

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Nada Ficko

**OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI
V OKVIRU RAZVOJA KADROV
V SLOVENSKI VOJSKI**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2005

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Nada Ficko
mentor: doc. dr. Igor Kotnik

**OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI
V OKVIRU RAZVOJA KADROV
V SLOVENSKI VOJSKI**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2005

Iskreno se zahvaljujem red. prof. dr. Ljubici Jelušič za vzpodbudne besede takrat, ko sem jih najbolj potrebovala, in za vso njeno nesebično pomoč, ki se ni odrazila zgolj v njenih besedah, temveč tudi v njenih dejanjih.

Nič manj iskrena ni zahvala mojemu mentorju, doc. dr. Igorju Kotniku za njegove usmeritve, podporo in pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Nenazadnje bi se rada zahvalila tudi majorju Borisu Bratušku, višji vojaški uslužbenki Mateji Naglič in stotnici Bernardi Lovrin, ki so se bili o obravnavani vsebini pripravljene pogovarjati z menoj in mi tako omogočili pridobitev potrebnih informacij.

Izjava o avtorstvu diplomskega dela

Spodaj podpisana NADA FICKO, z vpisno številko 21019614, rojena 23. 06. 1964 v kraju Ljubljana, sem avtorica diplomskega dela z naslovom:

OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V OKVIRU RAZVOJA KADROV V SLOVENSKI VOJSKI

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki “Dela FDV”.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

K A Z A L O

1. UVOD.....	1
1.1 Opredelitev predmeta proučevanja.....	1
1.2 Cilj in namen diplomske naloge.....	2
1.3 Hipoteze.....	2
1.4 Struktura naloge.....	3
1.5 Pristop in metode proučevanja.....	4
1.6 Temeljni pojmi.....	5
1.6.1 Upravljanje človeških virov.....	5
1.6.2 Razvoj kadrov.....	7
1.6.3 Uspešnost in učinkovitost.....	8
1.6.4 Ocenjevanje (evalvacija).....	8
2. TEORETIČNA SPOZNANJA GLEDE OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI.....	9
2.1 Definiranje ocenjevanja delovne uspešnosti.....	9
2.2 Namen in cilji ocenjevanja delovne uspešnosti.....	12
2.3 Ravni ocenjevanja delovne uspešnosti.....	16
2.4 Kriteriji, merila, standardi in kazalniki ocenjevanja delovne uspešnosti....	18
2.5 Metode, tehnike in načini ocenjevanja delovne uspešnosti.....	23
2.6 Nefunkcionalni stranski učinki ocenjevanja delovne uspešnosti.....	26
2.7 Napake in pasti pri ocenjevanju delovne uspešnosti.....	27
3. OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V JAVNI UPRAVI.....	29
4. OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V SLOVENSKI VOJSKI.....	35
4.1 Ravnanje s človeškimi viri in razvoj kadrov v Slovenski vojski	38
4.2 Dejavniki, ki sooblikujejo posameznikovo službeno oceno.....	44
4.3 Službeno ocenjevanje.....	47
4.3.1 Letni razgovor.....	48
4.3.2 Službena ocena.....	49

4.4	Motivacijsko-razvojni vidik službenega ocenjevanja.....	51
4.4.1	Napredovanje v plačilnih razredih in nazivih.....	51
4.4.2	Poviševanje v činu.....	52
4.4.3	Izplačilo dela plače za delovno uspešnost.....	53
4.4.4	Izobraževanje in usposabljanje.....	55
4.4.5	Razporejanje kadrov.....	57
5.	ANALIZA SLUŽBENEGA OCENJEVANJA V SLOVENSKI VOJSKI.....	58
5.1	Upoštevanje splošno veljavnih teoretičnih izhodišč.....	58
5.1.1	Analiza upoštevanja teoretičnih načel vzpostavitve sistema službenega ocenjevanja.....	59
5.1.2	Analiza z vidika uresničevanja namena in ciljev službenega ocenjevanja.....	61
5.1.3	Ustreznost metode in kriterijev službenega ocenjevanja.....	63
5.2	Primerjava z ocenjevanjem delovne uspešnosti v javni upravi.....	66
5.3	Službeno ocenjevanje v ameriški vojski.....	70
5.3.1	Primerjava konkretnih vsebin ocenjevanja v obeh vojskah.....	71
5.4	Ugotovitve glede izvajanja službenega ocenjevanja v praksi.....	74
6.	ZAKLJUČEK.....	79
6.1	Verifikacija hipotez.....	79
7.	VIRI IN LITERATURA.....	82
8.1	Neobjavljeni viri.....	86
8.2	Normativni akti.....	87
8.3	Opravljeni razgovori s pripadniki Slovenske vojske.....	87

SEZNAM SLIK IN TABEL

Seznam slik

Slika št. 2.1:	Namen ocenjevanja delovnih dosežkov po Singerju.....	13
Slika št. 2.2:	Ocenjevanje delovne uspešnosti v razvojno-motivacijskem kontekstu.....	14

Slika št. 2.3: Portfolio analiza v upravljanju razvoja kadrov.....	21
Slika št. 3.1: Sistem celovitega upravljanja delovne uspešnosti.....	32
Slika št. 4.1: Uvrstitev službene ocene v procese dejavnosti razvoja kadrov v Slovenski vojski.....	43
Slika št. 5.1: Povezovanje procesov ocenjevanja s procesi razvijanja kariere.....	75
Slika št. 5.2: Deleži pripadnikov Slovenske vojske po posameznih kategorijah ocen.....	78

Seznam tabel

Tabela št. 5.1: Upoštevanje teoretičnih načel pri vzpostavljanju sistema službenega ocenjevanja.....	59
Tabela št. 5.2: Skladnost modela službenega ocenjevanja s teoretičnimi spoznanji glede uresničevanja ciljev ocenjevanja.....	61
Tabela št. 5.3: Vključenost v praksi najpogosteje uporabljenih kriterijev ocenjevanja Delovne uspešnosti v model službenega ocenjevanja.....	64
Tabela št. 5.4: Primerjava bistvenih elementov modela ocenjevanja javnih uslužbencev z modelom službenega ocenjevanja v Slovenski vojski.....	67

1. UVOD

1.1 Opredelitev predmeta proučevanja

Vse sodobne organizacije se danes zelo zavedajo pomena kvalitete kadrov, ki so ključni dejavnik v boju s konkurenčnimi organizacijami ali v dokazovanju legitimnosti organizacije. Sodobne organizacijske teorije izhajajo iz stališča, da sta uspešnost in učinkovitost organizacije v največji meri odvisna od pravilne izbire in izrabe človeških virov. Ljudje s svojimi potenciali, ki jih določa enkratna kombinacija njihovega znanja sposobnosti, vrednot, motiviranosti, zmožnosti, osebnostnega stila in še česa, dajejo poglobljen prispevek k realizaciji nalog vsake organizacije. Zato bi se morala vsaka organizacija zavedati, da predstavljajo pravi ljudje na pravem mestu ob pravem času ključ do njenega uspeha. Človek pa lahko predstavlja prednost organizacije samo pod pogojem, da organizacija zna pravilno izrabiti njegove potenciale, jih negovati in razvijati. To pa je mogoče le s sistematičnim konstantnim spremljanjem njegovega dela, čemur mora slediti tudi ustrezno vrednotenje rezultatov njegovega dela. S tem namenom posvečajo v vseh sodobnih organizacijah veliko pozornosti spremljanju dela zaposlenih. Spremljanje izvajanja nalog, ugotavljanje delovne uspešnosti in ocenjevanje delovnih dosežkov delavcev in drugih lastnosti v zvezi z delom predstavlja bistveni element sistema razvoja kadrov. Le s sistematičnim spremljanjem in ocenjevanjem delovne uspešnosti si namreč zagotovimo pomembne podatke, na osnovi katerih lahko z različnimi kadrovskimi ukrepi vplivamo na povečanje delovne uspešnosti in učinkovitosti posameznikov ter na boljše odnose med zaposlenimi, s tem pa tudi k večji uspešnosti in učinkovitosti organizacije kot celote.

Slovenska vojska ni glede navedenega prav nikakršna izjema. Kot vsaka druga organizacija, mora tudi ona ves čas skrbeti za ustrezno kakovost svojega dela. S slabim delom bi namreč pred vedno bolj zahtevno javnostjo in demokratično izvoljeno politično oblastjo težko dokazovala svojo legitimnost. Z namenom zagotovitve pravilne izrabe potencialov posameznih pripadnikov, stalnega spremljanja njihovega dela, vrednotenja njihovih delovnih rezultatov ter ustrezne usklajenosti ciljev in interesov posameznih pripadnikov s cilji in interesi organizacije, se je tako tudi v Slovenski vojski pričelo s strokovnimi pripravami na izvajanje ocenjevanja delovne uspešnosti, ki naj bi to omogočil. Tako se je oblikoval model službenega ocenjevanja, ki ga v svoji nalogi podrobneje opredelim. Predstavljal naj bi podlago za podelitev čina ali povišanje, razporejanje na druge zahtevnejše dolžnosti in

določanje kandidatov za vključevanje v programe vojaškega strokovnega izobraževanja, usposabljanja ali izpopolnjevanja. Hkrati pa bi poveljujočim omogočil strokovno vodenje in poveljevanje, načrtovanje in razvoj kariere podrejenih, z optimalno razporeditvijo kadrov pa tudi izboljšanje njihove uspešnosti in učinkovitosti, s tem pa dvig kakovosti dela v Slovenski vojski nasploh.

1.2 Cilj in namen diplomske naloge

1. Predstaviti splošne teoretično veljavne elemente ocenjevanja delovne uspešnosti v kontekstu upravljanja človeških virov in razvoja kadrov ter sam koncept službenega ocenjevanja, ki se izvaja v Slovenski vojski, z namenom poudariti pomen in potrebo sistematičnega spremljanja ter ocenjevanja delovne uspešnosti in ugotoviti skladnost modela ocenjevanja v Slovenski vojski s splošno veljavnimi teoretičnimi podlagami in zakonitostmi reševanja tega vprašanja.
2. Ugotoviti, ali model zagotavlja objektivno vrednotenje delovne uspešnosti pripadnikov Slovenske vojske in s tem ustrezno podlago za učinkovito upravljanje človeških virov in ustrezno načrtovanje ter izvajanje razvoja kadrov.
3. Predstaviti posamezne elemente službene ocene pripadnikov Slovenske vojske, da bi ugotovila, ali delovna uspešnost posameznih pripadnikov bistveno vpliva na oblikovanje njihove končne službene ocene.
4. Ugotoviti, ali službena ocena vpliva na razvoj kadrov v Slovenski vojski.

1.3 Hipoteze

Splošna hipoteza:

Sistematično spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti predstavlja temeljni pogoj in ustrezno podlago za učinkovito upravljanje človeških virov in strokovni razvoj kadrov.

Iz splošne hipoteze sem izpeljala naslednje izvedene hipoteze:

1. Model službenega ocenjevanja zaposlenih, ki se izvaja v Slovenski vojski, je zasnovan na uveljavljenih strokovno-teoretičnih podlagah in upošteva splošno veljavne teoretične zakonitosti.
2. Model službenega ocenjevanja v Slovenski vojski predstavlja ustrezno osnovo za objektivno spremljanje in vrednotenje uspešnosti ter učinkovitosti zaposlenih, ustrezno podlago za učinkovito upravljanje človeških virov in strokovni razvoj kadrov.
3. Delovna uspešnost predstavlja bistveni element službene ocene posameznih pripadnikov Slovenske vojske.
4. Službena ocena vpliva na razvoj kadrov v Slovenski vojski.

1.4 Struktura naloge

1. V uvodnem delu naloge najprej opredelim predmet proučevanja, cilje in namen naloge, splošno in izvedene hipoteze, strukturo naloge ter pristop in uporabljene metode proučevanja.
2. V drugem poglavju v okviru pojmovnih in teoretičnih opredelitev najprej definiram naslednje uporabljene temeljne pojme: upravljanje človeških virov, razvoj kadrov, uspešnost in učinkovitost ter ocenjevanje.

V nadaljevanju tega poglavja definiram ocenjevanje delovne uspešnosti, opredelim namen in cilje ocenjevanja, predstavim ravni ocenjevanja, kriterije, merila, standarde in kazalnike, ki se pri tem uporabljajo, metode, tehnike in načine ocenjevanja ter nefunkcionalne stranske učinke, napake in pasti, ki se pri tem pojavljajo.

3. V tretjem poglavju predstavim letno ocenjevanje delovne uspešnosti v Slovenski javni upravi.
4. V četrtem poglavju predstavim ocenjevanje delovne uspešnosti v Slovenski vojski, v okviru česar najprej predstavim bistvene elemente ravnanja s človeškimi viri in razvoja kadrov v Slovenski vojski ter dejavnike, ki sooblikujejo posameznikovo službeno oceno. V

nadaljevanju podrobneje opredelim sam letni razgovor s pripadniki Slovenske vojske, ki predstavlja prvi korak v procesu službenega ocenjevanja, ter službeno oceno, ki se izvede v drugem delu ocenjevanja. V zadnjem delu tega poglavja pa opišem motivacijsko razvojni vidik ocenjevanja delovne uspešnosti pripadnikov Slovenske vojske, pri čemer posebej izpostavim napredovanje v plačilnih razredih in nazivih, poviševanje v činih ter izplačevanje gibljivega dela plače za delovno uspešnost.

5. V petem poglavju analiziram službeno ocenjevanje pripadnikov Slovenske vojske z vidika upoštevanja splošno veljavnih teoretičnih izhodišč, primerljivosti z modelom letnega ocenjevanja delovne uspešnosti v Javni upravi Republike Slovenije, z modelom službenega ocenjevanja pripadnikov ameriške vojske, ter z vidika zagotavljanja pogojev v praksi za njegovo učinkovito izvedbo.
6. V zaključku s kratkimi povzetki preverim postavljene hipoteze in jih potrdim ali zavržem.

1.5 Pristop in metode proučevanja

Z deskriptivno metodo opišem temeljne dejavnike ocenjevanja delovne uspešnosti v kontekstu upravljanja človeških virov in razvoja kadrov ter ostale pojmovne opredelitve.

V nalogi v največji meri uporabim metodo analize vsebine različnih pisnih virov, na osnovi česar definiram predmet proučevanja, predstavim splošno veljavne strokovno teoretične podlage glede vloge in pomena ocenjevanja delovne uspešnosti za učinkovit in strokovni razvoj kadrov ter predstavim konkretne modele ocenjevanja delovne uspešnosti v slovenski javni upravi ter v slovenski in ameriški vojski.

S primerjalno metodo ugotavljam, ali model službenega ocenjevanja pripadnikov Slovenske vojske upošteva splošno veljavna strokovno teoretična izhodišča in njegovo skladnost z ocenjevanjem v slovenski javni upravi. S primerjavo ocenjevanja v Slovenski in ameriški vojski pa ugotavljam primernost predstavljenega modela za specifično organizacijo kot je vojaška.

Na podlagi razgovorov s pristojnimi predstavniki Slovenske vojske ugotavljam, ali konkretno izvajanje službenega ocenjevanja v praksi omogoča objektivno in učinkovito upravljanje človeških virov in načrtovanje strokovnega razvoja kadrov.

