 in 40 let, dve osebi sta stari nad 40 in dve pod 30 let.

10.2. Intervju

Družboslovni, strukturirani intervju sem se odločila uporabiti za pridobivanje podatkov ocenjevalca oz. vodje sektorja, ki ocenjuje svoje sodelavce. Obrnila sem se na gospo Vlasto Valenčič Pelikan, vodjo konzularnega sektorja na MZZ, ki šteje skupaj devetnajst uslužbencev, kar ga uvršča med največje na ministrstvu. Gospa Valenčič Pelikan je karierna diplomatka, ki je v svoji karieri izkusila vse stopničke napredovanja, vključno z najvišjo, saj

³³ Priloga F.

že več let ocenjuje zaposlene v svojem sektorju. Glede na izkušnje, objektivnost in strokovnost sem jo prosila za mnenje in poglede na nekatere dimenzije napredovanja v javni upravi.

Intervju sva opravili v 26. aprila 2006 ob 10. uri v prostorih konzularnega sektorja MZZ³⁴.

10.3. Analiza

V naslednjih dveh točkah podajam analizo vprašalnika in intervjuja.

Predvsem pri analizi vprašalnika sem se soočila z nekaterimi omejitvami, za katere menim, da jih je za pravilno razumevanje rezultatov potrebno posebej izpostaviti. Najbolj izstopa majhno število analiziranih vprašalnikov (deset), zaradi česar ne morem empiričnih rezultatov posploševati na celotno ministrstvo ali celo na javno upravo. Zaradi istega razloga pri razlagi rezultatov nisem uporabljala odstotkov in sem večino podatkov predstavila v absolutnih številkah. Menim, da je tako analiza bolj razumljiva in s tem bolj uporabna.

Po analizi pilotskega vprašalnika, ki ga je izpolnil javni uslužbenec v konzularnem sektorju MZZ, sem nekatera vprašanja dodatno pojasnila, saj se je razkrilo, da zaposleni slabše poznajo pravno podlago za napredovanje.

Zaradi specifičnosti MZZ, predvsem prehajanja med notranjo in zunanjo službo, sem pri vprašalniku tudi izpustila vprašanje, ki se nanaša na čas zaposlenosti v konzularnem sektorju, saj bi lahko prišlo do različnega štetja let, s tem pa tudi do neustreznih podatkov za analizo.

10.3.1. Vprašalnik³⁵

Devet vprašanih se je strinjalo s trditvijo, da se v trenutnem sistemu ocenjevanja in s tem napredovanja javnih uslužbencev pojavljajo napake, le eden se je v celoti strinjal s trenutno ureditvijo. Nezadovoljstvo ni presenetljivo, saj so se pri izpolnjevanju mnogi spraševali, kakšna je in kakšna je bila zakonodaja, s čimer se je pokazalo preslabo poznavanje pravne podlage za napredovanje. Razkrilo se je še, da jih mnogo ne ve, na podlagi česa lahko napredujejo³⁶ in da med napredovanjem v naziv in v plačnem razredu obstajajo velike razlike. Resnično je, da so o spremembah v sistemu napredovanja strokovnjaki iz ministrstva za javno upravo in kadrovske službe vlade izobraževali le vodje sektorjev, vendar je tudi res, da so pravni viri danes praktično dostopni vsakomur, s čimer je omogočeno vsakemu javnemu uslužbencu, da se pouči o možnostih napredovanja, in da posredovanje pridobljenega znanja

³⁴ Dobesedni zapis v prilogi H.

³⁵ Kratek povzetek odgovorov v prilogi G.

³⁶ Na to kažejo tudi namesto odgovora zapisani vprašaji pri nekaterih vprašanjih pri dveh vprašalnikih.

vodij zaposlenim v svojem sektorju nikakor ne bi smela biti redkost, ampak prej redna praksa na vseh ministrstvih.

Pri tretjem vprašanju, kjer sem prosila za pojasnilo pojavljajočih se napak pri ocenjevanju po mnenju anketirancev, sem dobila kopico različnih odgovorov, ki pa so usmerjeni v približno enako smer: izraženo je bilo predvsem nezadovoljstvo nad subjektivnim ocenjevanjem in neenotnimi kriteriji, ki jih posamezni vodje uporabljajo za ocenjevanje.

Posebej bom omenila tiste odgovore, ki so se pojavili pri večih vprašalnikih in jih bom poskusila tudi razložiti: največ (polovica) jih je izrazilo nezadovoljstvo nad problemom merljivosti in dejstvom, da se pojavlja subjektivno ocenjevanje, podeljevanje dobrih ocen prijateljem in različno razumevanje kriterijev. Vsi ti očitki letijo predvsem na ocenjevanje uspešnosti diplomatov, kjer je ocena nadrejenega odločujoči kriterij za napredovanje ali proti njemu. Problematika neenotnih kriterijev in različnega interpretiranja le teh, se poskuša reševati z izobraževanjem vodij, kar se je potrdilo tudi v intervjuju, je pa tudi res (kot sem dobila odgovor na enem od vprašalnikov), da smo ljudje že sami po sebi determinirani z okoljem, z izkušnjami in s tem subjektivni. Popolnoma objektivno ocenjevanje je praktično nemogoče, reforma javne uprave teži k minimaliziranju subjektivnih vplivov na ocenjevanje/napredovanje, tudi s podrobnim razčlenjevanjem ocen³⁷, kar je bila tudi kritika enega vprašanih (»premalo diferencirane ocene«). Posebej zanimiv se mi je zdel odgovor »nezadosten sistem kaznovanja neusposobljenih javnih uslužbencev,« žal pa podrobnejše razlage ni bilo poleg. Predvidevam lahko, da je s tem mišljeno predvsem mnogokrat preveč avtomatično napredovanje, vendar zagotovo tega ne morem trditi.

Kritike trenutnega sistema napredovanja, ki so se pojavljale posamično ali največ dvakrat, so naslednje:

- nagrajevanje povprečnežev,
- premalo tekmovalnosti,
- premalo usmerjenosti k spodbujanju timskega dela, s čimer se poudarja individualizem in s tem slabše doseganje ciljev organizacije,
- vpliv subjektivnega ocenjevanja na vzdušje v kolektivu,
- toga pravila napredovanja,
- netransparentnost postopkov,
- popolna odvisnost od volje nadrejenega,
- manjka ocene »prav dobro«.

³⁷ Te so predvidene v Predlogu Uredbe in povzete že v Pravilniku o ocenjevanju uspešnosti diplomatov.

V četrtem in petem vprašanju sem se dotaknila kriterijev, po katerih se ocenjuje uspešnost in s tem omogoča napredovanje. Osem vprašanih se je strinjalo³⁸, da ocenjevanje ne poteka izključno po objektivnih kriterijih, da se v veliki meri uporabljajo tudi subjektivni pogledi na delo posameznikov. Nekateri (trije) so izpostavili, da je odvisno vse od predpostavljenih, ki pa se največkrat ne želijo nikomur zameriti in zato podeljujejo boljše ocene, kot bi si jih zaposleni zaslužili. Zanimiv je bil opomin na ocenjevanje v primeru, ko je nadrejeni mlajši od svojega podrejenega – »ne gre zanemariti vpliva delovnega odnosa podrejenega z nadrejenim, kjer je marsikdaj opaziti nepriznavanje vloge nadrejenega, še posebej, če je mlajši od podrejenega; to se kaže že v težavah pri realizaciji dela, marsikdo pa tega ne želi še zaostrovati z oblikovanjem realne ocene sodelavca«. Podatkov o takih primerih žal nisem našla, morda pa se je s spremembo sistema napredovanja³⁹ ustvarilo več možnosti, da bo vodja sektorja mlajši kot sodelavci v njem, saj bo napredovanje po treh letih omogočeno le »odličnim.« Rešitve bi morala pripraviti kadrovska služba vlade, a menim, da s korektnimi medsebojnimi odnosi ne bi smelo prihajati do težav in nepravilnega ocenjevanja. Vodja sektorja ima dolžnost, da vsakega izmed zaposlenih oceni po njegovih dosežkih in načinu dela, zato menim, da starost in ugled vodje pri tem ne bi smela igrati večje vloge⁴⁰.

Nadalje sem se posvetila spremembi zakonodaje in sem javne uslužbenke spraševala po najbolj pozitivnih izkušnjah v ureditvi mehanizma napredovanja po sprejemu Zakona o javnih uslužbencih leta 2003. Nekaj, natančneje štirje anketiranci, so izrazile prepričanje, da je ocenjevanje na podlagi delovne uspešnosti in uspehov, izkazanih na delovnem mestu, veliko bolj primerno kot pa napredovanje na podlagi izobraževanja⁴¹. Izraženih je bilo še nekaj pozitivnih opazanj, kot npr. dodatna motivacija za boljše delo, bolj razdelana merila, in pa nekaj kritik - kot je destimuliranje akademskega udejstvovanja zunaj organa in nezmožnost uresničevanja zakonskih določb v praksi.

Pri ocenjevanju mehanizma napredovanja pred letom 2003⁴² so se vprašani razdelili približno na polovico, pri čemer so eni menili, da dodatno izobraževanje vsekakor pripomore k boljšemu, interdisciplinarnemu delu javnega uslužbenca, medtem ko so ostali prepričani, da je pravilno, da se ne napreduje več na podlagi udeležbe na seminarjih, temveč na podlagi

³⁸ Torej 80%.

³⁹ Predvsem s Predlogom Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede.

⁴⁰ Zanimiva se mi je zdela še izpostavitve možnosti, da vodja ne bi želel sodelavca oceniti korektno, s čimer bi mu onemogočal napredovanje ter bi s tem teoretično oviral sposobnejše od sebe.

⁴¹ Zanimiva je pripomba na enem vprašalniku, da »udeležba na seminarjih ni vedno izraz pridnosti, zainteresiranosti, ampak morda tudi izogibanje delu. Uslužbenec, ki se zaradi obilice delovnih obveznosti, morda celo družinske situacije, ni mogel udeleževati različnih seminarjev – je pa natančno, požrtvovalno in natančno delal – je bil pogosto po krivici v slabšem položaju glede na ostale, ki so točke zbirali in se s tem tudi izogibali delu – in bili ob koncu ocenjevalnega obdobja še nagrajeni za to.«

⁴² Vprašanje 7: Kakšno mnenje in izkušnje imate o načinu napredovanja pred letom 2003 (pred sprejemom ZJU)?

izkazane uspešnosti na delovnem mestu. Posebej izstopal je odgovor vprašanega, ki pravi, da mu je bil sam sistem napredovanja osebno bolj všeč – je hitreje in lažje napredoval, a vseeno verjetno ni prav, da je mehanizem napredovanja avtomatski.

Anketiranci so se razdelili tudi pri vprašanju »Ali menite, da so v ZJU določena subjektivna in objektivna merila uravnotežena?«, 60% jih je menilo, da merila niso uravnotežena in še vedno prevladujejo subjektivna merila, 40% pa jih meni, da so merila ocenjevanja uravnotežena. Približno enaka razdelitev je vidna tudi pri devetem vprašanju, glede predlaganih meril ocenjevanja⁴³, kjer se je pet anketirancev strinjalo z mnenjem, da bi bilo potrebno delovne naloge ovrednotiti glede na zahtevnost, odgovornost ter tako oceniti, nagraditi in motivirati javne uslužbenke. Izpostavljenih je bilo še kar nekaj zanimivih idej o merilih ocenjevanja:

- prispevek k skupnemu cilju (vzdušje, volja, nasveti, pomoč mlajšim),
- čim več različnih sestavin ocene, da bi bila le ta bolj realna,
- udeleževanje v projektnih/delovnih skupinah,
- pripravljenost na dodatno delo,
- pohvale, priznanja,
- samostojnost, inovativnost,
- resnost (ažurnost, strokovnost, točnost),
- izobraževanje, mentorstvo mlajšim.

Nekateri izmed predlaganih meril se že upoštevajo v ocenjevanju javnih uslužbenecv, je pa res, da se ocenjevanje uspešnosti diplomatov po merilih, omenjenih zgoraj⁴⁴, še ni popolnoma zasidrilo v diplomatih, saj so bili po pravilniku ocenjeni šele enkrat⁴⁵.

V zadnjih treh vprašanjih sem se posvetila namenu mehanizma napredovanja in sem javne uslužbenke spraševala, kako se namen napredovanja po posameznih obdobjih spreminja.

Prvo vprašanje iz omenjenega vsebinskega sklopa je bilo, kakšen je bil namenu mehanizma napredovanja pred letom 2003. Trije od desetih anketiranih so se strinjali, da je napredovanje vzpodbujalo le izobraževanje, dva sta menila, da se je tako vzpodbujalo boljše delo, in eden, da se je motiviralo k uspešnosti. Ostali so skeptično gledali na preteklost, saj so odgovorili, da se je ocena podeljevala glede (ne)priljubljenosti, da je šlo za rutinsko napredovanje, le en odgovor se je dotaknil nagrajevanja, saj kot pravi »se z leti pridobivajo delovne izkušnje ter s

⁴³ Vprašanje 9: Katere kriterije predlagate za ocenjevanje količine/kvalitete dela oz. uspešnosti javnega uslužbenca?

⁴⁴ Podrobneje so prikazani v poglavju 7.2.

⁴⁵ Pravilnik o ocenjevanju uspešnosti diplomatov je v veljavi od aprila 2005.

tem sposobnost opravljati odgovornejše delo.« Povzela bi lahko, da so trije vprašani napredovanje pred 2003 razumeli kot vzpodbudo, motivacijo, eden kot sistem nagrajevanja, ostalih šest pa mehanizma ni povezovala z napredovanjem kot mehanizmom nagrajevanja/kaznovanja (je bolj vzpodbujalo izobraževanje, rutinsko napredovanje, nekritično ocenjevanje).

Večina jih na mehanizem napredovanja po letu 2003 gleda bolj pozitivno, optimistično. Tako jih je več kot polovica menila (sedem odgovorov), da mehanizem vzpodbuja h kvalitetnejšemu delu (dva odgovora), k sodelovanju zaposlenih pri doseganju ciljev organizacije (trije odgovori), izboljšuje odnos do delovnih zadržitev (en odgovor) in omogoča napredovanje na podlagi strokovnega dela in pridnosti JU (en dogovor). Trije odgovori, ki pa govorijo o slabostih mehanizma napredovanja po ZJU, pa so bili: mehanizem je slab, saj omogoča manj izobraževanj in nudi manj možnosti napredovanja.

V zadnjem vprašanju sem jih spraševala: »Ali vi osebno gledate na vprašanje napredovanja kot na mehanizem vzpostavitve nagrade/kazni ali je napredovanje pravica zaposlenega?« Nikomur izmed vprašanih se ni zdelo, da bi se (ne)napredovanje lahko uporabljalo kot kaznovanje, bolj so se razdelili ob pogledu na mehanizem napredovanja kot pravica ali nagrada. Manj kot polovica (štirje vprašani) se je strinjala, da bi se napredovanje moralo uporabljati za nagrajevanje uspešnega dela, ostali pa so menili, da mora biti napredovanje javnih uslužbencev orientirano bolj v smeri pravice. Problematiko napredovanja v javnem sektorju je dobro povzela pripomba, ki pravi *»da bi napredovanje morala biti nagrada, vendar v javnem sektorju, kjer ni boja za čim večji dobiček, napredovanje služi čemu drugemu kot pa nagradi za uspešno delo.«* Prepričana sem, da anketirani ni imel v mislih vzpodbude, kar se zdi namen napredovanja štirim njegovim sodelavcem. Zanimivo so odgovori prikazali, da se zaposleni z avtomatizmom napredovanja ne strinjajo, le dva sta namreč napisala, da bi se napredovanje moralo obravnavati kot »pravica in nagrada hkrati.« Tak, mešan, namen napredovanja je zaslediti tudi v trenutni pravni urejenosti napredovanja v javnem sektorju.

10.3.2. Intervju⁴⁶

Intervju z gospo Valenčič Pelikan mi je pomagal pogledati na mehanizem napredovanja še skozi oči ocenjevalca, saj mi je brez zadrege odgovorila tudi na vsa natančnejša podvprašanja. S pomočjo petih okvirnih vprašanj sva se pogovorili o mehanizmu napredovanja, o njegovih spremembah, implementaciji in pomenu za posameznika znotraj javne uprave.

⁴⁶ Dobesedni zapis v Prilogi I.

Prva kritika, ki jo je gospa Valenčič Pelikan poudarila glede trenutnega sistema napredovanja, je manjkanje ocene »prav dobro⁴⁷«. Problematično je, ker ocena »dobro« pomeni, da uslužbenec dela dobro, izpolnjuje naloge, a lahko s tako oceno napreduje šele po petih letih⁴⁸. Ocena »odlično« naj bi bila namenjena nadpovprečno uspešnim, obremenjenim uslužbencem, ki imajo tudi večjo odgovornost ter zato lahko napredujejo po treh letih. Zato je gospe Valenčič Pelikan sistem napredovanja, ki se trenutno še uporablja za napredovanje v plačnem razredu⁴⁹, bolj všeč, saj meni, da dodatno izobraževanje pomembno pripomore h kvaliteti dela zaposlenega. Meni, da *»zakaj nekdo ne bi šel na dodatno izobraževanje, ki se sicer trenutno ne tiče popolnoma njegovega dela, ampak širi njegovo znanje in ga bo mogoče potreboval pri naslednji zaposlitvi. Popolnoma nič ni narobe, če ljudje pridobijo širšo razgledanost, to je veliko bolj uporabno, kot pa če je zaposleni resnično skoncentriran le na delček svojega dela.«* Po njenih izkušnjah do zlorab izobraževanj v namen samo pridobivanja točk ni prihajalo, zato v takem sistemu ne vidi slabosti.

V zvezi z novejšim načinom napredovanja, ki so ga uporabili za ocenjevanje uspešnosti diplomatov, gospa Valenčič Pelikan meni, da je pravilno, da je ocena razdelana, raznovrstna in v oporo ocenjevalcu, vendar kljub temu prihaja do nepravilnega ocenjevanja⁵⁰. Kadrovska služba vlade je sicer dobro poskrbela za izobraževanja, pripravili so veliko dodatnega gradiva o načinu ocenjevanja, a žal sistem ocenjevanja kljub mnogim novostim ostaja nespremenjen. Meni, da je še vedno kar nekaj ocen premalo objektivnih, da se vodje ne želijo zameriti svojim sodelavcem, da se morda celo rahlo »bojijo« preizkusa ocene, ki ga lahko zahteva javni uslužbenec, ki je ocenjen, po lastnem mnenju, preslabo, neprimerno.

Druga novost spremenjene zakonodaje, redni letni razgovor, se ji zdi zelo uporabno in koristno orodje, za oba udeleženca. Pravi, da je najbolj pomembno, *»ker se lahko s sodelavcem pogovoriš, kaj je v preteklosti delal, kako dela, kaj bi se izboljšalo, kako se sodelavec vidi v prihodnosti. Tako s sodelavcem tudi prideš do boljšega stika, pogovora na štiri oči, si lahko zelo odkrit, ga lahko kritiziraš, pohvališ.«* Vsekakor je RLR dodatna obremenitev za vodje, a meni, da je nujen in koristen za vse zaposlene.