1.6 Temeljni pojmi

1.6.1 Upravljanje človeških virov

Upravljanje človeških virov je zelo širok pojem, ki zajema mnogo procesov, vezanih na kadre, in zajema cel sklop dejavnosti v smislu interesov organizacije in posameznika. Prvotna kadrovska funkcija (personalni management) je bila dosti manj obsežna. Z razvojem pa se je zaposlene (kadre) vse bolj pojmovalo in obravnavalo kot pomemben vir, v katerem se skriva največja moč organizacije. Danes govorimo o upravljanju človeških virov (Human Resource Management), za katerega je v literaturi mogoče zaslediti različne definicije.

Upravljanje človeških virov je splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno in da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi. (Možina idr., 2002:7–9)

Upravljanje človeških virov v sodobnem pomenu postavlja v ospredje zaposlene in jih obravnava kot največje bogastvo organizacije. Vodstvo se vedno bolj usmerja k ljudem. (Možina, 1998: 474) Takšna nova filozofija ravnanja s človeškimi viri predstavlja tudi bistveno nalogo vodilnih delavcev in ima prioriteto tudi pri reformi slovenske javne uprave. (Brejc, 1997: 22) Upravljanje s človeškimi viri v sodobnih organizacijah je usmerjeno k akciji, k posamezniku, k sodelovanju zaposlenih, k celostnemu delovanju in s tem večji kakovosti. (Lipičnik in Mežnar, 1998: 44)

Sodobne teorije o upravljanju s človeškimi viri torej poudarjajo popolno uporabo kadrovskih virov, pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti in ustvarjanje pogojev za udeležbo in sodelovanje pri skupnih ciljih, samousmerjanju in kontroli. (Možina, 1998: 5)

Svetlik (1996: 186–187) navaja naslednja osrednja področja upravljanja človeških virov:

- vpliv zaposlenih (udeležba),

- tok človeških virov,
- sistem povračil,
- delovni (sociotehnični sistem) – razmerje med posamezniki, skupino, tehnologijo in organizacijsko strukturo.

Trend upravljanja človeških virov torej prehaja od tradicionalnega upravljanja k novejšemu, sodobnejšemu, kjer:

- kadrovska funkcija pridobiva na pomenu,
- se stil vodenja spreminja iz paternalističnega v racionalističnega,
- velja večja fleksibilnost zaposlovanja,
- so odnosi med delodajalci in delojemalci enakovrednejši,
- tudi država kot delojemalec uporablja uspešne pristope zasebnega sektorja.

Vloga človeških virov pridobiva strateško vlogo. (Horton in Farnham, 1996: 324)

Brejc (2000: 23–24) uporablja pojem ravnanje s človeškimi viri, pri čemer poudarja, da v organizacijah prevladuje spoznanje, da so ljudje ključni dejavnik storilnosti, učinkovitosti in uspešnosti. Torej je zelo pomembno, kako ravnati z njimi, da bi dosegli cilje organizacije in hkrati zagotovili zadovoljstvo zaposlenih. Ravnanje s človeškimi viri je izraz, ki ima veliko sinonimov (ravnanje z ljudmi pri delu, management kadrovskih virov ipd.), je širši pojem od kadrovske dejavnosti. Strinjam se z njim, da gre za takšen pogled na vlogo ljudi v organizaciji, ki ni omejen le na kadrovsko službo, temveč vključuje vse ravni vodenja. Vsak vodja mora imeti svoje sodelavce za najpomembnejše dejavnike doseganja ciljev, omogočati in spodbujati mora njihovo samostojnost pri izvajanju dela in reševanju težav, spodbujati njihovo inovativnost ter ustvarjati ozračje, v katerem zaposleni prevzemajo odgovornost za svoje delo.

Kot cilje ravnanja s človeškimi viri pa lahko opredelimo naslednje:

- celotno vključevanje ravnanja s človeškimi viri v vse funkcije organizacije,
- zagotovitev pogojev, da postane delo z ljudmi vsakodnevna naloga vodje,
- razvijanje pripadnosti zaposlenih, identifikacija posameznika s cilji organizacije in spodbujanje visoke stopnje učinkovitosti,
- razvijanje prožne organizacijske strukture, ki omogoča učinkovito prilagajanje vplivom iz okolja,
- pridobivanje in razvijanje kakovostnih sodelavcev. (Brejc, 2000: 24)

1.6.2 Razvoj kadrov

Iz prvotne kadrovske dejavnosti, vezane predvsem na izobraževanje, je pojem razvoja kadrov postopoma dobival vedno širši pomen.

Področja delovanja razvoja kadrov:

- usmerjanje zaposlenih in mladine v izobraževanje za pridobitev ustreznih poklicev, smeri in stopenj strokovne izobrazbe,
- strokovno uvajanje novo sprejetih delavcev,
- zagotavljanje managerskih in ključnih strokovnih kadrov ter njihova priprava za prevzem določenih funkcij,
- sistematičen in stalen strokovni, delovni in osebnostni razvoj zaposlenih, skladen z zahtevami dela,
- spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih,
- zagotavljanje prenosa znanja na vseh ravneh in med njimi,
- razvoj čuta pripadnosti zaposlenih organizaciji.

»Razvoj kadrov je sistematični, načrtovan proces priprave, izvajanja in nadziranja vseh kadrovske izobraževalnih postopkov in drugih ukrepov, namenjenih strokovnemu delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih«. (Florjančič in Jereb, 1998: 45; Možina idr., 2002: 416)

Bistvenega pomena za vsako organizacijo je tudi, da njen sistem razvoja kadrov temelji na pravih teoretičnih in empiričnih izhodiščih, pri čemer se kot temeljna vrednota smatra doseganje ciljev, moč organizacije pa temelji na znanju, veščinah in odgovornosti (Možina idr., 2002 :56–57).

Brejc (2000: 62–63) uporabi pojem razvoj kariere, pri čemer opredeli kariero kot delovno življenjsko pot na določenem področju. Razvoj kariere naj bi zaposlenim omogočil, da pridobljena znanja in sposobnosti predvidoma uporabijo v prihodnosti. Namen razvoja kariere je pripraviti zaposlene, da spoznajo bodoče potrebe organizacije. Zaposleni in njihovi predstojniki oblikujejo razvojni načrt, ki je usmerjen na strokovno rast zaposlenih in njihov razvoj. S tem se izboljšuje raven usposobljenosti, na daljši rok pa zagotavlja možnost za

razvoj zaposlenih. V načrtu je mogoče predvideti čas, ko bodo določena delovna mesta prosta, in ustrezne kandidate za njihovo popolnitev. Pri tem pa je za zasedbo delovnega mesta ključnega pomena dokazana delavnost in strokovnost kandidata. Tako se ustvarijo pogoji, da se posameznik vse bolj identificira s cilji organizacije, prevzema njene vrednote in se zanje tudi zavzema. Pomembna vrednota torej postaja lojalnost organizaciji.

1.6.3 Uspešnost in učinkovitost

Večina avtorjev definira uspešnost kot stanje, ko se rezultat ujema s ciljem. K uspešnosti prištevamo vse izvedene aktivnosti, ki so pripeljale do zastavljenega cilja. Delovna uspešnost torej odraža dosežke glede na določene cilje organizacije. Organizacija ali posameznik sta uspešna, če sta dosegla ali celo presegla zastavljene cilje.

Uspešnost razumemo kot stopnjo, do katere se uresničujejo zastavljeni cilji organizacije ali posameznika. Učinkovitost (angl. efficiency) pa se nanaša na razmerje med doseženimi rezultati (dosežki) glede na stroške. (Rossi in Freeman, 1993 v Macur, 1995: 303) Pri definiranju teh dveh pojmov so si vsi avtorji edini, da gre pri uspešnosti za doseganje namena in ciljev, učinkovitost pa poleg tega vključuje tudi stroške.

1.6.4 Ocenjevanje-evalvacija

Nekateri uporabljajo za ocenjevanje izraz evalvacija, ki izhaja iz latinske besede »valere« in pomeni veljati, določiti vrednost oz. oceniti. (Verbinc, 1991:746) Rossi in Freeman (1993 v Macur, 1995: 296) opredelita evalvacijo kot sistematično uporabo družboslovnih raziskovalnih postopkov, ki so namenjeni ocenjevanju koncepta, načrta, izvedbe in rezultatov.

Patton (1990: 37, 119) poudarja predvsem dva pogleda na ocenjevanje, in sicer: logistični pozitivizem, kjer gre za preverjanje deduktivnih posplošenj s kvantitativnimi in eksperimentalnimi metodami – usmerjeno na merjenje in napovedovanje rezultatov, pri čemer zanemari subjektivne opredelitve udeležencev evalvacije in pomene, ki jih udeleženci dajejo predmetu evalvacije, ter konstruktivistični ali iluminativni, kjer je večji poudarek na samih dogodkih, ki so lahko opisani tudi kvantitativno.

Uhan (2000: 110) v kontekstu ocenjevanja delovnega prispevka delavca opredeli ocenjevanje kot organizirano presojanje z uporabo vnaprej pripravljenih lestvic.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (2000: 721) opredeljuje ocenjevanje kot ustvarjanje, izražanje mnenja, sodbe o čem; zlasti glede kakovosti.

2. TEORETIČNA SPOZNANJA GLEDE OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

2.1 Definiranje ocenjevanja delovne uspešnosti

V literaturi je mogoče zaslediti različne pojmovne opredelitve besedne zveze ocenjevanje delovne uspešnosti, kljub temu pa so si avtorji v definiranju vendarle podobni. Avtorji uporabljajo različne besedne zveze: ocenjevanje delovne uspešnosti, ocenjevanje delovnih dosežkov, ocenjevanje delovne izvedbe, opredeljevanje in ocenjevanje kompetenc ipd. V najširšem smislu ga opredeljujejo kot proces in/ali instrument organizacijskega razvoja, ki je tesno povezan in prepleten s sistemom nagrajevanja, ugotavljanja razvojnega potenciala in z instrumenti, s katerimi se povečuje zadovoljstvo z delom. Nekateri poudarjajo, da gre pri tem za merjenje in ugotavljanje delovnega učinka, pri čemer je najpomembnejši rezultat. Izvajati pa se mora na osnovi izhodišč, meril in kriterijev, ki izhajajo, oziroma so pogojeni s potrebami organizacije in konkretnega delovnega mesta ter z vzpostavljenim sistemom napredovanja, nagrajevanja in usmerjenega razvoja kadrov v organizaciji.

Tako Možina (2002: 62, 411) poudarja da delovno uspešnost v okviru razvoja kadrov razumemo predvsem kot delovni učinek (rezultat, izložek), pri čemer ni tako pomembno, kako posameznik dela, temveč kakšni so njegovi delovni rezultati. Ocenjevanje dosežkov (Performance Appraisal) pa opredeli kot formalni proces zagotavljanja povratnih informacij delavcem o njihovih dosežkih na delovnem mestu.

Žurga (v Ferfila idr., 2002: 104). uporablja izraz ocenjevanje delovne izvedbe, ki ga lahko opredelimo tudi kot ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti pri uresničevanju delovnih nalog – ugotavljanje obsega (količina, čas) in kakovosti (popravki, pritožbe) realiziranega dela, glede na postavljene standarde delovne izvedbe.

Bistveno pri merjenju in ocenjevanju delovne izvedbe posameznika je to, da se ugotovi vloga posameznega delovnega mesta v organizaciji in se zagotovi, da jo poznajo tudi tisti, ki ta delovna mesta zasedajo, ter zagotovi usmerjanje v dosego postavljenih ciljev za posamezno delovno mesto. (Armstrong in Baron 1998: 51)

Ocena delovne uspešnosti torej predstavlja temelj takšnega upravljanja delovne uspešnosti, ki omogoča, da organizacija, skupine in posamezni zaposleni poznajo namen njihovega delovanja, ključne cilje, delovanje sistema povratnih informacij in katere kompetence potrebujejo, ker je cilj upravljanja delovne uspešnosti stalno izboljševanje delovanja teh posameznikov, skupin in celotne organizacije.

Maddux (1992: 12) uporablja izraz ocenjevanje storilnosti, ki ga opredeli kot priložnost za periodično vzpostavitev komunikacije med nadrejenim in podrejenim, kjer si izmenjata mnenji o tem, kaj drug od drugega pričakujeta in kako kvalitetno so se obojestransko pričakovanja uresničila. Po njegovem pri tem ne gre za nasprotovanje, niti za družabno kramljanje, temveč za komunikacijsko vez med nadrejenim in podrejenim, ki ju povezuje skupen namen.

Ocenjevanje delovne uspešnosti, ki ni usmerjeno zgolj v rezultate, v najširšem smislu lepo opredeli Svetlik (2002: 93–104). Če želimo doseči normalne delovne rezultate, moramo v delovno okolje vključiti najmočnejše higienske dejavnike (plača podobna kot v drugih organizacijah; ustrezna organizacija dela, da se delavcem ni treba ukvarjati s stvarmi, za katere niso zadolženi in primeren odnos vodij do zaposlenih – da vodje cenijo delo podrejenih in jim to tudi priznavajo). Za dosego nadpovprečnih delovnih rezultatov pa je poleg higienikov potrebno v delovno situacijo vključiti tudi najmočnejše motivatorje (dobri medsebojni odnosi; možnost pridobivanja in uporabe znanja, zanimivo in pestro delo, samostojnost in odgovornost pri delu, možnost samopotrjevanja kot ustvarjalne osebnosti). Za doseganje pozitivnega vzdušja in dobrih medsebojnih odnosov so torej odgovorni vodje, ki se ne smejo postaviti zgolj v vlogo nadzornikov, temveč morajo spremljati delo sodelavcev in jim nuditi podporo in priznanje. Ocenjevanje delovne uspešnosti ne sme biti usmerjeno zgolj v razdeljevanje variabilnega dela plače, temveč v odprt dialog med vodji in sodelavci, ki naj vodi v izboljšanje delovnih procesov, v izpopolnjevanje usposobljenosti sodelavcev in v ustvarjanje medsebojnega zaupanja in podpore. Sodobne organizacije se odločajo za bolj sistematičen pristop k razvoju kompetenc, ki so vezni člen med znanjem in delom, in

posamezniku omogočajo obvladovanje delovnih nalog in uporabo znanja tudi v nepredvidljivih situacijah. Takšen sistematičen pristop predstavljajo sistemi za ocenjevanje delovne uspešnosti, ki vključujejo sistematične razgovore s sodelavci. Ti so usmerjeni tako v ugotavljanje dosežkov, kot v načrtovanje dela in ugotavljanje možnosti za izboljšanje delovnih procesov, s poudarkom na ugotavljanju izobraževalnih potreb in načrtovanja usposabljanja z delom. Konkretno pa pri vodenju uporabljajo ocenjevalne liste, na katerih označijo stopnjo doseganja konkretnih kompetenc in o njihovi rasti, tako da dobi posameznik informacijo o svojem napredovanju, organizacija pa o rasti intelektualnega potenciala zaposlenih.