O pomenu napredovanja je poudarila, da naj bi se mehanizem uporabljal za nagrajevanje, a je to odvisno predvsem od vodij, pri katerih bi morali doseči korektno, čim bolj objektivno ocenjevanje. Meni, da je pri napredovanju zelo pomembno tudi dejstvo, da posameznik resnično napreduje po stopničkah, gre v karieri diplomata skozi vse nazive. S tem se

⁴⁷ Kot tudi že omenjeno pri analizi vprašalnikov v prejšnji točki tega poglavja.

⁴⁸ Pravilnik o ocenjevanju uspešnosti diplomatov, poglavje 9.

⁴⁹ Pravilnik o napredovanju zaposlenih v DU, poglavje 7.1.

⁵⁰ Gospa Valenčič Pelikan je meni, da vse vodje sektorjev javnih uslužbencev ne ocenjujejo korektno.

zagotovijo potrebne izkušnje za določen naziv in se prepreči, da bi mladi diplomati, brez prepotrebnih izkušenj, nosili visoke nazive.

Prepričana je, da se ocenjevanje ne uporablja za kaznovanje posameznih uslužbencev, da vodje delo ocenijo verjetneje bolje kot pa slabše.

10.4. Ugotovitve

Skozi diplomsko delo sem se ukvarjala predvsem s pravnimi spremembami mehanizma napredovanja javnih uslužbencev v slovenski javni upravi. Teoretične navedbe o ocenjevanju in napredovanju sem podprla z empiričnimi rezultati vprašalnika in intervjuja, ki sem jih podrobneje predstavila v prejšnji točki drugega dela. Na podlagi rezultatov lahko ugotovim, da se mehanizem napredovanja trenutno nahaja na razpotju in da lahko v kratkem pričakujemo dodatne spremembe – sprejem Uredbe o napredovanju uslužbencev v plačne razrede.

MZZ je kot prvo ministrstvo ideje Predloga Uredbe že implementiralo v Pravilnik o ocenjevanju diplomatov, ki sledi načelom novega javnega menedžmenta in upravljanja človeških virov. Zanimivo so se pokazale razlike med anketiranci v konzularnem sektorju MZZ, kjer večina zaposlenih meni, da so spremembe dobrodošle – sistem napredovanja s pridobivanjem točk pretežno z izobraževanjem in s seminarji se vprašanim ni zdel stimulativen, smiseln za napredovanje - čeprav niso popolne. Tako se jih večina zaveda, da je objektivno ocenjevanje dela zaposlenih zelo težko, malo mogoče, zato se jih vsaj polovica strinja z ovrednotenjem dela glede na odgovornost, strokovnost, zahtevnost. S takim »katalogom del« bi se lahko delo ovrednotilo bolj objektivno, seveda pa bi sestava le tega zopet zahtevala strokovno, objektivno, realno oceno. Nasprotno pa je vodja sektorja izrazila prepričanje, da je napredovanje kot nagrajevanje po sistemu točkovanja izobraževanj primeren mehanizem, saj dodatno izpopolnjevanje, izobraževanje zaposlenim pomaga pri delu. Meni, da je ocenjevanje uspešnosti preveč subjektivno in da je ocena prepomembna, da bi lahko bila subjektivna.

Glede namena vzvoda napredovanja se javni uslužbenci na MZZ strinjajo, da se za kaznovanje ne uporablja. Napredovanje je po njihovem mnenju mehanizem nagrajevanja in tudi motiviranja zaposlenih, da bodo svoje delo tudi v prihodnje opravljali strokovno.

Na podlagi pridobljenih podatkov lahko prvo hipotezo:

»Nova ureditev mehanizma napredovanja v večji meri kot predhodna temelji na subjektivnih merilih« **potrdim**. Primerjalna analiza pravnih virov, ki urejajo sistem napredovanja javnih uslužbencev, je pokazala, da veljavna zakonodaja (Zakon o javnih uslužbencih iz leta 2003) vsebuje subjektivna merila, kar se izkazuje tudi v kasnejši subjektivni oceni nadrejenega. Vprašanje meril tudi najbolj skrbi anketirane javne uslužbenke, kljub temu pa se s sistemom napredovanja zgolj na podlagi pridobivanja točk z udeleževanjem zunaj delovnega mesta (mehanizem napredovanja je na tem merilu temeljil do leta 2003) večinoma ne strinjajo.

Drugo hipotezo:

»Večji poudarek subjektivnim merilom je posledično vnesel večje možnosti uporabe mehanizma napredovanja v smeri kaznovanja« **zavrnem**. V sicer relativno kratkem obdobju uporabe ocenjevanja uspešnosti zaposlenega kot temelja za napredovanje javni uslužbenci, ki so sodelovali pri vprašalniku in intervjuju, niso zaznali uporabe mehanizma napredovanja v smeri kaznovanja. Veliko bolj je bil izražen dvom o pravilnosti odločitev, ki prikazujejo bistveno boljše delo zaposlenega, kot resnično je. V prid temu po mnenju gospe Valenčič Pelikan govori tudi institut pritožbe na oceno, ki zaposlenemu omogoči, da se ocena preveri pred komisijo. Postopek po njenih besedah ni prijeten za nikogar izmed udeleževanih, zato meni, da vodje bolj verjetno podelijo boljšo kot slabšo oceno.

11. ZAKLJUČEK

Slovenija je z dosedanja reformo javne uprave storila že ogromno. Žal učinkovitega sistema napredovanja in ocenjevanja ni možno vzpostaviti samo s sistemsko ureditvijo, ampak je potrebno ob jasnem in preglednem sistemu zagotoviti tudi njegovo izvajanje.

Med empirično raziskavo, opravljeno na Ministrstvu za zunanje zadeve RS, se je izkazalo, da zaposleni premalo poznajo spremembe zakonodaje - kakšne pravice jim prinaša in na kakšen način se izvaja mehanizem napredovanja. Morda je ravno nezadostna seznanjenost z možnostmi nagrajevanja, napredovanja vzrok, da kljub implementaciji nekaterih od novosti, predvsem s področja novega javnega menedžmenta, še ni videti korenitih premikov in odzivov javnih uslužbencev, ki se napovedujejo predvsem v izkazu večje motiviranosti zaposlenih za doseganje še boljših, še višjih ciljev, rezultatov. Prav nasprotno, na varuha človekovih pravic je bilo naslovljenih več mnenj o neprimernosti sistema napredovanja javnih uslužbencev, nezadovoljstvo je izraženo zaradi krivičnega in subjektivnega ocenjevanja (Varuh človekovih pravic: 2005, 2).

Spremenjena merila ocenjevanja in napredovanja zagotavljajo ovrednotenje dela vsakega posameznega javnega uslužbenca s strani njegovega nadrejenega, ki ima za sestavo ocene na voljo mnogo meril, s katerimi se lahko podrobno razčleni način dela ocenjevanega. Merila sama so po naravi res subjektivna, ne gre pa spregledati dejstva, da je vsaka ocena, čeprav temelji na objektivnih merilih, subjektivna.

12. LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Bagon, Judita (2003): Karierni razvoj v upravi. *Kadrovske informacije*, let. 3 št. 3, str. 11-16.
2. Bagon, Judita (2004a): Ocenjevanje uspešnosti: javna uprava. *Tajnica*, let. 11., št. 12., str. 27 -29.
3. Bagon, Judita (2005): Fleksibilna organizacija in nagrajevanje projektenga dela. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, let. 3., št. 7., str. 20 – 23.
4. Bohinc, Rado (2001a): Novosti v pravu in uslužbenskih razmerjih. V Rado, Bohinc (ur.) *Dnevi slovenskih pravnikov 2001: zbornik referatov*. Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 1335 – 1348.
5. Bohinc, Rado (2001b): Stanje in ukrepi reforme javne uprave v letu 2001. V Jerovšek, Tone (ur) *VIII. Dnevi slovenske uprave: zbornik referatov*. Visoka upravna šola, Ljubljana, str. 43 – 69.
6. Brewster, Chris, Mayrhofer, Wolfgang, Morley, Michael (2000): *New Challenges for European Human Resource Management: trends, dilemmas and stretegy*. Macmillan Press LTD, Hampshire.
7. Brezovšek, Marjan (2000): Kako do zanesljive uprave?. *Teorija in praksa*, let. 37. št. 2, str. 264 – 278.
8. Brezovšek, Marjan Haček, Miro: *Upravna kultura* (2004). FDV, Ljubljana.
9. Brewster, Chris in Holt Larsen, Henrik (2000): *Human resource management in Northern Europe*. Blackwell Publichers, Oxford.
10. Bučar, France (2000): Bo javna uprava po reformi drugačna?. V Virant, Gregor (ur) *VII. Dnevi slovenske uprave: zbornik referatov*. Visoka upravna šola, Ljubljana, str. 39 – 45.
11. Carrell, Michael R., Elbert, Norbert F., Hatifield, Robert D. (2000): *Human resource management.: Strategies for managening a diverse and global workoforce*. The Dryden Press, Orlando.
12. Dessler, Gary (2003): *Human resource management*. Pretice Hall Inc., New Jersey.
13. Haček, Miro (2005): *Politika birokracije*. Modrijan, Ljubljana.
14. Jereb, Janez (1997): 360° povratna informacija – nov model ocenjevanja delovne uspešnosti. V Vukovič, Goran (ur) *Quo vadis management: zbornik referatov*. Moderna organizacija, Kranj, str. 328-335

15. Kanižar, Rastislav (2005): Ocenjevanje uradnikov. *Pravna praksa: časopis za pravna vprašanja*, let. 24., št. 1, str. 22 – 23.
16. Kerševan, Erik (2000): Sistem nagrajevanja javnih uslužbencev. V Virant, Gregor (ur) *VII. Dnevi slovenske uprave: zbornik referatov*. Visoka upravna šola, Ljubljana, str. 141 – 154.
17. Kerševan, Erik (2005): Reforma reforme javne uprave. *Pravna praksa: časopis za pravna vprašanja*, let. 24., št. 9., str. 3 -4.
18. Korade-Purg, Štefka (2002): Novi sistem plač v javnem sektorju. V Vodovnik, Zvone (ur) *IX. Dnevi slovenske uprave: zbornik referatov*. Visoka upravna šola, Ljubljana, str. 203 – 212.
19. Korade-Purg, Štefka (2003): Izvajanje zakona o javnih uslužbencih. V Kocjančič, Rudi (ur) *X. Dnevi slovenske uprave: zbornik referatov*. Fakulteta za upravo, Ljubljana, str. 179 – 191.
20. Korade-Purg, Štefka (2005a): Element kariernega razvoja javnih uslužbencev: letni pogovori s sodelavci v upravi. *Slovenska uprava: revija Ministrstva za notranje zadeve*, let. 5, št. 1, str. 23 – 26.
21. Korade-Purg, Štefka (2005b): Kako do učinkovitejšega in fleksibilnejšega upravljanja sistema človeških virov v javni upravi. V Rado, Bohinc (ur.) *Dnevi slovenskih pravnih 2005: zbornik referatov*. Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 1707 – 1716.
22. Korade-Purg, Štefka (2005c): Standardi strokovne usposobljenosti in delo uradniškega sveta. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, let. 3., št. 8., str. 24 – 27.
23. Korade-Purg, Štefka (2005d): Učinkovit uslužbenski sistem in učinkovito upravljanje kadrovskega virov. V Ministrstvo za javno upravo (ur.): *Sodobna javna uprava; zbornik povzetkov*. Ministrstvo za javno upravo, Ljubljana, str. 93 -94.
24. Kovač, Polona (2000): Javna uprava v znamenju ljudi. *Teorija in praksa*, let. 37, št. 2, str. 279 – 293.
25. Koželj, Barbara (2004): Natečaji in napredovanja javnih uslužbencev. *Pravna praksa: časopis za pravna vprašanja*, let. 23., št. 13., str. 10 -12.
26. Lipičnik, dr. Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

27. Majcen, Milena (2004): Prepletenost kompetenc, delovne uspešnosti in delovnih ciljev z rednim letnim razgovorom. *HRM: strokovna revija za ravnanje u ljudmi pri delu*, let. 2, št. 4., str. 36 – 41.
28. Merkač Skok, Marjana (1998): Kadri v organizaciji. Visoka šola za management, Koper.
29. Mlinar Vera (2000): Kakovost v procesih preverjanja in ocenjevanja znanja. *Andragoška spoznanja: prva slovenska revija za izobraževanje odraslih*, let. 6., št. 4., str. 96 – 104.
30. Možina, Stane, Svetlik, Ivan idr. (1998, 2002): Management kadrovskih virov. FDV, Ljubljana.
31. Nemeč, Tomislav (2003): Uspešnost v javni upravi – kaj in kako meriti. V Kocjančič, Rudi (ur.) *X. Dnevi slovenske uprave: zbornik referatov*. Fakulteta za upravo, Ljubljana, str. 235-248.
32. Pečar, Zdravko (2003): Razvoj sistema meril učinkovitosti kot orodja za analizo stanja in razvoja kakovosti. V Kocjančič, Rudi (ur.) *X. Dnevi slovenske uprave: zbornik referatov*. Fakulteta za upravo, Ljubljana, str. 249 – 262.
33. Setnikar-Cankar, Stanka in Andoljšek, Žiga (2003): Ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti v javnem sektorju. V Kocjančič, Rudi (ur.) *X. Dnevi slovenske uprave: zbornik referatov*. Fakulteta za upravo, Ljubljana, str. 351-364.
34. Singer Marc. G (1990): Human Resource Management. PWS-Kent, Publishing Company, Boston.
35. Stare, Janez (2002): Uvajanje instrumenta »letni pogovor s sodelavcem« v slovensko javno upravo. V Zvone, Vodovnik (ur.) *IX. Dnevi slovenske uprave: zbornik referatov*. Visoka upravna šola, Ljubljana, str. 399-410.
36. Sutherland, Johnatan in Canwell, Diane (2004): Key concepts in Human Resource Management. Palgrave Macmillan, Hampshire.
37. Svetlik, Ivan, Ilič, Branko (2004): Razpoke v zgodbi o uspehu. Založba Sophia, Ljubljana.
38. Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen (2005): Human resource management. Prentice Hall, Essex.
39. Treven, Sonja (1998): Management človeških virov. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, let. 30., št. 9., str. 483 – 489.
40. Uhan, Stane (2000): Vrednotenje dela II. Založba moderna organizacija v okviru Fakultete za organizacijske vede, Kranj.

41. Vaupot, Žiga (2005): Merjenje in upravljanje delovne učinkovitosti v javni upravi. V Ministrstvo za javno upravo (ur.): *Sodobna javna uprava; zbornik povzetkov*. Ministrstvo za javno upravo, Ljubljana, str. 31 – 33.
42. Virant, Gregor (1998): Pravna ureditev javne uprave. Visoka upravna šola, Ljubljana. V Vodovnik, Zvone (ur) *IX. Dnevi slovenske uprave: zbornik referatov*. Visoka upravna šola, Ljubljana, str. 517 -526.
43. Virant, Gregor (2000): Dileme pri vzpostavljanju sistema javnih uslužbencev. V Virant, Gregor (ur) *VII. Dnevi slovenske uprave: zbornik referatov*. Visoka upravna šola, Ljubljana, str. 371 – 379.
44. Virant, Gregor (2001): Kje je in kam gre slovenska uprava? V Vodovnik, Zvone (ur) *IX. Dnevi slovenske uprave: zbornik referatov*. Visoka upravna šola, Ljubljana, str. 517 -526.
45. Virant, Gregor (2003): Stanje in strategije razvoja slovenske javne uprave. V Kocjančič, Rudi (ur) *X. Dnevi slovenske uprave: zbornik referatov*. Fakulteta za upravo, Ljubljana, str. 413 – 424.

VIRI

46. Bagon, Judita (2004b): Ocenjevanje uspešnosti in letni razgovor s sodelavcem, Dostopno preko: www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/.../ppt/Ocenjevanje_uspesnosti__in_LP.ppt, 07.09.2005.
47. Državni zbor RS (2006): Zakonodaja. Dostopno preko: <http://www.dz-rs.si/index.php?id=57>, 19.03.2006.
48. Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji (UL RS, št. 115/2005)
49. Lynn, Laurence (2003): Public management: A brief history of the Field. *Dostopno preko: http://bush.tamu.edu/research/working_papers/llynn/pubman-bhistory.pdf*, 02.04.2006.
50. Ministrstvo za javno upravo (2006a): Organizacija in kadri. Dostopno preko: <http://www.mju.gov.si/index.php?id=42>, 18.03.2006.
51. Ministrstvo za javno upravo (2006b): Pregledi predpisov, dosedanji postopki. Dostopno preko: <http://www.mju.gov.si/index.php?id=909>, 25.03.2006.

52. Ministrstvo za javno upravo (2006c): Predlog Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. Dostopno preko: <http://www.mju.gov.si/index.php?id=31>, 19.03.2006.
53. Ministrstvo za javno upravo (2003): Strategija nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005. Dostopno preko: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/strategija2.pdf, 10.10.2005.
54. Ministrstvo za javno upravo (2006d): Napredovanje in ocenjevanje v 2006. Dostopno preko: www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/OCENJEVANJE_IN_NAPREDOVANJE.doc, 19.03.2006
55. Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi (UL RS, št. 38/2002)
56. Pravilnik o ocenjevanju uspešnosti diplomatov (UL RS št. 36-1245/2005)
57. Rus, Veljko (2004): Novi javni menedžment. *Dostopno preko:* http://zalozba-educa.com/educa/attachments/2004-12-20_veljko%20rus.pdf, 02.04.2006.
58. Uredba o internem natečaju za javne uslužbence v organih državne uprave, drugih državnih organih in v upravnih organih lokalnih skupnosti (UL RS št. 58/2003)
59. Uredba o količnikih za določitev osnovne plače in dodatkih zaposlenim v službah Vlade Republike Slovenije in v upravnih organih (UL RS št. 105/2002)
60. Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih (UL RS št. 58/2003)
61. Varuh človekovih pravic: Poročilo 2004. Dostopno preko: <http://www.varuh-rs.si/index.php?id=948&L=6>, 07.09.2005.
62. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (UL RS 27/2006)
63. Zakon o javnih uslužbencih (UL RS št. 23/2006)
64. Zakon o delavcih v državnih organih (UL RS 56/2002)
65. Zakon o državni upravi (UL RS št. 93/2005)

13. PRILOGE

Priloga A: Merila za napredovanje po Pravilniku o napredovanju zaposlenih v državni upravi (9 – 13. člen):

9. člen

(dodatna funkcionalna znanja)

Kriteriji iz pogoja dodatnih funkcionalnih znanj so pridobljena in s potrdilom izkazana strokovna usposobljenost in funkcionalna znanja, ki omogočajo boljše in hitrejše opravljanje delovnih nalog in niso predpisana kot pogoj za razporeditev na delovno mesto in sicer:

- | | |
|---|----------|
| - doktorat znanosti | 250 točk |
| - magisterij | 150 točk |
| - specializacija po pridobljeni visoki strokovni izobrazbi | 100 točk |
| - specializacija po pridobljeni višji strokovni izobrazbi | 75 točk |
| - specializacija po pridobljeni srednji strokovni izobrazbi | 50 točk |
| - diploma o pridobitvi visoke strokovne izobrazbe | 100 točk |
| - diploma o pridobitvi višje strokovne izobrazbe | 75 točk |
| - diploma oziroma spričevalo o pridobitvi strokovne izobrazbe do vključno V. stopnje | 50 točk |
| - pravniški državni izpit | 100 točk |
| - strokovni izpit, razen izpita po končani pripravniški dobi | 50 točk |
| - pedagoško - andragoška dokvalifikacija | 50 točk |
| - certifikat o aktivnem znanju tujega jezika | 50 točk |
| - usposobljenost za delo v državni upravi po verificiranih programih-visoka izobrazba | 75 točk |
| - usposobljenost za delo v državni upravi po verificiranih programih - višja izobrazba | 50 točk |
| - usposobljenost za delo v državni upravi po verificiranih programih-srednja izobrazba | 25 točk |
| - znanja in veščine, ki jih je zaposleni pridobil s tečaji, seminarji in usposabljanji v trajanju najmanj 8 pedagoških ur oziroma 1 dan brez preizkusa znanja | 5 točk |
| - znanja in veščine, ki jih je zaposleni pridobil z 2 do 4 dnevnimi tečaji, seminarji in | 10 točk |

- znanja in veščine, ki jih je zaposleni pridobil s 5 in več dnevnimi tečaji, seminarji in usposabljanji brez preizkusa znanja 15 točk

- v primerih, ko se tečaji, seminarji in usposabljanja zaključijo s preizkusom znanja, se doda točkam iz šestnajste, sedemnajste in osemnajste alineje tega člena za opravljen preizkus znanja še 5 točk, s tem, da skupna vsota zbranih točk v napreduvalnem obdobju po šestnajsti, sedemnajsti osemnajsti in devetnajsti alineji tega člena ne sme preseči 100 točk.

- obvladovanje novih metod in postopkov pri delu ter prilagajanje novim sredstvom za delo (če to znanje ni upoštevano v kriterijih iz prejšnje alineje tega člena) 20 točk.

10. člen

(interdisciplinarna usposobljenost)

Kriteriji iz pogoja interdisciplinarne usposobljenosti predstavljajo prvine usposobljenosti za opravljanje del na različnih delovnih mestih ter organizacijske in vodstvene sposobnosti, in sicer:

- mentorstvo 20-50 točk

- vodenje interne delovne skupine za izvedbo določene naloge 20 točk

- vodenje medresorske delovne skupine za izvedbo določene naloge 30 točk

- članstvo v interni delovni skupini za izvedbo določene naloge 10 točk

- članstvo v medresorski delovni skupini za izvedbo določene naloge 15 točk

- večkratno ali daljše uspešno nadomeščanje delavca na drugem delovnem mestu 20 točk

- večkratno ali daljše uspešno nadomeščanje vodje 40 točk

- sodelovanje v mednarodni delovni skupini ali organu 40 točk

- sodelovanje v državnih pogajalskih skupinah 40 točk

11. člen

(samostojnost in zanesljivost pri delu)

Kriteriji iz pogoja samostojnosti in zanesljivosti pri delu predstavljajo prvine, ki pomenijo:

- strokovno utemeljen in racionalen pristop pri opravljanju delovnih nalog ter korekten odnos pri morebitnem delu s strankami 25 točk

- samostojno opravljanje dela, brez strokovne pomoči in brez potrebe po preverjanju tega dela 25 točk

12. člen

(ustvarjalnost)

Kriteriji iz pogoja ustvarjalnosti predstavljajo oblike predlaganja ali izboljšanja obstoječih metod dela, strokovno uveljavljanje stališč in predstavitev področja v javnosti, aktivnosti, ki prispevajo k ugledu organa oziroma službe, v katerem je oseba zaposlena kot tudi k razvoju stroke, vendar opravljanje takih nalog ni določeno v opisu delovnega mesta zaposlenega:

- vodenje seminarja ali strokovnega po-sveta znotraj organa 20 točk
- vodenje seminarja ali strokovnega po-sveta izven organa s širšo udeležbo 30 točk
- aktivna udeležba (z referatom) na po-svetu ali seminarju - domačem 20 točk
- aktivna udeležba (z referatom) na po-svetu ali seminarju - mednarodnem 40 točk
- članstvo v izpitnih komisijah 40 točk
- izvolitev v naziv v visokošolskega so-delavca 150 točk
- izvolitev v naziv v visokošolskega učitelja 200 točk
- objavljen strokovni članek ali razprava 20 točk
- strokovna knjiga ali učbenik 150 točk
- prevod ali recenzija strokovnega članka ali knjige 20-40 točk
- samoiniciativno in kvalitetno opravljanje dodatnih nalog poleg nalog s svojega delovnega področja 20 točk
- prispevek k boljšemu delu organa ali službe ali k njenemu ugledu v javnosti 20 točk
- pomemben prispevek k učinkovitejšemu izvajanju nalog organa ali službe, k boljši organizaciji dela in k zmanjšanju stroškov poslovanja 30 točk
- sodelovanje v izobraževalnem sistemu organa in v sistemu izpopolnjevanja ter usposabljanja 30 točk
- priprava strokovnega gradiva za interno uporabo 20-40 točk.

Priloga B: Merila za ocenjevanje uspešnosti dela javnega uslužbenca po Predlogu Uredbe o napredovanju v plačne razrede javnih uslužbencev

1. Kriteriji po elementu »rezultati dela«

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

2. Kriteriji po elementu »samostojnost, ustvarjalnost, natančnost pri opravljanju dela«

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

3. Kriteriji po elementu »zanesljivost pri opravljanju dela«

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

4. Kriteriji po elementu »kvaliteta sodelovanja in organizacija dela«

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

5. Kriteriji po elementu »druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela«

INTERDISCIPLINARNOST	ODNOS DO UPORABNIKOV STORITEV	KOMUNICIRANJE	DRUGO
<p>Izvajanje nalog zlasti v smislu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - povezovanja znanja iz različnih delovnih področij, - pregleda nad svojim delovnim področjem. 	<p>Izvajanje nalog zlasti v smislu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sodelovanja in servisiranja uporabnikov storitev. 	<p>Izvajanje nalog zlasti glede na:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pisno in ustno izražanje, - ustvarjanje notranjega in zunanjega socialnega omrežja. 	<p>Izvajanje nalog zlasti glede na:</p> <ul style="list-style-type: none"> - posebnosti, značilne za posamezno dejavnost oz. stroko v javnem sektorju.

Priloga C: Ocenjevalni list za napredovanje zaposlenega v višji plačni razred po Pravilniku o napredovanju zaposlenih v državni upravi

OCENJEVALNI LIST
za ugotavljanje izpolnjevanja pogojev za napredovanje v skladu s pravilnikom o napredovanju zaposlenih v državni upravi

1. PODATKI O ZAPOSLENEM

Ime in priimek _____, rojstni datum _____,
številka in naziv delovnega mesta _____,
notranja organizacijska enota _____,
tarifna skupina _____ in plačilni razred _____

Za delovno mesto je predpisana _____ stopnja strokovne izobrazbe, zaposleni pa ima _____ stopnjo strokovne izobrazbe.

Zaposleni (ustrezno obkroži):

- Izpolnjuje
- ne izpolnjuje

drugih zahtevanih pogojev za razporeditev na delovno mesto.

Datum prve razporeditve oziroma napredovanja _____.
Dejanska delovna doba na dan _____ znaša _____.

2. PODATKI O IZPOLNJEVANJU POGOJEV

2.1. Dodatna funkcionalna znanja, ki niso predpisana kot pogoj za razporeditev na delovno mesto (9. člen, 18. člen, 20. člen in 24 člen)

Kriteriji	št. točk

Skupaj : _____

2.2. Interdisciplinarna usposobljenost zaposlenega za opravljanje del na različnih delovnih mestih v okviru poklica (10. člen, 23. člen in 25. člen)

Kriteriji	št. točk

Skupaj : _____

2.3. Samostojnost in zanesljivosti pri delu (11. člen in 21. člen) + parafa vodje

Kriterija	št. točk

Skupaj : _____

2.4. Ustvarjalnost, katere oblike niso določene v opisu delovnega mesta (12. člen in 26. člen)

Kriteriji	št. točk

Skupaj : _____

SKUPNO ŠTEVILO TOČK : _____

2.5. Delovna uspešnost (13. člen)

V napredovalnem obdobju je bi zaposleni (ustrezno obkroži):

- podpovprečno
- povprečno
- nadpovprečno

delovno uspešen, kar predstojnik utemeljuje s priloženo oceno

Datum preverjanja pogojev za napredovanje _____.

Predstojnik, vodja notranje organizacijske enote oziroma zaposleni, ki je izpolnil ocenjevalni list:

- ime in priimek _____

- podpis _____

3. PREDLOG ZA NAPREDOVANJE

Za napredovanje za 1 plačilni razred mora zaposleni po kriterijih iz 2. poglavja doseči najmanj:

- 50 točk (v tarifnih skupinah I. do V.)
- 75 točk (v VI. tarifni skupini)
- 100 točk (v tarifnih skupinah od VII. do IX.)

in biti najmanj povprečno delovno uspešen

Strokovna kadrovska služba ugotavlja:

1. Ocenjevalni list je izpolnjen v skladu z določili pravilnika o napredovanju zaposlenih v državni upravi, priložena pa so mu tudi vsa pisna dokazila o izpolnjevanju pogojev.
2. Glede na doseženo število točk, oceno delovne uspešnosti in druge splošne pogoje iz pravilnika o napredovanju zaposlenih v državni upravi (4. člen, 5. člen, 17. člen in 19. člen) zaposleni (ustrezno obkroži oziroma izpolni):
 - ne izpolnjuje pogojev za napredovanje
 - izpolnjuje pogoje za redno napredovanje za en plačilni razred v količnik za določitev plače _____.
 - izpolnjuje pogoje za izjemno napredovanje za dva plačilna razreda v količnik za določitev plače _____.
3. Zaposlenemu je bil določen višji količnik po 65. členu zakona o delavcih v državnih organih, zato ne izpolnjuje pogojev za napredovanje po pravilniku o napredovanju zaposlenih v državni upravi.
4. Zaposleni ne izpolnjuje pogojev za delovno mesto, na katerega je razporejen, zato ne more napredovati v skladu s pravilnikom o napredovanju zaposlenih v državni upravi.