Za učinkovito ocenjevanje delovne uspešnosti v razvojnem smislu, je torej potrebno vzpostaviti ustrezen sistem za spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti, ki bo omogočal doseg ciljev takšnega ocenjevanja. Da bi bil tak sistem zares učinkovit, je potrebno pri njegovi vzpostavitvi upoštevati naslednja načela:

1. Vključiti mora prave ljudi: praviloma se vanj vključuje vse ljudi, ki ga bodo uporabljali, torej vse zaposlene (pri tem se izpostavlja vloga vodij, strokovna pomoč kadrovske službe, pa tudi svetovanje zunanjih strokovnjakov).
2. Sistem naj predstavlja del celovitega organizacijskega sistema: kot sestavni del upravljanja človeških virov mora prispevati k uresničevanju ciljev celotne organizacije.
3. Sistem naj se uči iz izkušenj: spoznanja in izkušnje, pridobljene med samim izvajanjem spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti, predstavljajo osnovo za dograjevanje in izboljševanje samega sistema.
4. Sistem mora biti prilagodljiv: prilagojen mora biti celotni organizaciji, zato je dobro, da so temeljni skupni elementi natančno definirani in določeni, izven tega pa je dopustno prilagajanje posameznih elementov specifikam dela v posameznih delovnih sredinah.
5. Zagotoviti je potrebno ustrezno vedenje in ravnanje vodij: vodja mora razumeti, da zaposleni potrebujejo določen čas, da v celoti dojamajo koristi in obveznosti, ki izhajajo iz sistema in ga kot takšnega sprejmejo. Uspešno in učinkovito izvajanje samega sistema je

torej v veliki meri odvisno od samih vodij, zato zahteva njihovo ustrezno usposobljenost. (Mohrman idr. 1989: 28)

2.2 Namen in cilji ocenjevanja delovne uspešnosti

Cilje ocenjevanja je mogoče razdeliti na organizacijske in kadrovske. Organizacijski cilji so: pregled kvalitete kadrov, uvajanje organizacijske kulture, kontrola kadrovske politike, izbira in uvajanje, izpopolnjevanje ter izobraževanje. Kadrovske cilji pa so: razlika v plačah, vodenje in disciplina, razporejanje in razvoj, napredovanje, premestitev in odpustitev. (gradivo za seminar Sistem razvoja kadrov, 1994: 10)

Kot pglavitne cilje sistematičnega ocenjevanja zaposlenih avtorji navajajo objektivno ovrednotenje njihove uspešnosti in učinkovitosti, ustrezno motiviranje delavcev in hkrati način za pridobitev osnove za načrtovanje in razvoj kadrov.

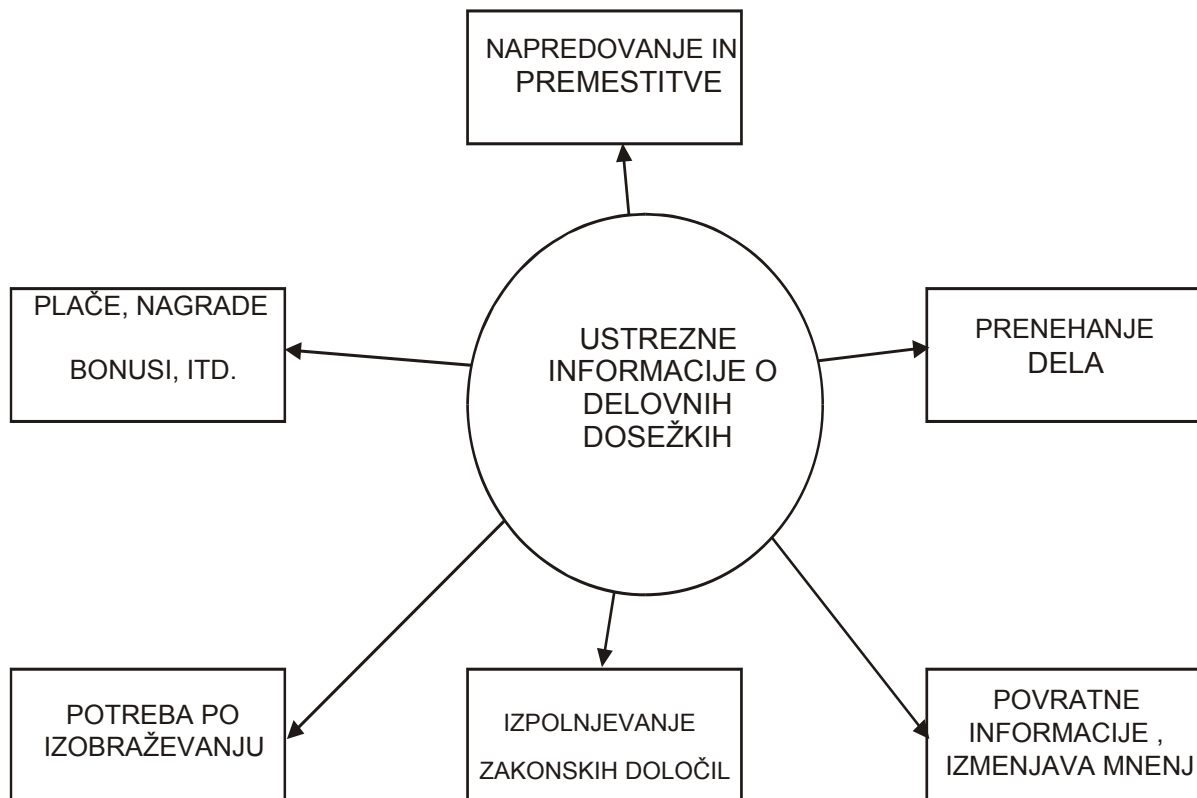
Ocenjevanje delovne uspešnosti predstavlja obliko spremljanja dela posameznikov, osnovo za odkrivanje in spremljanje potencialov v delavcih ter njihovo usklajevanje s potrebami organizacije. Z doslednim in sistematičnim ugotavljanjem delovne uspešnosti zagotovimo temelj za:

- lastne kadre za strokovne in vodstvene dolžnosti,
- doseganje optimalne poklicne in izobrazbene strukture glede na potrebe organizacije,
- možnost pravočasnega kadrovanja ključnih dolžnosti,
- spremljanje poklicne poti mladih strokovnjakov,
- načrtovanje poklicne poti perspektivnih in vodstvenih kadrov,
- ustvarjanje klime, kjer vsak zaposleni ve, da je njegova delovna kariera odvisna predvsem od njega samega in že ob vstopu v organizacijo vidi možnosti svojega razvoja v njej ter perspektivo svoje poklicne poti,
- motivacijo delavcev za kvalitetno delo in izpopolnjevanje,
- pravično in ustrezno nagrajevanje delavcev (gradivo za seminar Sistem razvoja kadrov, 1994: 12).

Možina in Jamšek (2002: 262) prikažeta namen ocenjevanja delovnih dosežkov s Singerjevo shemo (glej sliko 2.1). Kot glavni namen ocenjevanja delovnih dosežkov poudarita

zagotovitev povratne informacije, s katero vodstvo poizkuša vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne delovne dosežke.

Slika št. 2.1: Namen ocenjevanja delovnih dosežkov po Singerju

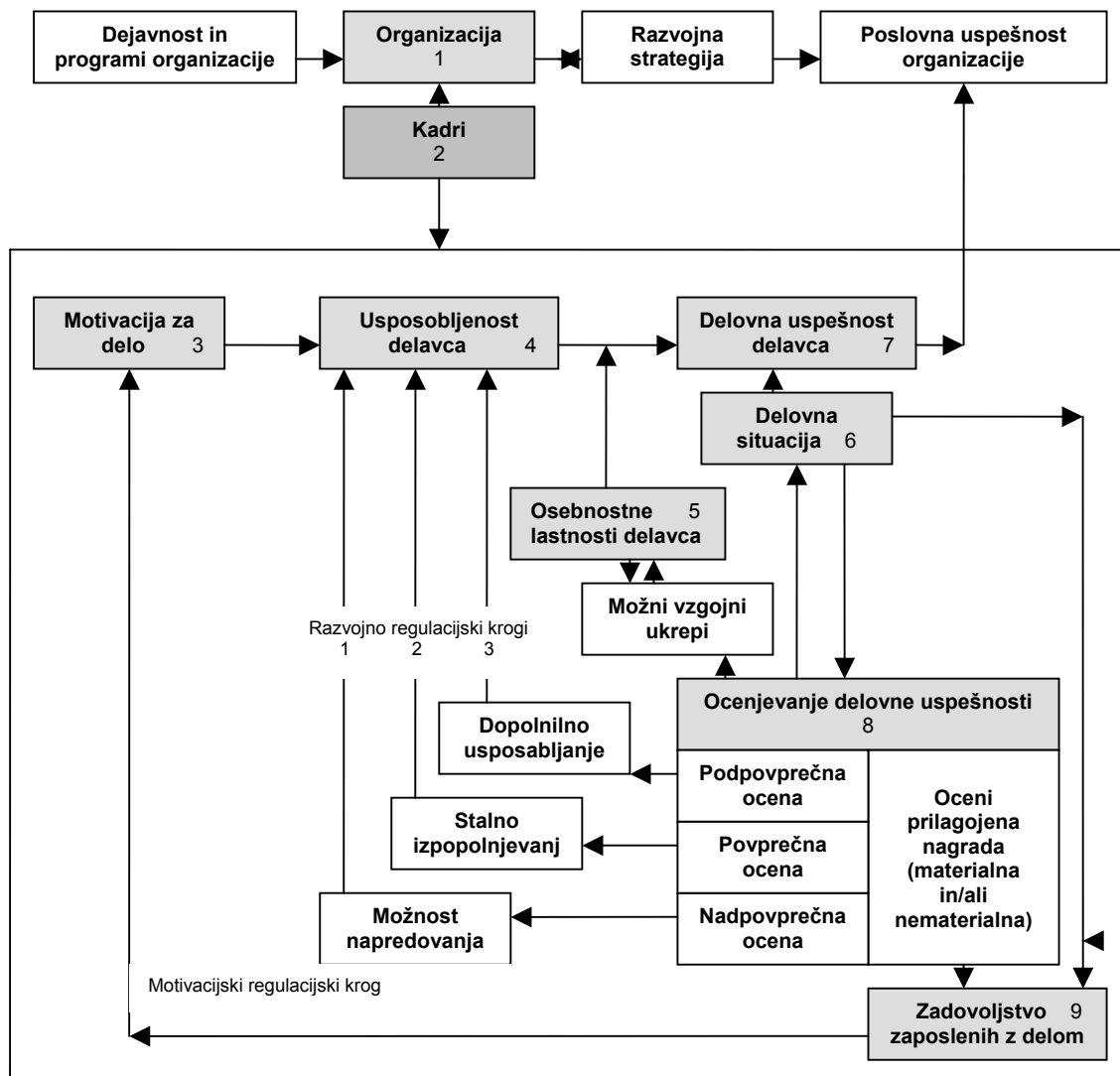


Vir: Singer (1990): Human Resource Management, PWS-Kent, Publishing Company, Boston, str. 205. V Možina in Jamšek, 2002: 262

Tavčar (2000:185; 2003:153) poudarja, da se ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti podrejenih izvaja zaradi nagrajevanja zaposlenih, informiranja zaposlenih o uspešnosti pri delu, usposabljanja zaposlenih, načrtovanja zagotavljanja sodelavcev in odločanja o nadaljnji zaposlitvi ali odpustitvi ter še zaradi česa. Meni, da gre za delo, ki ni enostavno in enoveljavno. Mnogokrat vodja težko posreduje svojo oceno podrejenemu na sprejemljiv in spodbuden način. Ocenjevanje mora biti sprotno, vodja nenehno spremlja dejavnost.

Da bi bilo ocenjevanje delovne uspešnosti smiselno, mora biti povezano s sistemom nagrajevanja in motiviranja (glej sliko 2.2).

Slika št. 2.2: Ocenjevanje delovne uspešnosti v razvojno-motivacijskem kontekstu



Vir: Možina idr. (1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 46

Praktično vse obravnavane možnosti in oblike materialnih in nematerialnih stimulacij slonijo na doseženi delovni uspešnosti. Ugotovljena delovna uspešnost je torej potreben pogoj za motivacijsko naravnano materialno in nematerialno nagrajevanje. Kakršnen koli motivacijski model ali sistem nagrajevanja, ki si ga zamisli vodstvo, ne bo dal pričakovanih učinkov (dviga ali vzdrževanja ustrezne ravni motivacije), če ne bodo motivacijski in stimulatívni ukrepi sloneli na preverjeni delovni uspešnosti, izmerjeni ali ocenjeni. Pri tem pa je potrebno zagotoviti, da posameznik natančno ve, kaj se na določenem delovnem mestu od njega pričakuje in seveda objektivni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti. To pa je zelo težko doseči, saj pri visoko intelektualnih delih rezultatov v večini ni možno kvantificirati. Pri

samem nagrajevanju in motiviranju pa je potrebno vzpostaviti ustrezno sorazmerje med vloženim trdom in nagrado oziroma motivatorjem. (Armstrong in Baron, 1998: 242)

Najpomembnejši rezultati merjenja in ocenjevanja delovne izvedbe na individualni ravni pa so naslednji:

- omogoča oblikovanje in izdelavo natančnejših opisov nalog in pristojnosti za posamezna delovna mesta,
- pripomore k oblikovanju standardov delovne izvedbe,
- postavi okvirje, znotraj katerih lahko komunicirata vodja in sodelavec,
- postavi izhodišča za delo vodij (ciljno usmerjanje delavcev),
- povezuje delovno izvedbo z organizacijskimi cilji. (Armstrong in Baron, 1998: 53)

Ocenjevanje delovne uspešnosti je tesno povezano z načrtovanjem, kajti dobro ocenjevanje delovne uspešnosti je mogoče le, če so vsakomur znani cilji, ki jih mora doseči kot posameznik, pa tudi cilji celotne organizacije. Prvine delovne uspešnosti, kot so odnos do sodelavcev, pripravljenost za sodelovanje, interdisciplinarna usposobljenost ipd., je možno objektivno oceniti le, če so te sposobnosti aktivirane v želeni smeri, v doseganje zastavljenih ciljev in so dale ustrezne učinke. V nasprotnem primeru so to le latentne zmožnosti, neizrabljeni ali napačno izrabljeni človeški viri. Ocenjevanje delovne uspešnosti, nagrajevanje in razvoj, ki ni povezano s postavljenimi cilji, ni v funkciji upravljanja s človeškimi viri in nima pravega smisla. (gradivo za seminar Sistem razvoja kadrov, 1994:10)

Z razvojnega vidika upravljanja s človeškimi viri so zelo pomembni naslednji cilji ocenjevanja delovne uspešnosti:

- svetovanje in pomoč delavcem z namenom stalnega izboljševanja njihove delovne uspešnosti,
- ugotavljanje možnosti za načrtovanje kariere,
- krepitev sodelovanja med vodjem in sodelavcem,
- pomoč pri ugotavljanju individualnih in organizacijskih problemov.

Organizacije se za ocenjevanje delovne uspešnosti odločajo, ker lahko z vnaprej določenimi standardi bolj zanesljivo opravičujejo visoke naložbe v izobraževanje in usposabljanje, omogočajo kakovostnejši razvoj kadrov in načrtovanje njihovih karier, vzpostavljajo jasnejša merila nagrajevanja, določajo prioritete pri vodenju zaposlenih, omogočajo hitrejše

premostitve vrzeli v znanjih in veščinah ter izboljšajo komunikacije med zaposlenimi in vedenje zaposlenih. Tako v okviru celostnega upravljanja s človeškimi viri povežejo v smiselno celoto letne razgovore, ocene delovne uspešnosti in potencialov ter kompetenc, sisteme nagrajevanja in razvoja kadrov z vizijo, poslanstvom, vrednotami in kulturo organizacije. (Kohont in Svetlik, 2005: 68–69)

Iz vsega doslej navedenega lahko sklepamo, da je bilo v preteklosti ocenjevanje usmerjeno bolj v ugotavljanje doseganja rezultatov in v to, kaj je posameznik delal, danes pa se vedno bolj poudarja tudi, kako je te rezultate dosegel. Danes se torej soočamo z celovitejšim in kvalitetnejšim pristopom k ocenjevanju, ki je usmerjen tudi v razvoj in prihodnost. Zato govorimo o ocenjevanju delovne uspešnosti kot o ocenjevanju rezultatov, ki jih je posameznik dosegel v preteklem obdobju, oceni potenciala in o napovedovanju bodoče uspešnosti. (Cvetko, 1999: 62)

2.3 Ravni ocenjevanja delovne uspešnosti

Tako kot se uspešnost ustvarja na različnih ravneh, je možno tudi njeno ugotavljanje na različnih ravneh. Avtorji poudarjajo, da je delovno uspešnost možno in smiselno ugotavljati na ravni posameznika, skupine ali organizacijske enote in na ravni celotne organizacije. Kljub temu, da v svoji nalogi temeljiteje obdelam le ocenjevanje na ravni posameznika, pa ta predstavlja del organizacije, zato menim, da je nekaj besed potrebno nameniti različnim ravnam, na katerih se ocenjevanje izvaja. Pri tem izpostavljam vlogo vodstvene ravni, ki je v veliki meri odgovorna za učinkovito izvajanje ocenjevanja svojih podrejenih.

Žurga (v Možina in ostali, 2002: 65) poudarja tri ravni ocenjevanja oz. merjenja delovanja. Navaja raven posameznika, raven vodstvenih delavcev in raven organizacije.

Raven organizacije:

Sistem spremljanja delovne uspešnosti na tej ravni je primeren, če nam da odgovore na naslednja vprašanja:

- vidik doseganja rezultatov (kako nas vidijo naši deležniki – nosilci interesov),
- vidik notranjega delovanja (v čem moramo biti odlični),
- vidik strank (kako nas vidijo stranke),

- vidik inovativnosti in učenja (na kakšen način lahko še nadalje izboljšujemo stanje. (Žurga, 2002: 103)

Tradicionalno se je spremljanje uspešnosti in učinkovitosti organizacij vezalo na finančne pokazatelje. Vendar se je kmalu pokazalo, da ne zagotavlja zadostnih, ustreznih in uporabnih podatkov, zato so mnoge uspešne organizacije prenovile svoje sisteme za spremljanje delovne izvedbe v smislu ugotavljanje organizacijske klime, spodbujanja učenja, izboljšanja sporazumevanja ipd. Učinki takšnega merjenja se kažejo v spodbujanju dejavnosti. (Žurga, 2001: 86–87)

Raven vodstva:

Že iz prejšnjega odstavka je razvidna zelo pomembna vloga vodij, ki neposredno izvajajo ocenjevanje svojih podrejenih. S tega vidika je torej zelo pomembna njihova ustrezna usposobljenost, pa tudi njihova pripravljenost k nalogi pristopiti resno in jo izvesti kvalitetno. Če torej tega ne znajo, ne zmorejo ali nočejo, je vprašljiva njihova delovna uspešnost. Po drugi strani pa je tudi res, da je delo, ki ga opravljajo vodilni delavci, običajno povezano s precejšnjo negotovostjo, dostikrat ni dovolj opredeljeno, čeprav je zelo pomembno za organizacijo. Res je, da so vodilni tisti, ki so odgovorni za rezultate. Vendar pa teh pa ne dosegajo sami, temveč s pomočjo volje in pripravljenosti sodelavcev. To so razlogi, ki zgovorno kažejo na potrebo po natančnem spremljanju in usmerjanju dela vodij, saj ima lahko njihovo neučinkovito delovanje resne organizacijske posledice. (Žurga, 2001: 88)

Učinkovito vrednotenje delovne izvedbe vodstva pa mora ocenjevati le tisto, kar sodi v njihov obseg nadzora in za kar so eksplicitno pristojni in odgovorni. Če se vrednoti dejavnike, na katere vodilni nimajo vpliva, jih ne morejo nadzirati, ali so zunaj njihove pristojnosti, se bo to odrazilo v slabi oceni vodilnega. Takšna ocena torej ne bo odražala njegovih realnih dosežkov glede na njegove delovne cilje. (Žurga, 2002: 103)

Raven posameznika:

Na ravni posameznika je ocenjevanje delovne uspešnosti najbolj neposredno in tudi najbolj učinkovito kot motivacijski dejavnik. Delovni prispevek delavca je temeljna sestavina izvajanja vsakega delovnega procesa. Po drugi strani pa se mora individualna delovna uspešnost posameznega delavca potrditi v delovni uspešnosti posameznih organizacijskih enot in organizacije kot celote. (Uhan, 2000: 65)

Avtorji opredeljujejo ocenjevanje delovne uspešnosti na ravni posameznika kot ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti pri uresničevanju delovnih nalog. Podatke, pridobljene s spremljanjem delovne izvedbe posameznikov se tako uporabi za načrtovanje in organiziranje dela, nagrajevanje, razporejanje virov idr. V teoriji in praksi se je razvilo celovitejše ocenjevanje posameznika, ki ne meri le njegove delovne izvedbe, temveč se ugotavlja tudi njegove sposobnosti, usmerjanje vedenj ipd. Pri takšnem celovitem spremljanju posameznikov v organizaciji pa je treba izpolniti naslednje pogoje: razumevanje in strinjanje s postavljenimi cilji glede rezultatov, stalno zbiranje podatkov o delovni izvedbi, ustrezno okolje za spremljanje in ocenjevalne sestanke. (Lepsinger in Lucia, 1997, v Žurga, 2001: 88–89)

Splošno znano je torej dejstvo, da ocenjevanje delovne izvedbe, če se izvaja na pravilen način, lahko vpliva na večjo motiviranost in storilnost, izboljša medosebne odnose in komunikacijo, spodbuja osebno rast in razvoj zaposlenih ter lajša razreševanje problemov v organizaciji. Predstavlja enega izmed osnovnih elementov za nagrajevanje, napredovanje, premeščanje, izobraževanje ali celo prenehanje delovnega razmerja. Če pa se izvaja slabo, ima lahko za posledico veliko škodo, ki se odrazi v poslabšanju medsebojnih odnosov, medsebojnih zamerah, konfliktih, nezaupanju, v končni fazi pa v nižji uspešnosti in učinkovitosti celotne organizacije.

2.4 Kriteriji, merila, standardi in kazalniki ocenjevanja delovne uspešnosti

Delovno izvedbo merimo in ocenjujemo po različnih kriterijih (obseg dela, kvaliteta dela, produkt, časovna komponenta). (Armstrong in Baron, 1998: 282) Sodobne organizacije pa se pri ocenjevanju posameznikov vse bolj pogosto posvečajo tudi vedenju in niso usmerjene zgolj v rezultate delovanja.

Zelo pomembno vprašanje, vezano na uspešnost in učinkovitost je, kaj je merjenje in v čem se razlikuje od ocenjevanja. Razlika je v merilu. Če je enota mere natančno določena in imamo orodje, s katerim merimo, pri roki, govorimo o merjenju. Če pa tega ni, govorimo o ocenjevanju. Merjenje mora biti izvedeno v skladu s temeljnimi merskimi karakteristikami: veljavnostjo, zanesljivostjo in objektivnostjo. Merjenje je torej bolj zaželeno kot ocenjevanje, ker omogoča večjo primerljivost rezultatov in ker so ugotovitve za uporabnike

verodostojnejše. V okviru upravljanja s človeškimi viri pa se izvajajo mnoge aktivnosti, za katere ni razvitih enotnih kriterijev in postopkov merjenja, zato se tu uporablja ocenjevanje. (Možina in Jamšek, 2002: 251)

Ocenjevalne lestvice so v primerjavi z metodami merjenja manj objektivne in pomanjkljive v naslednjih lastnostih:

- veljavnost - instrument je veljaven, če res meri tisto, kar menimo, da meri (za meter je npr. jasno, da meri razdaljo (dolžino, širino, višino, globino) in ničesar drugega, pri ocenjevalni lestvici pa ni vedno tako);
- zanesljivost – instrument je zanesljiv, če nam ob večkratnem merjenju daje iste rezultate (tak instrument je npr. meter, zato si pri merjenju z njim glede zanesljivosti ne delamo skrbi – nasprotno od tega so instrumenti za ocenjevanje delovne uspešnosti popolnoma zanesljivi le izjemoma, zato vedno obstoji nevarnost, da bo ocena uspešnosti odvisna od trenutnega razpoloženja in naklonjenosti ocenjevalca);
- občutljivost – instrument je občutljiv, če dobro meri razlike med pojavi (razlikovanje); v kolikor ocenjevalec daje vsem delavcem enake ocene, nismo dosegli ničesar, saj njegov kriterij ni dovolj občutljiv;
- objektivnost – instrument je objektivni, če so rezultati odvisni le od pojava oziroma objekta ocenjevanja, ne pa od subjektivne presoje ocenjevalca in drugih okoliščin (subjektivnost ocenjevalnih metod je torej njihova velika slabost). (gradivo za seminar, Sistem razvoja kadrov, 1994: 11)

V gospodarskih organizacijah dostikrat zaradi same narave dela in iz nje izhajajoče možne merljivosti prevladuje merjenje rezultatov in doseganja ciljev. V negospodarstvu pa objektivno merjenje zelo pogosto sploh ni mogoče, zato se tu večinoma uporablja ocenjevanje. Metode ocenjevanja so načeloma uporabne povsod, razlike so samo v merilih in načinih uporabe.

Zaradi različnih potreb organizacije in različnih zahtev, ki izhajajo iz konkretnih delovnih mest, ni mogoče opredeliti univerzalnih meril in kriterijev ocenjevanja delovne uspešnosti. Teža posameznih kriterijev in meril je glede na različne delovne naloge različna, oziroma je vpliv posameznih kriterijev na končno oceno različen. Pri določenih poklicnih profilih so nepogrešljivi določeni elementi usposobljenosti in lastnosti, pri drugih spet drugačni. Kljub

temu, da večino zahtevanih lastnosti opredeljuje delo samo, pa obstajajo skupine lastnosti in potez, brez katerih si ni mogoče predstavljati uspešnega opravljanja delovnih nalog.

Iz seminarskih gradiv na temo kako izbrati pravega sodelavca in sistem razvoja kadrov, je moč razbrati, da se uspešnost delavcev najpogosteje ocenjuje po kriterijih motiviranosti, zmožnosti in sposobnosti, osebnostnih lastnosti, pa tudi razvojnega potenciala.

1. Ocena delavčeve motiviranosti pokaže, ali ima delavec prave vrednote, interese in ambicije, da hoče dosegati poglobitve cilje in vzdrževati ključne standarde.

2. Ocena zmožnosti in sposobnosti pokaže, ali ima kandidat ustrezno znanje, veščine in dosežke, da zmore dosegati poglobitve cilje in vzdrževati ključne standarde v organizaciji.

Kot znanje se ocenjuje poznavanje postopkov, principov, konceptov in dejstev.

Kot veščine se ocenjuje komuniciranje, produkcija, detajlnost, vplivanje, reševanje problemov ipd.

Kot dosežke pa se ocenjuje predvsem kvalifikacija oziroma strokovna izobrazba, pa tudi dosedanje delovne uspehe, napredovanja in status.

3. Ocena osebnostnih lastnosti – stila vrednoti osebnost, zunanjo podobo in fizične lastnosti ter predanost.

Kot osebnost se ocenjuje odnose z drugimi ljudmi in odnos do dela, način reagiranja, potrebne lastnosti za učinkovito soočanje s pritiski, stresi, konflikti, frustracijami ipd.

Pri oceni zunanje podobe in fizičnih lastnosti gre za ustrezen videz, vedenje, izgled, izraznost govora, pa tudi določene telesne karakteristike, ki so nujne za uspešno opravljanje določenih del (moč, okretnost, hitri reakcijski časi, dober vid in sluh, odpornost na hitre spremembe delovnih pogojev, zdravstveno stanje kandidata).

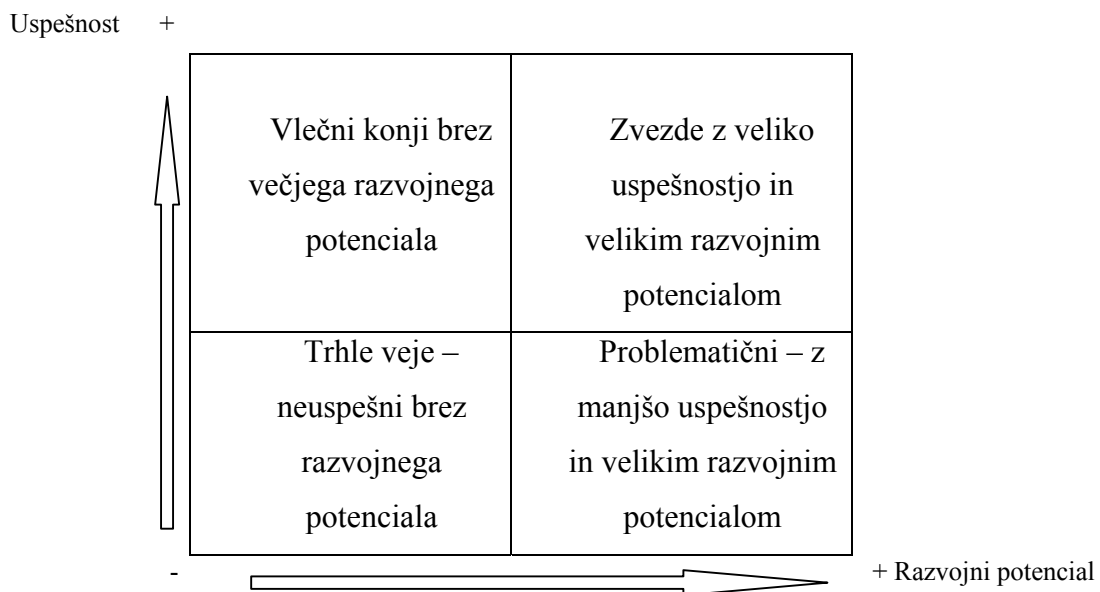
Pri oceni predanosti se ugotavljata morebitna premočna pripadnost in aktivnost v določenih organizacijah in skupinah izven delovnega mesta (politične, verske, športne, humanitarne,

privatna dejavnost), ki lahko pomenijo, da bo delavec manj predan delovnim nalogam in odgovornostim, ki mu zato ne bodo predstavljale primarnega interesa.

4. Ocena razvojnega potenciala

Z vidika kadrovske razvojnih potreb razlikujemo zlasti štiri vrste kadrov: zvezde, vlečne konje, problematične in trhle veje.