Presežek točk, zbranih na podlagi dodatnih funkcionalnih znanj, interdisciplinarne usposobljenosti ter ustvarjalnosti, ki se prenaša v naslednje napredovalno obdobje _____.

Odgovorna oseba strokovne kadrovske službe:

- ime in priimek : _____

- podpis: _____

Datum: _____

PRILOGE:

- pisana dokazila o izpolnjevanju pogojev
- mnenja komisije o izpolnjevanju pogojev za napredovanje – če obstoji

Priloga D: Poročilo o delu diplomata za preteklo leto

PRILOGA 1

Poročilo o delu diplomata za preteklo leto



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ZUNANJE ZADEVE

Prešernova 25, 1000 Ljubljana, Slovenija
Telefon: (01) 47 82000 • Telefaks: (01) 47 82335

Šifra:

Datum:

POROČILO o delu diplomata ZA LETO _____

1. PODATKI O DIPLOMATU/KI

Diplomat/ka:

Notranja organizacijska enota (NOE):

Delovno mesto in naziv diplomata (obvezno izpolniti):

2. a) KLJUČNE OPRAVLJENE NALOGE V PRETEKLEM LETU

Navedite ključne naloge, ki ste jih opravili v preteklem letu in so predstavljale pomemben prispevek pri izpolnjevanju nalog oz. programa dela vaše NOE. Poleg tega navedite naloge, ki so bile najobsežnejše (glede na porabljeni čas in vloženo delo). Pri vsaki nalogi navedite, ali je bila opravljena v roku, ki ga je postavil vaš nadrejeni, ali je bila določena s programom dela vaše NOE ali s strani drugih NOE enot oziroma zunanjih institucij. V primeru, da naloga ni bila izpolnjena v določenem roku, na kratko navedite razlog za to.

Ključne naloge:

Najobsežnejše naloge:

Naloga 1:

Naloga 1:

Naloga 2:

Naloga 2:

Naloga 3:

Naloga 3:

Naloga 4:

Naloga 4:

po potrebi dodaj največ 1 vrstico

2. b) KLJUČNE NALOGE V PRETEKLEM LETU, KI ŠE NISO BILE DOKONČANE

Navedite ključne naloge, ki ste jih začeli opravljati v preteklem letu, vendar še niso dokončane in predstavljajo pomemben prispevek pri izpolnjevanju nalog oz. programa dela vaše NOE. Pri vsaki nalogi navedite rok, do katerega bo po vaši oceni naloga opravljena, oziroma pogoj, od izpolnitve katerega je odvisno dokončanje naloge. V primeru, da naloga ni bila izpolnjena v prvotno določenem roku, na kratko navedite razlog za to.

Naloga 1:

Naloga 2:

Naloga 3:

Naloga 4:

po potrebi dodaj vrstico

3. SODELOVANJE PRI DELU DELOVNIH SKUPIN, KOMISIJ IN DRUGIH OBLIK SODELOVANJA V PRETEKLEM LETU

Navedite delovno skupino, komisijo ali drugo obliko sodelovanja (v nadaljevanju: skupina), v katero ste bili vključeni v preteklem letu. Ocenite delo skupine glede na pomen za vašo NOE ter opišite (utemeljite), kakšen je bil vaš konkretni prispevek pri delu/uspešnosti skupine.

Skupine (navedba skupine, kakšen je bil njen pomen za NOE, kaj je vaš bistveni prispevek)	Rezultat dela v skupini
Skupina 1:	
Skupina 2:	
Skupina 3:	

po potrebi dodaj največ 1 vrstico

4. IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE V PRETEKLEM LETU

Navedite in razporedite izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, ki ste se jih udeležili v preteklem letu, po vrstnem redu tako, da daste tistemu, ki mu pripisujete največji pomen za kvalitetnejše opravljanje vaših nalog, številko 1, naslednjemu po pomenu številko 2 itd.

Pri vrstnem redu, kot ga boste določili glede na zgornje navodilo, dopišite, pri katerih konkretnih zadolžitvah so vam služila pridobljena znanja in v čem se pri vašem delu kaže njihov pozitivni učinek.

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

po potrebi dodaj vrstico

DATUM: _____

PODPIS: _____

Priloga E: Ocenjevalni list diplomata za preteklo leto

PRILOGA 2 Ocenjevalni list diplomata za preteklo leto

OCENJEVALNI LIST DIPLOMATA ZA LETO _____

(111.–117. člen Zakona o javnih uslužbencih, Pravilnik o ocenjevanju uspešnosti diplomatov)

1. PODATKI O DIPLOMATU

Diplomat/ka:

Notranja organizacijska enota:

Naziv:

2. OCENA:		Ocena na podlagi kriterija letne uspešnosti
Delo je opravljal/a:	A. odlično B. dobro C. zadovoljivo D. nezadovoljivo	A. odlično B. dobro C. zadovoljivo D. nezadovoljivo
Datum določitve ocene:		Podpis ocenjevalca/ke
Ocenil/a:		

3. OBRAZLOŽITEV:

Opisna ocena delovne uspešnosti za diplomata/ko je pripravljena na posebnem listu, ki je priloga tega ocenjevalnega lista.

4. SEZNANITEV Z OCENO:	
Datum:	
Podpis ocenjenega/ne	Podpis ocenjevalca/ke

5. OCENA DELOVNIH IN STROKOVNIH KVALITET

5.1. REZULTATI DELA

Skupna ocena 5.1.1., 5.1.2., 5.1.3., 5.1.4., 5.1.5.

- a) odlično
- b) dobro
- c) zadovoljivo
- d) nezadovoljivo

5.1.1. STROKOVNOST (izvajanje nalog v skladu s predpisi in pravili stroke)	5.1.2. PRAVOČASNOST (izvajanje nalog v predvidenih rokih)	5.1.3. SPOSOBNOST ANALIZIRANJA
a) odlično b) dobro c) zadovoljivo d) nezadovoljivo	a) odlično b) dobro c) zadovoljivo d) nezadovoljivo	a) odlično b) dobro c) zadovoljivo d) nezadovoljivo

5.1.4. SPOSOBNOST SISTEMATIČNEGA REŠEVANJA PROBLEMOV	5.1.5. ARGUMENTACIJA PREDLAGANIH STALIŠČ IN MNENJ
a) odlično	a) odlično
b) dobro	b) dobro
c) zadovoljivo	c) zadovoljivo
d) nezadovoljivo	d) nezadovoljivo

5.2. SAMOSTOJNOST, USTVARJALNOST, NATANČNOST

Skupna ocena 5.2.1., 5.2.2., 5.2.3.

- a) odlično
- b) dobro
- c) zadovoljivo
- d) nezadovoljivo

5.2.1. SAMOSTOJNOST

(izvajanje nalog brez potrebe po dajanju natančnih navodil in brez potrebe po nadzorovanju)

- a) odlično
- b) dobro
- c) zadovoljivo
- d) nezadovoljivo

5.2.2. USTVARJALNOST

(razvijanje novih, uporabnih idej, dajanje koristnih predlogov)

- a) odlično
- b) dobro
- c) zadovoljivo
- d) nezadovoljivo

5.2.3. NATANČNOST (zlasti pogostost napak)

- a) odlično
- b) dobro
- c) zadovoljivo
- d) nezadovoljivo

5.3. ZANESLJIVOST PRI OPRAVLJANJU DELA

- a) odlično
- b) dobro
- c) zadovoljivo
- d) nezadovoljivo

5.3.1. ZANESLJIVOST PRI OPRAVLJANJU DELA I	5.3.2. ZANESLJIVOST PRI OPRAVLJANJU DELA II
(zlasti izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti, izvajanje nalog brez potrebe po preverjanju, popoln in točen prenos informacij)	(sposobnost optimalnega odločanja v kritičnih situacijah)
a) odlično b) dobro c) zadovoljivo d) nezadovoljivo	a) odlično b) dobro c) zadovoljivo d) nezadovoljivo

5.4. KVALITETA SODELOVANJA IN ORGANIZIRANJA DELA

- a) odlično
- b) dobro
- c) zadovoljivo
- d) nezadovoljivo

5.4.1. KVALITETA SODELOVANJA

(kvaliteta dela v skupini, odnos do sodelavcev, prenašanje znanja, sposobnost svetovanja, motiviranje sodelavcev)

- a) odlično
- b) dobro
- c) zadovoljivo
- d) nezadovoljivo

5.4.2. KVALITETA ORGANIZIRANJA DELA I

(organizacija in načrtovanje izrabe delovnega časa glede na vsebino nalog in postavljene roke, prilagoditev nepredvidenim situacijam)

- a) odlično
- b) dobro
- c) zadovoljivo
- d) nezadovoljivo

5.4.3. KVALITETA ORGANIZIRANJA DELA II (pripravljenost prevzeti dodatne delovne zadolžitve, če je zaradi posebnih okoliščin to potrebno, opravljanje dežurstva in nadomeščanje odsotnih javnih uslužbencev)