Slika št. 2.3: Portfolio analiza v upravljanju razvoja kadrov



Vir: Gradivo za seminar. Sistem razvoja kadrov, 1994: 7

Mnogi avtorji kot podlago za ustrezen razvoj kadrov predlagajo uporabo portfolio analize, kot učinkovit pripomoček za ugotavljanje uspešnosti in razvojnega potenciala (glej sliko 2.3). Tudi Bagonova v priročniku Kadrovske službe Vlade RS za izvajanje letnih pogovorov (2003: 16) poudarja primernost njene uporabe pri ugotavljanju razvojnih možnosti zaposlenih.

Povsem enako opredeljuje analizo uspešnosti in razvojnega potenciala tudi Možina. (1990: 147–150) Tudi on jo prikazuje na primeru dveh spremenljivk analize strokovnih kadrov (uspešnost in možnosti razvoja). Za zvezde praviloma načrtujemo kariero, jih čimbolj motiviramo in stimuliramo ter napredujemo.

Vlečnim konjem običajno vzdržujemo uspešnost na doseženem nivoju (to so običajno starejši ljudje, brez večjega potenciala, a z ustrežno uspešnostjo zaradi veliko delovnih izkušenj).

V problematične naj bi se vlagalo, jih izobraževalo (to so predvsem mladi ljudje z velikim razvojnim potencialom, vendar brez izkušenj, zaradi česar so včasih tudi manj uspešni).

Trhle veje, ki ne dosegajo ustreznih rezultatov niti nimajo razvojnega potenciala (na zahodu velja pravilo, da se trhle veje izloči iz sistema, pri nas pa se še vedno takšne delavce tolerira nekje na stranskem tiru, kjer se jih čim manj opazi).

Konkretna merila za izvedbo ocenjevanja delovne uspešnosti morajo biti izbrana tako, da odražajo doseganje načrtovanih rezultatov in ciljev ter jih je seveda mogoče spremljati. Delavcem morajo omogočati vsaj posreden vpliv nanje. Pomembno je, da časovno niso preveč odmaknjena.

Delavca se na osnovi skupne ocene lahko razvojno uvrsti v različne skupine. V primeru neuspešnosti se ugotavlja vzroke za neuspešnost, na osnovi česar se lahko vzroke odpravi. Če to ni mogoče, se neuspešnega delavca lahko celo izloči iz sistema razvoja kadrov, lahko nazaduje ali mu celo preneha delovno razmerje. Uspešni delavci pa ostanejo na isti dolžnosti, ali pa se vanje vlaga, jih razvija in napreduje na zahtevnejše dolžnosti. (seminarski gradivi: Kako izbrati pravega sodelavca, 1995: 5–8; Sistem razvoja kadrov 1994: 6)

Merila in konkretne kazalnike uspešnosti delovne izvedbe se torej opredeli glede na cilje organizacije in cilje, ki jih mora posameznik doseči, in so torej vezana na posamezna področja odgovornosti. Merilo je količinsko opredeljeno in opredeljuje raven, na kateri je določena delovna izvedba zadovoljiva, in hkrati mejo, pod katero delovna izvedba ni več sprejemljiva. Predstavljajo pripomoček za objektivno merjenje delovne izvedbe. Biti morajo konsistentna (zanesljivost in zagotavljanje enakih izidov ob vsakokratni njihovi uporabi) in validna (pravilna – v resnici merijo tisto, kar morajo). (Žurga, 2001: 95)

Tavčar (2002: 159) opredeli merila uspešnosti kot pripomoček za merjenje doseganja smotra, pri čemer so jim podrejena vsa merila za merjenje doseganja ciljev v organizaciji. Standarde uspešnosti pa opredeli kot vrednosti meril uspešnosti, ki so namenjeni za nadziranje uspešnosti pri doseganju ciljev v primernih časovnih presledkih.

Po opredelitvi ključnih področij rezultatov je torej potrebno postaviti standarde delovne uspešnosti, ki morajo biti za izbrano področje doseganja rezultatov specifični, izmerljivi in časovno omejeni. Če namreč ne moremo vzpostaviti meril uspešnosti, ne vemo, na kakšni kvalitativni ravni naj bi delovali. Kristalno jasna merila delovne uspešnosti na posameznem področju doseganja delovnih rezultatov so namreč ena izmed najprijaznejših stvari, s katero se lahko doseže, da bodo delavci delali po svojih najboljših močeh in kar največ prispevali k uspehu organizacije. (Tracy, 2000: 249)

Običajno se meri oziroma ocenjuje le bistvene kazalnike. Tako se lahko kaj hitro zgodi, da se zanemari ostale vidike delovanja, ki pa tudi prispevajo k večji kakovosti dela. Ljudje se trudijo delati dobro le v tistih kategorijah, ki se merijo ali ocenjujejo. Kazalniki so torej le nekakšen približek opisa delovanja in nikoli ne zajemajo vseh dimenzij potrebne delovne izvedbe. (Kaplan in Norton, 2000: 87)

2.5 Metode, tehnike, načini ocenjevanja delovne uspešnosti

V praksi se pri ocenjevanju delovne uspešnosti uporablja različne pristope. Izbira konkretnega pristopa je največkrat odvisna od samega cilja in namena ocenjevanja.

Pri analitičnih metodah delavca ocenjujemo po vseh razpoložljivih merilih tako, da ga po vsakem posameznem merilu ocenimo kot podpovprečnega, povprečnega ali nadpovprečnega, pri čemer lahko vsako od teh ocen tudi točkujemo, ali pa za vsako oceno pri posameznem kriteriju uporabimo tudi številčno lestvico (princip šolskih ocen) in ga ocenimo s slabo, podpovprečno, povprečno, dobro, zelo dobro.

Pri sumarnih metodah oblikujemo skupno oceno delovne uspešnosti po vseh merilih, ki so lahko enaka kot pri analitičnem ocenjevanju. Ocena se izdela v pisni obliki. Opiše najbolj vidne in značilne ter lažje dokazljive dosežke ali nerealizirane cilje, lahko pa tudi razvojne potencialne. Na podlagi tako podane ocene ocenjevalec določi odstotek ali kar znesek gibljivega dela plače, seveda v normativno določenem okviru, ali drug stimulacijski ali razvojni ukrep.

Ocenjevanje največkrat temelji na primerjavah. Zaradi samega cilja ocenjevanja delovne uspešnosti je dobro primerjati dejansko dosežene rezultate z načrtovanimi. Seveda pa morajo

biti v tem primeru delavcu cilji in naloge znani. (gradivo za seminar Sistem razvoja kadrov, 1994: 13)

Pri metodi ciljnega vodenja delovne rezultate primerjamo z načrtovanimi. Pogoj za uporabo te metode je dobro načrtovanje delovnih nalog in ciljev. Metoda je zato zahtevna, ima pa večino dobrih lastnosti (realne ocene, zagotavlja povratne informacije, izpolnjuje zakonska določila, kaže potrebe po izobraževanju ...). Predpogoj za njeno uporabo je torej jasna opredelitev delovnih ciljev v načrtu, določitev izvajalcev, opredelitev načina – kako se bodo naloge realizirale oziroma cilji uresničili. Posamezniku pa je potrebno dati možnost in svobodo, da cilje uresniči, in nato izmeriti (oceniti) njegove delovne dosežke.

Pri samem ocenjevanju delovne uspešnosti se največkrat uporablja ocenjevalne lestvice, čeprav poznamo tudi druge ocenjevalne tehnike. Pri lestvicah najprej določimo merila, po katerih bomo ocenjevali. Primerne so predvsem za ocenjevanje lastnosti. Ločimo tri glavne oblike ocenjevalnih lestvic:

1. Številčne (najpreprostejše, oceno določamo s številom – navadno v razponu 1–10 ali 1–5, npr. številčna ocenjevalna lestvica v šoli).
2. Grafične (pogosto uporabljene v ocenjevalnih intervjujih – predtiskani listi s polji in vrsticami, v katere se označi ocena, npr. grafična daljica. Njihova glavna značilnost je, da imajo številčno izraženo skalo, na kateri so standardi delovnih dosežkov izraženi opisno.
3. Opisne, kjer ocenjevalec izbere opis ocenjevanega pojava, ki ustreza opisu ugotovljenih dosežkov, npr. vedenjsko sidrana ocenjevalna lestvica, ki jo uporabljamo tako, da na skali, ki označuje določeno vedenje, označimo pripadajočo vrednost.

Uhan (2000: 110) navaja razvrščanje različno zahtevnih del in razvrščanje različno uspešnih delavcev s pomočjo vnaprej določenih lestvic, meril, določil. Kot tehniko navaja grupiranje razvrščenih pojavov v vrstni red ali skupine. Tudi on opredeljuje sumarno ali analitično razvrščanje. Opozarja na možnost subjektivnega ocenjevanja, pristranskega vpliva na realnost ocen in presojo. Torej morajo biti izpolnjena in uporabljena vsa temeljna izhodišča in načela za ocenjevanje, izbrana primerna metoda in pa podlagi te izoblikovan ustrezen ocenjevalni model ter uporabljen primeren postopek presoje razvrščanja.

Kot načine ocenjevanja je mogoče uporabiti:

- tradicionalno metodo (od zgoraj navzdol, kjer mora ocenjevalec poznati celoten delokrog ocenjevanega);
- kjer vodja sam ne more izdelati objektivne ocene dosežkov, se lahko oblikuje ocenjevalni odbor, včasih sodeluje v ocenjevalnem razgovoru notranji kadrovski strokovnjak ali zunanji svetovalec;
- možno je tudi ocenjevanje od spodaj navzgor, kjer podrejeni običajno anonimno ocenjujejo nadrejenega;
- metoda 360 stopinj, kjer je ocenjevani ocenjen z vseh vidikov in ga ocenjujejo vodja, podrejeni in sodelavci; možno je tudi timsko ocenjevanje. (Možina in Jamšek, 2002: 171–177)

Florjančič (1994: 123) navaja, da se za ocenjevanje delavčevega prispevka v organizaciji uporablja metode z opazovanjem, pa tudi uporabo drugih postopkov. Kot osnovne sisteme ocenjevanja kadrov, ki jih uporabljajo po svetu, navaja naslednje:

- metodo angažiranja, ki ne meri stvarnih razlik med ocenjevanimi osebami ali njihovimi delovnimi postopki. (oblike rangiranja delavcev po njihovem prispevku: običajno rangiranje, skupinsko rangiranje, primerjanje v parih, rangiranje po človeški lestvici – Man to man comparison);
- metoda lestvice ocen, kjer so na lestvici označene absolutne razlike med ocenjevanimi osebami. Lestvice ocen običajno razvrstimo v dve kategoriji: kontinuirane in diskontinuirane;
- metoda svobodne izbire, kjer dobijo ocenjevalci listo postopkov in morajo izbrati tiste opise, ki dobro opisujejo ocenjevanega delavca. Vrednost opisa je vnaprej določena, a je opisovalci ne poznajo.
- metoda obvezne izbire, kjer morajo opisovalci obvezno izbrati eno ali dve trditvi od dveh ali več na lestvici, ki so videti enako zaželeni oziroma nezaželeni;
- tehnika kritičnega postopka, po kateri se zabeleži vse pomembno, kar delavec naredi, dobro ali slabo.

Svetlik (1991: 4) metode razvrsti na tri glavne skupine, ki se med seboj razlikujejo glede na uporabo kriterijev:

- metode notranjih skupinskih kriterijev (člane skupine primerjamo med seboj – rangiranje, primerjava v parih, prisilna porazdelitev);
- metode splošnih kriterijev (ocena vsakega posameznika po enakih ali podobnih merilih, ne da bi jih vnaprej medsebojno primerjali – ocenjevalne lestvice);
- metode specifičnih kriterijev (ocena posameznika glede na to, kako uspešno opravi svoje delovne naloge oziroma dosega postavljene delovne cilje – opisna metoda, metoda kritičnih dogodkov ali preverjanja rezultatov v primerjavi s cilji).

Tudi Trevenova (1998: 250–255) v kontekstu metod za ocenjevanje delovne izvedbe navaja možnost uporabe objektivnih in subjektivnih meril za ocenitev delovne izvedbe, kajti za veliko delovnih mest ni objektivnih meril, s katerimi bi lahko uspešno ocenili izvedbo. Veliko končnih rezultatov dela ni mogoče količinsko izmeriti. Kot metode navaja tiste za ocenjevanje načina izvedbe, vedenja, doseganja ciljev ali osebnostnih značilnosti zaposlenih (Torrington in Hall, 1995, v Treven, 1998: 248-249). Kot metode, primerne za ocenjevanje izvedbe dela, podrobneje obdela primerjalno metodo, grafično ocenjevalno lestvico, vedenjsko zasnovano lestvico in vodenje s cilji.

Strokovna literatura torej ponuja številne raznovrstne, bolj ali manj prilagojene metode in načine ocenjevanja delovne uspešnosti. Razporedimo jih lahko v razponu od najbolj osebnih, nestrokovnih in subjektivnih do tistih objektivnejših. Nekatere od njih so lahke in preproste za uporabo, druge spet zahtevajo več priprav in trenirane ocenjevalce. Za katero izmed njih se organizacija odloči, je odvisno od različnih dejavnikov. Kot pravi Svetlik (1991: 4), pa je bistveno, da se zavedamo, da je še tako preprosta metoda ocenjevanja delovne uspešnosti boljša od nesistematičnega ocenjevanja.

2.6 Nefunkcionalni stranski učinki ocenjevanja delovne uspešnosti

Jereb (gradivo za seminar Sistem razvoja kadrov 1994: 13) opozarja, da je k ocenjevanju sodelavcev potrebno pristopiti načrtno in sistematično ter na pravilen način, sicer se zelo hitro pokažejo stranski učinki, ki jih čutijo sodelavci, vodstveni delavci in organizacija. Navaja naslednje:

1. Stranski učinki za sodelavce:
 - obremenitev odnosov s predpostavljenim,

- povečanje odvisnosti od vodje,
- nezaupanje v pravičnost ocen,
- strah pred zlorabo ocen.

2. Stranski učinki za vodstvene delavce:

- poraba časa,
- »papirnata vojna«,
- omejitve stila vodenja,
- razosebljeni odnosi,
- možnost konfliktov,
- obremenitev odnosov pri neakceptirani kritiki.

3. Stranski učinki za organizacijo:

- neodkriti odnosi,
- prilizovanje predpostavljenim,
- dušenje iniciative,
- zloraba številčnih kazalcev,
- možnost napačnih ocen zaradi nezanesljivih inštrumentov.

Zelo pomembno je torej, da tako posameznik kot vodja razumeta ocenjevanje kot pomembno dejavnost, ki se izvaja tako v korist posameznika, kot organizacije.

2.7 Napake in pasti pri ocenjevanju delovne uspešnosti

Ker ocenjevanje delovne uspešnosti ne sloni vedno na izmerljivih kriterijih, temveč velikokrat na subjektivni oceni ocenjevalca, si mora ta vedno prizadevati za zmanjšanje te subjektivnosti na najmanjšo možno mero. Dobro je torej poznati pasti in dejavnike, ki povzročajo napake pri ocenjevanju, ker se jim tako lažje izognemo.

Možne vzroke napak lahko razdelimo po treh kriterijih:

1. Vzroki v postopku:

- slaba, nenatančna definicija kriterijev ocenjevanja delovne uspešnosti,
- kriteriji sploh ne ustrezajo ali le deloma ustrezajo zahtevam delovnega mesta,
- teža posameznih kriterijev ni relevantna za delovno mesto,

- razpon na ocenjevalni lestvici je premajhen.

2. Vzroki pri ocenjevalcu:

- časovna stiska predpostavljenih in njihova preobremenitev,
- halo efekt,
- simpatija/antipatija,
- ocenjevalec ni zanesljiv in trden,
- ocenjevalec je preveč pod vplivom ocenjevane situacije,
- ocenjevalec je premalo seznanjen s kriteriji in načinom ocenjevanja.

3. Vzroki pri ocenjevanem delavcu:

- delavec se zna pretvarjati (»prodati«),
- delavec ima prednost glede informacij in velja zato za »nezamenljivega«,
- delavec pozna določene napake (»grehe«) ocenjevalca,
- delavec je agresiven in ne prenese kritike. (gradivo za seminar Sistem razvoja kadrov, 1994: 15)

Literatura (gradivo za seminar Sistem razvoja kadrov, 1994: 16) navaja številne subjektivne napake pri ocenjevanju, od katerih je mogoče najpogosteje zaslediti naslednje:

1. Halo efekt: s tem pojmom označujemo različne dejavnike, ki lahko povzročijo neobjektivnost ocenjevalca. Tako lahko neka prejšnja ocena vpliva na nadaljnje ocene, ali ocenjevalec ocenjuje pod vplivom splošnega vtisa, ki ga ima o ocenjevanem delavcu, oziroma o njegovih lastnostih, ki niso povezane z doseganje učinkov na delovnem mestu.
2. Centralna tendenca ali črno-belo ocenjevanje: pri ocenjevanju se moramo zavedati, da je večina ocenjevanih v mejah povprečja, in bolj ko se oddaljujejo v eno ali drugo smer, manj jih je. S tem se izognemo delitvi na »dobre« in »slabe«, ki ni sprejemljiva.
3. Konstantna napaka: če je pretirana strogost ali pretirana blagost ocenjevanja stabilna in trajna lastnost ocenjevalca – osebnostne lastnosti ocenjevalcev (če je ocenjevalec po naravi blag, bodo ocene na splošno boljše kot pri strogem ocenjevalcu).
4. Napaka podobnosti: človek se rad nagiba k temu, da svoje slabosti vnaša v druge ljudi.
5. Napaka kontrasta: človek, ki je pretirano discipliniran, bo druge ocenjeval kot premalo disciplinirane, pretirani garač kot lene ipd.

6. Logična napaka ocenjevanja nastaja, ker ocenjevalci menijo, da je ravnanje delavcev med seboj logično povezano, npr. discipliniran delavec dosega tudi primerno kakovost dela.

Zelo podobno opredeljuje standardne napake pri ocenjevanju tudi Uhan (Uhan, 2000: 108) ter Možina in Jamšek (2002: 174).

Belčič (2002: 186–190) navedenim napakam dodaja še napako prilagajanja skupini, kjer ocenjevalci svoje ocene prilagajajo ocenjevani skupini in je rezultat, ki je v slabi skupini ocenjen kot povprečen, v dobri skupini ocenjen kot podpovprečen, v elitni pa skrajno slab.

3. OCENJEVANJE V JAVNI UPRAVI

V svoji nalogi obravnavam ocenjevanje delovne uspešnosti v Slovenski vojski, s poudarkom na ocenjevanju na ravni posameznika, zato se mi zdi potrebno vsaj okvirno predstaviti tudi ocenjevanje delovne uspešnosti, kot jo predvidevata Zakon o javnih uslužbencih in Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (oba Uradni list RS, št. 56/02). Pripadniki Slovenske vojske so po veljavni zakonodaji javni uslužbenci in veljajo zanje vse določbe zgoraj navedenih zakonov, v kolikor Zakon o obrambi ne določa drugače. Vse kategorije vojaških oseb sodijo v skupino javnih uslužbencev, ki svoje naloge izvajajo na dolžnostih, v skladu z nazivom.

Navedena zakona opredeljujeta ocenjevanje delovne uspešnosti za tri namene:

1. Ocenjevanje uradnikov zaradi napredovanja v višji naziv¹
2. Ocenjevanje javnih uslužbencev zaradi napredovanja v višji plačni razred²
3. Ocenjevanje javnih uslužbencev za izplačilo dela plače za delovno uspešnost³.

Zakon o javnih uslužbencih uvaja karierni sistem. S tem namenom uvaja ocenjevanje. Glavni namen tega je vzpodbujanje kariere in pravilnega odločanja glede napredovanje zaposlenih. Ocenjevanje se izvaja glede na prispevek posameznega javnega uslužbenca k učinkovitejšemu delovanju organa in z medsebojno primerjavo delovnih in strokovnih kvalitiet javnih

¹ Zakon o javnih uslužbencih (členi 111. – 117).

² Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (17. člen)

³ Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (22. člen)

uslužbencev. Zakon v okviru kariernega sistema razdeli zaposlene na uradnike in strokovno tehnično osebje. V upravi so hierarhične poti napredovanja jasne: uradniki napredujejo v okviru petih kariernih razredov in v okviru teh v nazive – po tri nazive v vsakem razredu. Vsi uslužbenci lahko napredujejo tudi v višji plačni razred na istem delovnem mesu. V obeh primerih pridobijo višjo plačo. Pogoji napredovanja so jasni – potrebno je ustrezno število dobrih ali odličnih (letnih) ocen delovne uspešnosti.

Zakonsko so določeni tudi okvirni kriteriji in merila za ocenjevanje uspešnosti javnih uslužbencev. Skupen kriterij vsem trem namenom ocenjevanja je rezultat dela. Dodatni kriteriji pa so:

- za napredovanje (v naziv in v plačnem razredu) še samostojnost, ustvarjalnost, natančnost, zanesljivost; kvaliteta sodelovanja in organiziranje dela ter druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela;
- za dodatek k plači pa je dodatni kriterij nadpovprečna obremenjenost.

Skladno z zakonom se lahko napreduje v višji naziv, če:

- izpolnjuje predpisane pogoje za imenovanje v višji naziv,
- se delo na dolžnosti, ki jo opravlja, lahko opravlja tudi na višjem nazivu,
- uspešno opravlja vse načrtovane obveznosti usposabljanja,
- je ocenjen z oceno, predpisano za napredovanje,
- ni disciplinsko kaznovan.

Ocena delovne uspešnosti za napredovanje v višji naziv se določi po enakih kriterijih kot za napredovanje v plačilnih razredih.

Podrobnejše opredelitve ugotavljanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje javnih uslužbencev v plačilnih razredih najdemo v Uredbi Vlade Republike Slovenije. Ta določa tudi način in postopek preverjanja izpolnjevanja pogojev. Ocenjevanje se izvede enkrat letno (do 15. marca). Nadrejeni mora izpolniti ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti javnega uslužbenca v ocenjevalnem obdobju (od 1. januarja do 31. decembra) ter z oceno seznaniti podrejenega. Ocene se glede na izpolnjevanje pričakovanj gibljejo v razponu od nezadovoljiv do odličen (posamezne ocene se tudi točkujejo). Točke se vpisujejo v evidenčni list

napredovanja javnega uslužbenca v napredovalnem obdobju (v času od zadnjega napredovanja, v katerem je torej dobil tri letne ocene delovne uspešnosti). Pri preverjanju izpolnjevanja pogojev za napredovanje se torej preverja seštevek treh letnih ocen. Javni uslužbenec lahko napreduje za en ali dva plačilna razreda, če doseže predvideno število točk ob prvem in drugem, tretjem in nadaljnjih napredovanjih.

Ena izmed prilog navedene Uredbe pa podrobneje opredeljuje že omenjene elemente letne ocene delovne uspešnosti javnih uslužbencev:

1. Kriteriji po elementu rezultat dela:

- strokovnost (izvajanje nalog v skladu z veljavnimi standardi oziroma pravili stroke),
- obseg (glede na količino opravljenega dela, dodatno delo),
- pravočasnost (v skladu s predvidenimi roki in veljavnimi standardi oziroma pravili stroke).

2. Samostojnost (obstoj potrebe po natančnih navodilih in po nadzorovanju).

3. Zanesljivost (izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti, popolnega in točnega prenosa informacij).

4. Kvaliteta sodelovanja in organiziranja dela:

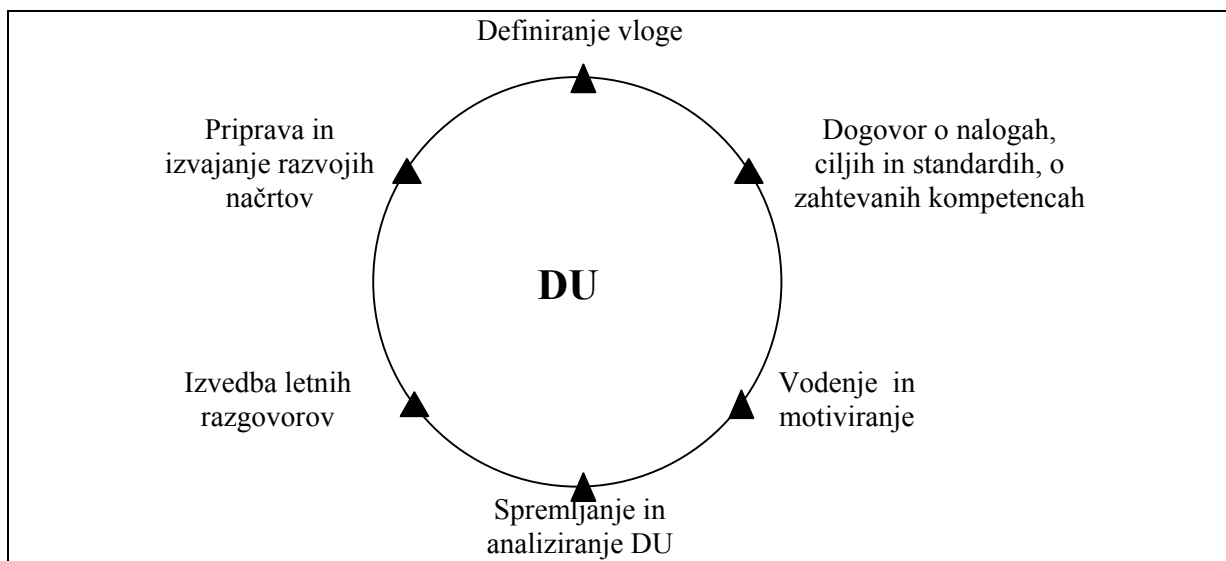
- sodelovanje (medsebojno sodelovanje in skupinsko delo, odnos do sodelavcev, prenos znanja in mentorstvo),
- organiziranje dela (izkoriščenost delovnega časa glede na vsebino dela in postavljene roke, prilagajanje nepredvidenim situacijam).

5. Druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela:

- interdisciplinarnost (povezovanje znanja iz različnih področij, pregled nad svojim delovnim področjem),
- odnos do uporabnikov storitev (sodelovanje in servisiranje uporabnikov),
- komuniciranje (pisno in ustno izražanje, ustvarjanje notranjega in zunanjega socialnega omrežja),
- drugo (izvajanje nalog glede na posebnosti, značilne za posamezno dejavnost oz. stroko v javnem sektorju).

Bagonova v priročniku za izvajanje letnih razgovorov opredeli povečanje delovne uspešnost zaposlenih kot ključno nalogo vodij. Izpostavlja torej vlogo vodje, ki naj bi svoje zaposlene motiviral z navduševanjem za skupne cilje, razložil pomen in vlogo vsakega v skupnih prizadevanjih, organiziral delo tako, da bi naloge optimalno razporedil tudi po usmerjenosti in nadarjenosti sodelavcev, jih spodbujal glede na to, kaj jim pomeni določena vrsta spodbude. Predvsem pa jih motiviral s svojim (partnerskim) odnosom.

Slika št. 3.1: Sistem celovitega upravljanja delovne uspešnosti



Vir: Bagon (2003): Letni pogovor s sodelavcem – ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi. Kadrovska služba Vlade RS, Ljubljana

Upravljanje delovne uspešnosti Bagonova definira kot krožni potek dogodkov (glej sliko 3.1), ki potekajo po naslednjih korakih:

1. definiranje vloge: z enim stavkom izraženo bistvo, smoter in pomen delovnega mesta v organizaciji;
2. dogovor o nalogah, ciljnih in standardih, ki povedo, kaj in kako je treba narediti;
3. usmerjanje in motiviranje se dogaja ves čas opravljanja dela oz. izvajanja vloge;
4. spremljanje in analiziranje delovne uspešnosti (evalvacija);
5. izvedba letnih pogovorov (razvojnih);
6. priprava in izvajanje razvojnih načrtov.

Kot ključni dejavnik upravljanja delovne uspešnosti navaja dejstvo, da morata imeti sodelavec in vodja povsem usklajena pričakovanja o vlogi, nalogah, ciljih in pričakovanih rezultatih – kaj in kako je treba narediti. Še tako usposobljen in zagnan sodelavec ne more biti uspešen, če ne ve, kaj naj naredi, kaj se od njega pričakuje. Zato je pomembno, da se z vodjem dogovorita o vlogi, nalogah, ciljih in pričakovanih izidih na tem delovnem mestu v tej vlogi. Pomembno, čeprav v praksi malo uporabljano, je postavljanje ciljev, kajti pametni cilji usmerjajo v pametno vedenje, nepravilno izbrani pa v napačno!

V organih državne uprave se navedeni cikel začne s točko pet, torej z letnim pogovorom s sodelavcem. Od letnih pogovorov se pričakuje, da bodo nadomestili prvi dve točki tega ciklusa.

Z opredelitvijo delovnih nalog in ciljev v naslednjem obdobju v letnem pogovoru sogovornika določita merila za oceno rezultatov dela. Praviloma, razen redkih izjem, nimamo objektivnih kazalcev ali standardov za ugotavljanje delovne uspešnosti. Tam, kjer jih imamo, jih seveda uporabljamo, v vseh drugih primerih pa je treba opredeliti pričakovanja glede tega, kaj in kako naj bo opravljeno, doseženo.

Po mnenju Bagonove je na podlagi poročil o doseganju tako opredeljenih nalog in ciljev oblikovanje ocen delovne uspešnosti izvedljivo. Ocenjevalec se mora dokopati do ustreznih pokazateljev, da bo lahko ocenjeval ali presojal posameznika po teh kvalitetah.

Napredovanje je podsistem razvoja kadrov, ki vključuje soodvisnost med delovno uspešnostjo, razvojnimi zmožnostmi posameznika ter njegovim strokovnim izpopolnjevanjem ali izobraževanjem na višji stopnji zahtevnosti. Na ta način so zaposleni motivirani tako za učinkovitejše in produktivnejše delo (pogoj za napredovanje) kot tudi za svoj razvoj. Napredovanje je torej motivacijski dejavnik: pomeni priznanje, možnost odločanja, statusni položaj. Je mobilizator kadrovskega potenciala (tako kot plača, medosebni odnosi) in spodbuja, da bi se zaposleni vedli tako, kot zahtevajo pogoji za napredovanje.