- a) odlično
- b) dobro
- c) zadovoljivo
- d) nezadovoljivo

5.5. KVALITETA DELA S STRANKAMI, INTERDISCIPLINARNOST, KOMUNICIRANJE

- a) odlično
- b) dobro
- c) zadovoljivo
- d) nezadovoljivo

5.5.1. KVALITETA DELA S STRANKAMI OZIROMA UPORABNIKI STORITEV (če diplomat v okviru del in nalog opravlja delo s strankami), ZANESLJIVOST, PRIJAZNOST, UGLAJENOST	5.5.2. INTERDISCIPLINARNO ST (zlasti povezovanje znanja z različnih delovnih področij)	5.5.3. KOMUNICIRANJE I (zlasti jasno, natančno in strnjeno pisno ter ustno izražanje v slovenskem in tujem jeziku)	5.5.4. KOMUNICIRANJE II (zlasti sposobnost aktivne udeležbe in vodenja sestankov v tujem jeziku)
a) odlično	a) odlično	a) odlično	a) odlično
b) dobro	b) dobro	b) dobro	b) dobro
c) zadovoljivo	c) zadovoljivo	c) zadovoljivo	c) zadovoljivo
d) nezadovoljivo	d) nezadovoljivo	d) nezadovoljivo	d) nezadovoljivo

5.6. OSEBNOSTNE LASTNOSTI

- a) odlično
 b) dobro
 c) zadovoljivo
 d) nezadovoljivo

5.6.1. PRIPRAVLJENOST ZA UČENJE IN USPOSABLJANJE TER PRILAGODLJIVOST	5.6.2. SPOSOBNOST ODLOČANJA IN SPOSOBNOST URESNIČITVE ODLOČITEV	5.6.3. POGAJALSKE SPOSOBNOSTI (zlasti odločnost in sposobnost prepričevanja)
a) odlično	a) odlično	a) odlično
b) dobro	b) dobro	b) dobro
c) zadovoljivo	c) zadovoljivo	c) zadovoljivo
d) nezadovoljivo	d) nezadovoljivo	d) nezadovoljivo

5.7. DODATNI KRITERIJI (pohvale, kritike, mnenja, priznanja, uspešnost priprave obiskov, glej 6.člen Pravilnika o ocenjevanju uspešnosti diplomatov)

5.8. DODATNI KRITERIJI OCENJEVANJA ZA DIPLOMATE NA VODSTVENIH DELOVNIH MESTIH

- a) odlično
 b) dobro
 c) zadovoljivo
 d) nezadovoljivo

5.8.1. SPOSOBNOST UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI IN MATERIALNIMI VIRI	5.8.2. SPOSOBNOST SPODBUJANJA IN MOTIVIRANJA SODELAVCEV	5.8.3. SPOSOBNOST OPTIMALNE RAZPOREDITVE DELOVNIH NALOG	5.8.4. SPOSOBNOST DAJANJA NATANČNIH NAVODIL ZA DELO
a) odlično	a) odlično	a) odlično	a) odlično
b) dobro	b) dobro	b) dobro	b) dobro
c) zadovoljivo	c) zadovoljivo	c) zadovoljivo	c) zadovoljivo
d) nezadovoljivo	d) nezadovoljivo	d) nezadovoljivo	d) nezadovoljivo

Priloga F: Vprašalnik za zaposlene v konzularnem sektorju MZZ

Namen vprašalnika je pridobiti mnenje zaposlenih o napredovanju v državni upravi. Naslov diplome je »Napredovanje v državni upravi, včasih in danes. Pravica, nagrada ali kaznovanje?« zato se spodaj postavljeni vprašanji gibljejo v smer ocenjevanja načinov napredovanja, zadovoljstva zaposlenih s trenutnim sistemom ipd. Zahvaljujem se vam, da se ste odločili za sodelovanje!

1. Starost (obkrožite razred)

1. Od 20. do 30. let
2. Od 31. do 40. let
3. Od 41. do 50. let
4. Nad 50. let

2. Se vam zdi, da se v sedanjem sistemu ocenjevanja javnega uslužbenca pojavljajo napake?

DA

NE

3. Če ste pri prejšnjem vprašanju odgovorili z »da«, prosim navedite katere so te napake in jih kratko obrazložite.

4. Poteka ocenjevanje delovne uspešnosti po vaših izkušnjah izključno po strokovnih/objektivnih kriterijih?

DA

NE

5. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z »ne«, napišete kateri kriteriji se še uporabljajo?

6. Katera je po vašem mnenju in izkušnjah najbolj pozitivna sprememba v ureditvi mehanizma napredovanja po letu 2003 (večji pomen rezultatov dela, ne le pomen dodatnih izobraževanj, usposabljanj)?

7. Kakšno mnenje in izkušnje imate o načinu napredovanja do leta 2003 (do sprejema Zakona o javnih uslužbencih)?

8. Menite, da so v Zakonu o javnih uslužbencih določena subjektivna in objektivna merila sedaj uravnotežena?

DA

NE

9. Katere kriterije predlagate za ocenjevanje količine/kvalitete dela oz. uspešnosti javnega uslužbenca?

10. Kakšen je po vašem mnenju primarni namen mehanizma napredovanja kot je opredeljen v Pravilniku o napredovanju zaposlenih v državni upravi (zakonodaja, ki je v celoti veljala pred letom 2003-velik pomen izobraževanj, seminarjev)?

11. Kakšen je po vašem mnenju primarni namen mehanizma napredovanja kot je opredeljen v Pravilniku o ocenjevanju uspešnosti diplomatov (pravila po letu 2003-odločilna vloga ocene nadrejenega)?

12. Ali vi osebno gledate na vprašanje napredovanja kot na mehanizem vzpostavitve nagrade / kazni ali je napredovanje pravica zaposlenega?

Priloga G: Kratek povzetek odgovorov na vprašalnik

Tabela 13.5: Kratek povzetek odgovorov na vprašalnik

	Moški	Ženski		
Spol vprašanih	4	3		
	20. - 30.	31.- 40.	41. - 50.	Nad 51. let
Starost	2	3	2	0
Vprašanje	DA	NE		
Se vam zdi, da se v sedanjem sistemu ocenjevanja pojavljajo napake?	9	1		
Poteka ocenjevanje delovne uspešnosti izključno po strokovnih kriterijih?	2	3		
Menite, da so v ZJU določena subjektivna/objektivna merila uravnotežena?	4	3		
	Pravica	Nagrada	Kazen	Vzpodbuda
Ali vi osebno gledate na napredovanje kot mehanizem nagrade/kazni/pravice?	2	4	0	4

Priloga H: Dobesedni zapis intervjuja

Intervju z gospo Vlasto Valenčič Pelikan, vodjo konzularnega sektorja na Ministrstvu za zunanje zadeve Republike Slovenije, opravljen 26.04.2006 ob 10. uri v prostorih Konzularnega sektorja.

1.) Se vam zdi, da se v sedanjem sistemu ocenjevanja javnega uslužbenca pojavljajo napake? Katere? Mislím predvsem na dejstvo, da je na pravnem področju prišlo do zmede, ko velja Pravilnik o ocenjevanju zaposlenih v državni upravi iz leta 1994, ki ima popolnoma drugačne temelje kot Zakon o javnih uslužbencih in Pravilnik o ocenjevanju uspešnosti diplomatov?

Meni osebno se zdi zdajšnje ocenjevanje slabo. Prvič zato, ker manjka ocena »prav dobro,« med ocenama »dobro« in »odlično« je prevelika razlika, predvsem zato, ker je problem najbolj viden pri mladih javnih uslužbencih. Ob ocenjevanju me je ena od kolegic vprašala, ali bo do konca kariere v javni upravi napredovala le do naziva I. sekretarja, saj ocenjeni z oceno »dobro« lahko napreduje šele po petih letih za en razred v nazivu, ocenjeni z »odlično« pa po treh letih. Tako da za mlade sistem ne deluje vzpodbudno.

Prejšnje ocenjevanje je bilo boljše.

Kakšno mnenje in izkušnje imate o načinu napredovanja do leta 2003, do sprejema Zakona o javnih uslužbencih, ki je podlaga za vse nadaljnje spremembe? Se vam je zdelo primerno, da je bila ocena v večji meri odvisna od udeleženosti zaposlenih izven delovnega časa in ne izkazovano rezultatov pri delu? Da je bila ocena nadrejenega le eden od petih pogojev, ki jih je moral izpolniti zaposleni (ostali pogoji so poleg ocene vsaj »povprečen« (!): zahtevana izobrazba, izpolnjevanje vseh pogojev za višji naziv in določeno število zbranih točk)?

Ja, tak sistem ocenjevanje je po mojem mnenju boljši. Trenutno napredovanje se gradi na ocenjevanju nadrejenega, ki pa ni vedno korektno. Zelo težko je namreč ocenjevati. Kot sem že rekla, pri zdajšnjem sistemu je ocena »dobro« primerljiva z oceno odlično – nekdo, ki normalno dela je ocena »dobro« dobra. Ampak delavci s tem niso zadovoljni, ker za napredovanje potrebujejo oceno »odlično« in še tako se čaka tri leta.

2.) Katere kriterije predlagate za ocenjevanje količine/kvalitete dela oz. uspešnosti javnega uslužbenca? Se vam zdijo razdelani kriteriji v Pravilniku o ocenjevanju diplomatov in v Predlogu Uredbe za napredovanje javnih uslužbencev v plačne razrede (poglavje 7.2.) primerni, v pomoč pri ocenjevanju?

No, to je že v redu, ker imamo razdelano oceno in nam daje oporo za ocenjevanje. Včasih je pa težko ocenjevati določene postavke, posebno v našem sektorju. Določene rubrike so zelo uporabne, določene pa pri našem delu ne pridejo v poštev, se ne uporabljajo, ne pridejo do izraza.