Namen letnih pogovorov, ki jih Bagonova izčrpno opredeli, je, da se sodelavec in vodja enkrat letno posvetita širšemu pogledu na vlogo sodelavca v organu in upravi, pretreseta njegove razvojne možnosti (tudi presoja zmožnosti), določita delo in naloge v naslednjem

obdobju ter predvidita izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje – vse to v kontekstu poslanstva, usmeritve in delovnega programa organa in kariernega razvoja posameznika. V letnem pogovoru je treba največ pozornosti posvetiti oblikovanju ciljev. Cilji namreč usmerjajo naše organizacijsko vedenje. Letni pogovor je tudi nujna podlaga za kasnejše ocenjevanje delovne uspešnosti.

Glede same izvedbe Bagonova poudarja pomen predhodne priprave vodje in sodelavca ter ustrezno informiranost glede tega. V samem pogovoru pa naj bi se vodja in sodelavec pogovorila o:

- nalogah in rezultatih preteklega obdobja, o doseženih ciljih glede na vlogo sodelavca – doseženih uspehih, tudi težavah, nedokončanih nalogah in načrtih za njihovo dokončanje ...);
- sledi pogovor o tem, kje je težišče primernosti sodelavca (z vidika ključnih lastnosti in zahtev za delo – kompetenc) obdelata interesna področja sodelavca, področja, ki so za uslužbenca posebej zanimiva, nagnjenosti, želene smeri delovne kariere in osebnega razvoja;
- ter opredelita smer razvoja in s tem povezano usposabljanje in izpopolnjevanje.

V nadaljevanju naj bi skupaj opredelila oziroma se dogovorila o:

- delovnih nalogah in ciljih za naslednje leto (oziroma o letnem programu posameznikovega dela glede na program dela organa) ter o načinu opravljanja dela;
- ključnih nalogah, pričakovanih rezultatih;
- merilih za ocenjevanje rezultatov dela (določita normative oz. kriterije, kot npr. roke, kakovost, stroške, trajanje in drugo, kar je značilno in pomembno za določeno delo);
- razvojnih ukrepih (o znanjih, sposobnostih in veščinah, ki so potrebne, da bo sodelavec lahko delo opravljal kvalitetno in učinkovito, kakor tudi z vidika dolgoročnega razvoja);
- predvidenem, želenem usposabljanju in izpopolnjevanju v naslednjem letu;
- drugih ukrepih za povečanje delovne uspešnosti (spremembe v načinu dela, izboljšanju vzajemnega informiranja in komuniciranja, o delovnih sredstvih in pogojih dela, zagotovljeni pomoči ...).

Vodja in sodelavec dogovore zapišeta. Ločen del zapisa o dogovorjenih nalogah (letni program dela) ter o predvidenih aktivnostih glede izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja pa vodja posreduje v kadrovsko službo in predstavlja podlago za pripravo

načrta in organizacijo izobraževanja za potrebe organa, izvedbo organizacijskih ukrepov in druge spremembe, ki so se v letnem pogovoru izkazale za potrebne. Vodji in sodelavcu pa predstavlja podlago za ugotavljanje, kaj od predvidenega načrta dela je bilo narejenega in kako uspešno (za letno oceno uspešnosti). (Bagon, 2003: 21-27)

Izobraževalni center Visoke upravne šole je v letu 2002 pripravil dvodnevni seminar na temo »Letni pogovor s sodelavcem«, ki ne obravnava zgolj samega poteka izvedbe teh pogovorov, temveč poudarja tudi pogojenost uspeha reforme javne uprave s strokovnim osebnostnim in delovnim razvojem javnih uslužbencev in njihove pripravljenosti za sodelovanje. Gradivo poudarja pomen znanj s področja človeških virov in dejstvo, da je za spremembo upravne organizacijske kulture potrebno spremeniti miselnost ljudi. To pa je zahteven proces, ki ga ni mogoče izvesti čez noč, niti ni odvisen zgolj od določenega modela oziroma teoretično zastavljenega instrumenta, temveč je pri tem zelo pomembna vloga in pristop vseh zaposlenih, pri čemer se še zlasti poudarjata vloga vodilnih delavcev in vloga najvišjega vodstva. Zavedati se je namreč potrebno, da je cilj letnih pogovorov povečanje kakovosti delovnih odnosov ter kakovosti poteka upravnega dela. Če želita predpostavljeni in sodelavec resnično realizirati vse prednosti, ki jih takšna oblika prinaša, potem pogovora ne smeta obravnavati kot nujno zlo, ki poteka po neki strogo formalni, vnaprej predpisani obliki. To je namreč učeči se instrument, zato je naloga vseh uslužbencev skrb za njegov razvoj, pri čemer ima veliko odgovornost ravno vodstvo. (gradivo za seminar, Letni pogovor s sodelavcem, 2002: 1–8)

Glede same izvedbe ocenjevanja tudi Vidič v svojem članku »Kako bomo lahko napredovali« (2004: 24–27) poudarja ključen pomen ustreznega pristopa. Kot bistven dejavnik uspešne implementacije zakonskih določb glede ocenjevanja javnih uslužbencev izpostavlja vidik usposobljenosti ocenjevalcev, njihovo pripravljenost za uporabo konkretnega pristopa k ocenjevanju (morala, integriteta). Pri tem poudarja, da je model, kot ga predstavlja Bagonova v priročniku za izvajanje letnih razgovorov, povsem primerno orodje za začetek. Izboljšave in ustrezna nadgradnja pa bodo mogoče le, če se bo k izvajanju naloge, kot ga predvideva predlagan model, pristopilo resno.

4. OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V SLOVENSKI VOJSKI

V Slovenski vojski se je leta 1997 pristopilo k izdelavi projekta sistematičnega ocenjevanja, ki bi omogočal ustrezno ugotavljanje potrebnih znanj, zmožnosti, lastnosti in drugih potencialov njenih pripadnikov ter zagotovil potrebno podlago za pravilno ravnanje s človeškimi viri in učinkovit razvoj kadrov.

Pred tem se je namreč ocenjevanje in ugotavljanje uspešnosti pripadnikov Slovenske vojske za različne namene izvajalo precej stihijsko, na osnovi trenutnih opažanj, ne da bi se pri tem upoštevale zahteve, ki izhajajo iz samih konkretnih dolžnosti, brez vpogleda v predhodna ocenjevanja, z uporabo neenotnih meril in kriterijev ter različnih metod. Rezultat takšnega ocenjevanja so bile zelo subjektivne, nerealne in neuskklajene ocene. Kot bistvena pomanjkljivost takšnega ocenjevanja pa se je navzven kazala njihova medsebojna neuskklajenost. Ocene za posamezen namen so si bile namreč velikokrat med seboj v popolnem nasprotju. Tako si je lahko posameznik v konkretnem časovnem obdobju pridobil oceno delovne uspešnosti »povprečen«, pa vendar je bil pri ocenjevanju za napredovanje v čin ocenjen kot nadpovprečen.

Razloge za takšno stanje je mogoče iskati tudi v neuskklajenosti predpisov, ki so določali pogoje za konkretne razvojne ukrepe:

1. Zakon o delovnih razmerjih je opredeljeval delovno uspešnost v smislu:

- obsega dela,
- strokovnosti,
- izvirnosti rešitev,
- pravilne uporabe predpisov,
- smotrne uporabe sredstev,
- spoštovanja rokov.

2. Zakon o razmerjih plač je kot kriterij za izplačilo dela plače iz naslova delovne uspešnosti opredeljeval:

- bistveno preseganje delovnih rezultatov in
- nadpovprečno obremenjenost.

3. Pravilnik o napredovanjih zaposlenih v državni upravi v plačnih razredih je v okviru pogojev za napredovanje določal naslednje elemente: ustrezna strokovna izobrazba ter

izpolnjevanje drugih sistemizacijskih/formacijskih pogojev, obdobja med posameznimi napredovanji, dodatna funkcionalna znanja, interdisciplinarno usposobljenost, samostojnost, zanesljivost in ustvarjalnost ter delovno uspešnost). Konkretnih kazalcev za ugotavljanje delovne uspešnosti v ta namen pa ni opredeljeval.

4. Kar se tiče napredovanja v činih, so bila poleg zakonsko določenih pogojev (ustrezna splošna izobrazba, predhodno imenovanje na dolžnost, za katero se zahteva višji čin, ter opravljanje te dolžnosti določen čas, uspešno opravljene vojaške vaje in usposabljanja, ter določeno obdobje med posameznimi napredovanji) določena tudi navodila za ugotavljanje uspešnosti opravljanja dolžnosti, v katerih so bili kot kriteriji opredeljeni naslednji:

- strelske sposobnosti (rezultati, skladno z načrti streljanj),
- gibalne sposobnosti (skladno z navodilom za ugotavljanje gibalnih sposobnosti: dosežen rezultat, točke po posameznem testu, seštevek točk in opisna ocena ter udeležba na načrtovanih kondicijskih pohodih),
- poklicna znanja (vojaškostrokovni tečajji in programi doma in v tujini),
- sposobnost vodenja (motivacija, sodelovanje, timsko delo, iniciativnost, samozaupanje, spoštovanje podrejenih, pošten in profesionalen odnos do sodelavcev),
- vojaške poklicne kvalitete (disciplina, lojalnost, osebne kvalitete, častniški odnos, spoštovanje Pravil službe, osebna odgovornost, poštenost, objektivnost, sposobnost oblikovanja zaključkov),
- organizacijske sposobnosti (planiranje, koordiniranje, učinkovita uporaba razpoložljivih virov, določanje prioritet, sposobnost racionalizacije dela),
- pravočasna izvedba nalog, logično razmišljanje, obvladovanje stresa, prepoznavanje in izkoriščanje priložnosti),
- komunikacijske sposobnosti (ustno in pisno izražanje),
- motivacijski ukrepi (nagrade, priznanja, odlikovanja ...),
- rezultati dela (delovna uspešnost in prispevek k realizaciji ciljev in nalog enote),
- ostalo (posebno angažiranje v mednarodnih mirovnih operacijah, bojnih nalogah v miru, udeležba v načrtovalnih procesih, sodelovanje v projektih ...).

Tudi za povišanje v činu je bil kot pogoj določen kriterij »rezultati dela«, ki je predvideval oceno delovne uspešnosti in prispevek k realizaciji ciljev enote, vendar pa ni bilo opredeljenih kazalnikov tega kriterija.

Pogoji za posamezne motivacijsko-razvojne ukrepe so bili med seboj različni, konkretno ocenjevanje delovne uspešnosti in sam razvoj pripadnikov Slovenske vojske pa je bil v veliki meri prepuščen subjektivni presoji njihovih nadrejenih ter njihovega pristopa k reševanju tega vprašanja.

Pomembno pomanjkljivost s tem v zvezi pa je predstavljal tudi neobstoj ustreznih opisov posameznih formacijskih dolžnosti, iz katerih bi bilo jasno razvidno, kakšno je zahtevano vedenje in pričakovani rezultati na konkretnih formacijskih dolžnostih. Ni bilo niti okvirno opredeljenih nalog in iz njih izhajajočih znanj, sposobnosti ter drugih lastnosti, potrebnih za kvalitetno opravljanje konkretnega dela, kar je nadrejenim še dodatno oteževalo njihovo delo v zvezi z ocenjevanjem podrejenih. Celoviti opisi del in nalog na posameznih dolžnostih sicer do danes še niso bili izdelani, vendar pa model službenega ocenjevanja omogoča uskladitev pričakovanj glede tega med nadrejenim in podrejenim skozi letni razgovor, ki se izvede v prvi fazi službenega ocenjevanja.

Navedeno gotovo ni predstavljalo primerne temelja, potrebne za pravilno ravnanje s človeškimi viri in strokoven razvoj kadrov ter kvalitetno karierno usmerjanje pripadnikov Slovenske vojske. Zato se je tudi pristopilo k oblikovanju modela službenega ocenjevanja, ki naj bi spremenilo tako stanje. To je bila zelo zahtevna naloga, ki je zahtevala precej znanja in zavzetosti, zaradi česar se je navedeni model oblikoval dalj časa, kot se je predvidevalo, tako da je bilo prvo službeno ocenjevanje v celoti izvedeno šele v letu 2004.

4.1 Ravnanje s človeškimi viri in razvoj kadrov v Slovenski vojski

Ravnanje s človeškimi viri in razvoj kadrov v Slovenski vojski temelji na predpostavki, da predstavljajo kadri najpomembnejši dejavnik vojaške organizacije. Za uresničevanje osnovnega smotra Slovenske vojske je skrb za kadre oziroma delo z ljudmi zaradi specifičnosti vojaške organizacije še posebej pomembna. Kadri so hkrati dejavniki, cilji, in rezultat, torej bistveni sestavni deli delovanja Slovenske vojske, saj so nosilci vseh zamisli in aktivnosti delovnih procesov in organizacijskega razvoja. Predvsem človeški viri torej

zagotavljajo kvaliteto sistema.⁴ Ko govorimo o kadrih, imamo v glavnem v mislih njihove sposobnosti, znanja, spretnosti in njihove osebne lastnosti. Vendar pa vojaški sistem vključuje nekatere specifičnosti, ki so povezane z nalogami Slovenske vojske, oziroma s samimi lastnostmi vojaškega sistema. Tehnični in tehnološki napredek že sam po sebi stalno vzpodbuja strukturne spremembe in predpostavlja korenite spremembe v strokovni strukturi kadrov. Brez ustreznih kadrovskih priprav in brez uvajanja potrebnih novosti pa se zahtevanih sprememb sploh ne da izvesti.

S kvalitetnim načrtom razvoja kadrov in oblikovanjem ustreznih kariernih poti želi Slovenska vojska postati organizacija, ki gradi na kvaliteti, ne pa na številčnosti.

Kadrovska politika predstavlja segment kadrovske dejavnosti, ki ni le specifičnost kadrovskih organov in služb, temveč je integralno povezana s politiko ostalih štabnih in strokovnih dejavnosti v Slovenski vojski. Cilje Slovenske vojske uresničujejo posamezni pripadniki in so zelo raznovrstni, kar je lahko v danih okoliščinah celo protislovno, zato se z ustrezno kadrovsko politiko išče tiste poti, ki bodo z najmanjšimi pretresi omogočile sintezo teh ciljev. Trg delovne sile je del integralnega trga in na njem nastopajo vsi pojavi, povezani s ponudbo in povpraševanjem. S kadrovsko politiko in njenim izvajanjem se ustvarja pogoje za smiselne zaposlitve, kvalitetno delovanje kadrov, njihov razvoj in preprečevanje odhajanja dobrega kadra. S pravilno usmerjeno kadrovsko politiko se želi postaviti prave ljudi na prava mesta, oziroma najbolj usposobljene na najodgovornejše dolžnosti. V samem procesu kadrovanja pa se je potrebno čim bolj izogibati subjektivnim odločitvam.