Glede kriterijev se mi zdi, da je pametno, da je ocena raznovrstna. Da imaš možnost napredovanja tudi zato, ker si se udeležil različnih seminarjev, tečajev, simpozijev, ki se tičejo neposredno dela ali pa zunaj dela; da se le to upošteva pri oceni. Ker to je sigurno dodaten napor, širitev znanja, zato bi se moralo tudi upoštevati pri oceni.

Kako pa potem omejiti izobraževanja, ki posamezniku mogoče vseeno niso v korist in se jih udeležuje, ker se jih mora (in od njih malo odnese) ali pa ker tako pridobiva točke za napredovanje? Bi morala biti kadrovska služba tista, ki bi delala selekcijo in odločala, kaj je za nekoga primerno, uporabno? Se vam zdi, da je prihajalo do zlorab možnosti brezplačnega izobraževanja samo zaradi lažjega napredovanja?

Ne razumem zakaj nekdo ne bi šel na neko izobraževanje, ki se sicer trenutno ne tiče popolnoma njegovega dela, ampak širi njegovo znanje in ga bo mogoče potreboval pri naslednji zaposlitvi. Popolnoma nič ni narobe, če ljudje pridobijo širšo razgledanost, pogled na svet, je veliko bolj uporabno, kot pa če je zaposleni resnično skoncentriran le na delček

svojega dela. Do zlorab pa po mojem mnenju ni prihajalo, mislim, da ne. Kar imam izkušenj, lahko rečem, da moji sodelavci niso hodili na izobraževanje zaradi točk, je bilo vedno zato, ker jih zadeve zanimajo, ker bi se radi izobrazili, ker bi radi nekaj več vedeli.

3.) Menite, da so v Zakonu v javnih uslužbencih in v Pravilniku o ocenjevanju uspešnosti diplomatov subjektivna in objektivna merila uravnotežena? Poteka ocenjevanje delovne uspešnosti po vaših izkušnjah izključno po strokovnih kriterijih? Kateri kriteriji se po vašem še uporabljajo?

Ocena je sigurno subjektivna. Zase lahko rečem, da pri ocenjevanju nisem gledala na to koliko mi je kdo simpatičen. Pomenila smo se tudi s šefi oddelkov (*konzularni sektor je eden izmed največjih na MZZ, zato je razdeljen na dva manjša oddelka, op. NČ*), kako delajo posamezniki in kaj pravijo o njihovem delu, saj delajo bolj neposredno z nekaterimi. Sama sem se trudila, da sem ocenjevala zgolj delo, obnašanje v sektorju, odnos do sodelavcev, ali so pripravljeni pomagati sodelavcu, priskočiti na pomoč, prevzeti kakšno dodatno, drugo nalogo, ki ni v njegovem delokrogu ipd. Po hiši pa se je dogajalo tudi (kot je bilo slišati med kolegi ipd), da so vodje dajali dobre ocene le zato, da se ne zamerijo sodelavcem ipd.

4.) Kako ste sprejeli uvedbo ocenjevalnega intervjuja in kakšno imate mnenje/izkušnje o RLR?

RLR je sigurno pametna zadeva. Ker se lahko s sodelavcem pogovoriš kaj je v preteklosti delal, kako dela, kaj bi se izboljšalo, kako se sodelavec vidi v prihodnosti. Tako s sodelavcem tudi prideš do boljšega stika, pogovora na štiri oči, si lahko zelo odkrit, ga lahko kritiziraš, pohvališ. Letni razgovor se mi zdi resnično zelo pametno orodje. Je tudi uporaben, ker se uporablja pri vseh zaposlenih, ne le pri diplomatih, kot je namenjeno pri Pravilniku o ocenjevanju diplomatov, pri čemer administrativno osebje izpade. To mi pri pravilniku ni všeč, ker se oceni le del zaposlenih. Se mi zdi, da diplomati niso nič več, da se ne bi smela delati razlika. Izhajam predvsem iz našega področja dela, kjer imamo ogromno ljudi, ki delajo strokovno delo pa so administrativni atašeji. Ampak k sektorju prispevajo ravno toliko ali pa še več kot diplomati. Imamo diplomate, ki so relativno nesposobni in imamo strokovne, ki super delajo, pokrivajo ogromno področij in veliko prispevajo k uspešnemu delu sektorja.

Pa ste RLR in ocenjevalni intervju opravili ločeno ali skupaj kot en razgovor? Kakšna je bilo navodilo iz kadrovske službe?

Pri nas smo opravili skupaj, v enem pogovoru. Najprej sem jih ocenila, potem pa smo se pogovorili še o ostalem. Roka za en in drug razgovor sta sicer ločena, ampak smo opravili vse do roka za ocenjevalni intervju (*31.01. op. NČ*). Mislim, da je večina delala tako.

So vam vodjem na kadrovske službi nudili zadostno podporo, izobraževanje?

Ja, dobili smo ogromno materiala, napotkov, kako se obnašati, kaj povedati, kaj vprašati. Smo imeli celo tečaj za vodje, ko so prišli s kadrovske službe vlade in nam podrobno razložili, kako opravljati RLR in ocenjevanje.

Se vam zdijo razgovori dodatna obremenitev ali je koristno to dosledno izvajati?

Je obremenitev, ampak od RLR resnično veliko odneseta oba sodelavca, ker oba potem vesta kakšne so želje, kaj je možno uresničiti.

Pri ocenjevalnem intervjuju pa se mi predlogi v Predlogu Uredbe o napredovanju zaposlenih v javnem sektorju, o omejevanju in kvotah določenih ocen, ne zdijo pravilni. Ker se dejansko lahko zgodi, da imaš v sektorju same odlične zaposlene, kjer jih zelo minimalno število izstopa, ki niso odlični. Zato se mi omejevanje s strani Ministrstva za javno upravo se mi ne zdi korektno.

Kako pa bi po vašem mnenju lahko omejili pavšalno podeljevanje odličnih ocen?

Predvsem pri vodjah bi se moralo doseči, da bi ocenjevali korektno, čim bolj objektivno. Sistem napredovanja mi ni všeč, ker vodje resnično dajejo ocene »odlično« zato, da zaposleni lahko napredujejo, da se nikomur ne zamerijo in da bo tako vse dobro.

Sama sicer nisem ocenila vseh odlično, ampak se je pri zaposlenih videlo nezadovoljstvo tistih, ki niso bili ocenjeni »odlično.« Sem jih sicer skušala pojasnit, da je ocena »dobro« dovolj dobra, da to pomeni, da zaposleni dela dobro, v redu. Vsak bi pa želel biti »odličen.«

Še ena zadeva, ki te lahko odvrne od podeljevanja pre slabih ocen, je preskus ocene, je zelo neprijeten za ocenjevalca, zaposlenega in tudi komisijo. Tudi to je lahko eden od strahov vodij.

5.) Ali vi osebno gledate na vprašanje napredovanja kot na mehanizem vzpostavitve nagrade / kazni ali je napredovanje pravica zaposlenega?

Pri napredovanju se mi zdi najbolj pomembno, da se napreduje po stopničkih. Sama sem imela vse možne nazive, ker sem napredovala po eno stopničko naenkrat – od pripravnice na takratnem Sekretariatu do generalne konzulke. Menim, da je najbolj pomembno (pa naj bo avtomatsko ali po določenih kriterijih), da imajo ljudje možnost po stopnjah napredovati. Vsekakor se mi ne zdi prav, da se naziv in napredovanje podeljujeta po potrebi oz. da se naziv posameznika prilagaja delovnemu mestu, na katerega ga želijo postaviti. Zaposleni potrebuje izkušnje in skladno z izkušnjami in s svojim delom (izkazanim uspehom in dobrim delom) možnost, da napreduješ. Vsekakor bi bilo bolje, da bi napredovali le tisti, ki si to resnično zaslužijo kot nagrado, a prihaja, kot sem že omenila, do subjektivnega ocenjevanja. Lahko nekdo opravlja tudi neko delo, ki mu ne leži najbolj, kar pomeni, da bi v drugem sektorju, na drugem delovnem mestu bil lahko zelo uspešen, na trenutnem delovnem mestu je pa zelo nesrečen in zato tudi ne pretirano uspešen. Zato je lahko tudi ocena slabša. RLR je zato enkrat, da se ugotovi, kaj ljudem leži. Tudi zato, da vodja dobi stik z zaposlenim, da vzpostavi korekten odnos, da zaposleni ve, da lahko pride k vodji, da mu nekaj predlaga, da lahko, če se dobro razumeta, celo kritizira vodjo, da mu lahko pove, da ni dovolj objektivni, da je bila določena situacija narobe razumljena ali kaj podobnega. Da dobiš pravi odnos med sodelavci.

Je na MZZ-ju večji problem vzpostavljanja stikov med ljudmi, ker je toliko menjav, odhodov v tujino?

Ja, se to pozna, je kar velik problem, ampak me tolaži, ker prihaja ogromno sposobnih, ambicioznih mladih, tako da ne vidim problema pri vzpostavljanju odnosov. Edina stvar pri kateri vztrajam, je napredovanje po stopničkih, korakih, počasi. Saj se pri določenih, ki pridobijo za določeno delovno mesto visok naziv, kmalu zgodi, da ne morejo več napredovati, ker imajo že tako visok naziv (in plačni razred). Tudi omejitev kar naenkrat ni več – včasih smo morali vodje pisati predloge za napredovanje v naziv pa se je velikokrat zgodilo, da posameznik ni mogel napredovati, ker ni bilo več višjih mest – proti vrhu piramide, je bilo vedno manj mest - sedaj pa teh omejitev ni več. Če je utemeljitev dovolj tehtna, se lahko napreduje.