Upravljanje s kadrom je dolgoročna naložba, saj lahko da pričakovane rezultate le na podlagi sistematično načrtovanega razvoja pripadnikov Slovenske vojske skozi daljše obdobje. Upravljanje s kadri se za kandidate za vojaka in kandidate za častnika ter vojaške uslužbence

⁴ V Slovenski vojski se zavedajo pomena kvalitete kadra, zato se poskuša oblikovati ustrezen kadrovski sistem in kadrovska politika ter zagotoviti neprekinjeno in kvalitetno izvedbo vseh procesov s področja upravljanja s človeškimi viri, ki vključujejo različne aktivnosti od načrtovanja potreb, postopkov v zvezi z izbiro kadrov in zaposlovanjem, štipendiranjem, uvajanjem, spremljanjem in ocenjevanjem njihovega dela, ustreznim razporejanjem na konkretne dolžnosti, izobraževanjem in usposabljanjem ter razvojem kadra, do postopkov v zvezi z odhodom iz Slovenske vojske.

začne, ko so napoteni na temeljno vojaško strokovno usposabljanje, nadaljuje pa s sistematičnim spremljanjem in načrtovanjem razvoja skozi njihovo celotno kariero.

Pomemben element v okviru razvoja kadrov predstavlja izobraževanje in usposabljanje ter ustrezno razporejanje pripadnikov Slovenske vojske na konkretne dolžnosti, zato te elemente podrobneje predstavim v posebnem poglavju v okviru motivacijsko-razvojnega vidika službenega ocenjevanja. Potrebne podatke za ustrezno izvedbo teh aktivnosti pa se v Slovenski vojski pridobi s službeno oceno.⁵ Ker je vsebina procesa službenega ocenjevanja glavna tema moje naloge, jo v nadaljevanju tudi podrobneje obdelam v posebnem poglavju.

Razvoj kadrov v Slovenski vojski naj bi se izvajal skladno s predvidenimi kariernimi potmi. V preteklosti so bili v Slovenski vojski že oblikovani določeni modeli kariernih poti, ki pa so se zaradi strukturnih, funkcionalnih in drugih sprememb v Slovenski vojski skozi čas spreminjali. Trenutno je v pripravi model kariernih poti, ki naj bi opredelil potrebne temelje za uspešno izvajanje napredovanj ter sistema razvoja kadrov v vojaškem obrambnem sistemu. Predvideni model naj bi udeleževal zakonska določila Zakona o obrambi in Zakona o javnih uslužbencih glede rasti in razvoja posameznika (vojaka, podčastnika, častnika, generala in vojaškega uslužbenca). Model razlikuje različne možne variante razvoja posameznika, odvisno od potreb v Slovenski vojski, uspešnosti opravljanja vojaške službe ter udeležbe v različnih oblikah izobraževanja in usposabljanja. Za ocenjevanje uspeha posameznika v Slovenski vojski je predpisana službena ocena (kategorije ocen so odličen, dober, zadovoljiv in nezadovoljiv). Ob oceni nezadovoljiv se lahko sproži postopek ugotavljanja sposobnosti za opravljanje dela, katerega rezultat je lahko tudi izstop iz organizacije ali prerazporeditev na manj zahtevno dolžnost. Posamezniki z oceno zadovoljiv ostanejo na isti ali podobni formacijski dolžnosti, dokler ne dosežejo boljših rezultatov.

Model predvideva zagotavljanje enakih možnosti vsem zaposlenim, realizacija napredovanja pa bo odvisna od kadrovske potrebe in izpolnjevanja predpisanih pogojev posameznika ter njegove uspešnosti pri delu.

⁵ Zakonske podlage za službeno ocenjevanje v Slovenski vojski najdemo v Zakonu o obrambi ter na njegovi osnovi izdanih Pravilih službe v Slovenski vojski, ki v 106., 107. in 108. točki opredeljujejo tudi njen namen in cilje. Konkretnije določbe glede samega službenega ocenjevanja pa so opredeljene v Pravilniku o službeni oceni. (Ur.l. RS, št. 111/13)

Koncept karierne poti je neločljivo povezan z delovanjem in razvojem Slovenske vojske. Sistem napredovanja sloni na službeni oceni. S službeno oceno se torej pridobi podatke o delovnih rezultatih, o rezultatih izobraževanja in usposabljanja, o odnosu do dela in sodelavcev ter tudi o sposobnostih vodenja oziroma poveljevanja.

Kot zunanji izraz razvojne stopnje, dosežene na poklicni poti, se kaže čin. Razvojna stopnja, ki je opredeljena z nalogami, katere posameznik lahko opravlja po izpolnitvi zahtevanih pogojev, določa tudi naziv dolžnosti.

Koncept karierne poti, ki je trenutno v fazi sprejemanja, bo opredeljen z normativnimi akti, v katerih bodo predstavljena temeljna izhodišča za oblikovanje sistema ter prednostni cilji kadrovske politike za izvajanje sistema, in planskimi dokumenti, v katerih bodo načrtovane potrebe in obveznosti Slovenske vojske.

Cilj ureditve sistema je vzpostaviti motivacijsko primeren, transparenten, pošten (za vse enak) ter tujim sodobnim vojskam primerljiv model, ki naj bi pripomogel k učinkovitemu ter kvalitetnemu upravljanju s kadri, omogočal njihov ustrezen strokovni razvoj, posledično pa povzročil povpraševanje po vojaškem poklicu na trgu delovne sile.

Sistem napredovanja mora biti javen, pregleden in poznan vsem zaposlenim. Vsak zaposleni mora vedeti, katere poti napredovanja so mu odprte, katere pogoje mora izpolnjevati za napredovanje, kako hitro lahko napreduje, kakšne so njegove pristojnosti, odgovornosti ter s katerimi motivacijskimi dejavniki je povezana realizacija njegovega razvoja.

Modeli kariernih poti so večnamenski, namenjeni za pomoč poveljnikom in vodilnim, ki odločajo o razvoju kadrov, vsakemu posamezniku v vojaški organizaciji pa omogočajo, da že ob prihodu vidi, kakšno možnost napredovanja ima, in spozna, da bo napredovanje v precejšnji meri odvisno od njega samega.

Na karierni poti posameznik opravlja naloge in je z njim vzpostavljeno statusno razmerje (pravice in obveznosti) tako, da se imenuje v naziv (razen ko gre za zaposlitev za določen čas po 98. členu Zakona o obrambi v povezavi z Zakonom o javnih uslužbencih za primere, ki jih Zakon o obrambi ne obravnava (nadomeščanje, enkratne naloge, sezonsko delo idr)).

Povišanje v činu na karierni poti je povezano z imenovanjem v naziv, ni pa isto, saj je posameznik imenovan v višji naziv prej, kakor pa je povišan v višji čin.

Pri vzpostavljanju predvidenega modela kariernih poti v Slovenski vojski so bila upoštevana naslednja temeljna načela:

1. Načelo transparentnosti in javnosti

Sistem kariernih poti mora biti javen, pregleden ter dostopen vsem zaposlenim, da se seznanijo s tem, katere aktivnosti morajo izvesti, da bi lahko uresničili svojo karierno pot.

2. Načelo zagotavljanja enakih možnosti

Sistem kariernih poti z jasnimi in javnimi kriteriji za napredovanje mora nuditi vsakemu posamezniku v izhodišču enake pogoje in možnosti. Naravnano mora biti v smeri zagotavljanja učinkovite realizacije nalog Slovenske vojske, pri čemer se upošteva tudi uresničljiv interes vsakega posameznika.

3. Načelo strokovnega razvoja

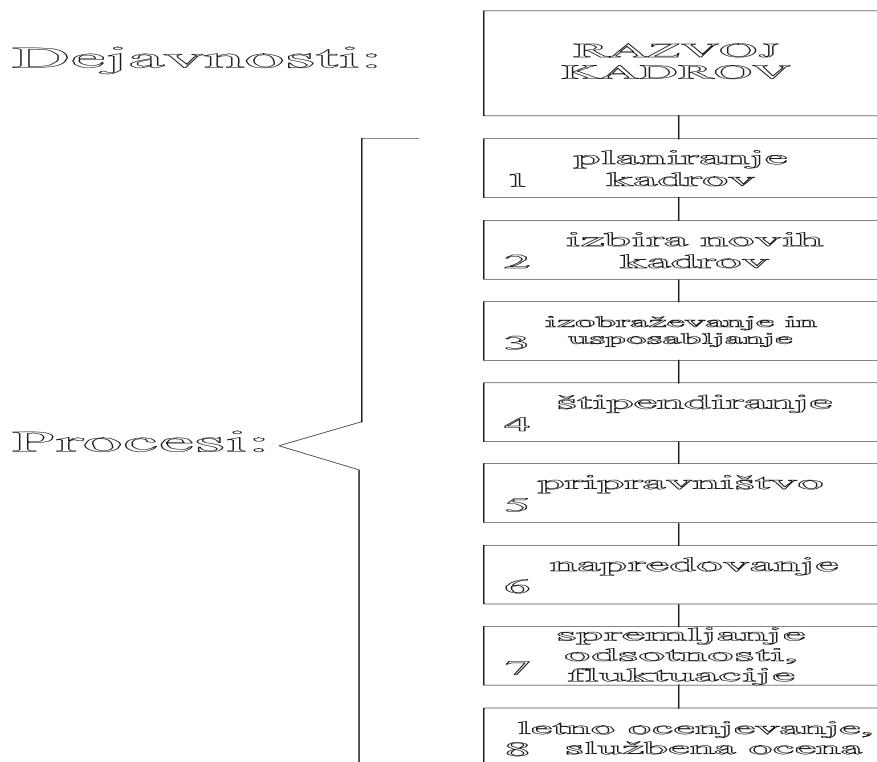
Sistem usmerja oblikovanje in razvoj pripadnikov Slovenske vojske z izobraževanjem, izbiro poklica, usposabljanjem in s strokovnim izpopolnjevanjem, ki zagotavlja posameznikovo napredovanje pri delu.

4. Načelo postopnosti

Sistem kariernih poti predstavlja načrtovano zaporedje del in aktivnosti, ki vključujejo elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja vsakega posameznika v določenem času.

Razvoj kadrov v Slovenski vojski je torej sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadziranja vseh kadrovsko izobraževalnih procesov, postopkov in ukrepov, ki naj bi zagotovil strokovni, delovni in osebni razvoj vseh pripadnikov Slovenske vojske, hkrati pa naj bi tudi omogočil pripravo pogojev za čim lažje prehajanje kadra iz vojske v upravni del ministrstva ali državne uprave ter celo v gospodarstvo, in obratno.

Slika št. 4.1: Službena ocena v okviru procesov razvoja kadrov v Slovenski vojski



Vir: Delovno gradivo (1998): Razvoj kadrov. Generalštab Slovenske vojske, str. 7

V različnih dokumentih se kot glavni cilji, zaradi katerih je potrebno pospeševati razvoj kadrov Slovenske vojske, navaja naslednje:

- razvoj in napredek znanj in sposobnosti v Slovenski vojski, in posledično večja kvaliteta dela,
- razvijanje učinkovitosti vodenja kot proces planiranja in usmerjanja, koordiniranja in kontrole v Slovenski vojski,
- povečanje motivacije stalne sestave Slovenske vojske in preprečevanje zastaranja vodstvenih sposobnosti in drugih znanj.

Vsi sodobni vojaški sistemi v svetu imajo jasno določeno kadrovske politiko in znotraj te opredeljen razvoj tako podčastnikov kot častniškega kadra. V Slovenski vojski je potrebno zagotoviti, da bo z razvojem kadra postalo izobraževanje in usposabljanje vojakov, podčastnikov in častnikov permanentni proces, ki jih bo spremljal skozi njihovo celotno kariero. Napredovanje na zahtevnejšo dolžnost ter napredovanje v nazivu in v činu mora biti

povezano z razvojem kadra in mora biti jasno opredeljeno ter usklajeno s kadrovskimi potrebami v Slovenski vojski.

Sistematično spremljanje dela posameznih pripadnikov pa omogoča pridobitev potrebnih informacij in predstavlja temeljno podlago za zagotovitev takšnega strokovnega razvoja kadrov.

Kot sem že omenila, se je v Slovenski vojski že leta 1997 pristopilo k strokovnim in operativnim pripravam za izvajanje službenega ocenjevanja, ki naj bi poveljujočim pomagal izvajati učinkovit in strokoven razvoj kadrov, pri uresničevanju te vloge pa naj bi jim pomagali strokovni kadrovski organi, ki pripravljajo strokovne predloge kot podlage za njihove odločitve ter izvajajo vse potrebne predpisane kadrovske postopke. Prvotno predvideni model službenega ocenjevanja je bil skoraj identičen modelu službenega ocenjevanja v ameriški vojski. Uveljavljen model službenega ocenjevanja pa je nekoliko spremenjen in usklajen z letnim ocenjevanjem javnih uslužbencev v Republiki Sloveniji. Tako zagotavlja ustrezno ocenjevanje posameznih pripadnikov za namene, ki so predvideni v Zakonu o obrambi (prerazporejanje, napredovanje v činu in napotitve na različne oblike izobraževanj in usposabljanj), pa tudi za ocenitev za namen, ki ga predvidevajo splošni predpisi za javne uslužbence (napredovanje v nazivu in v plačilnem razredu in izplačilo dela plače iz naslova delovne uspešnosti)

4.2 Dejavniki, ki sooblikujejo posameznikovo službeno oceno

Vse kategorije vojaških oseb (vojake, podčastnike, častnike in vojaške uslužbence (pripadnike stalne sestave in pogodbene rezerve ter rezerve, razporejene v vojno sestavo) ter delavce na delovnih mestih, za katere se po Zakonu o obrambi šteje, da se na njih opravlja vojaška dolžnost) se ocenjuje s službeno oceno, ki vključuje predhodno izvedene letne razgovore, oceno usposobljenosti za opravljanje vojaške dolžnosti in oceno uspešnosti opravljanja vojaške službe ter oceno lastnosti v zvezi z delom.

Posamezne elemente službene ocene podrobneje določa Pravilnik o službeni oceni (Ur.l. RS, št. 11/2003). Navedeni pravilnik navaja naslednje kriterije ocenjevanja, na osnovi katerih se izdelata skupna službena ocena:

1. Kriteriji za oblikovanje ocene usposobljenosti za opravljanje vojaške dolžnosti:

- Splošna znanja (poznavanje temeljnih predpisov in dokumentov, osnov vodenja in poveljevanja, splošno taktična znanja, vojaška teoretična in veščinska ter teoretična in praktična znanja pomembna za posameznika). Oceno za ta pokazatelj nadrejeni izdelava na osnovi rezultatov načrtovanih in izvedenih preverjanj vojaško strokovnih znanj po predhodno izvedenih usposabljanjih v posamezni enoti, pa tudi s stalnim spremljanjem dela ocenjevanega podrejenega.
- Specialistična znanja (računalniška, jezikovna in druga posebna znanja, poznavanje razvoja stroke in praktična oziroma veščinska znanja o orožju, opremi in sredstvih). Tudi ocena teh pokazateljev se izdelava po podobnem principu kot ocena splošnih znanj, uporabi pa se tudi verodostojna potrdila o zaključenih izobraževanjih in usposabljanjih v drugih institucijah (npr. znanje računalništva, jezikovna in druga znanja).
- Gibalne sposobnosti (testi, ki obsegajo sklece, dvigovanje trupa in tek na 3200 m, po programu, pri čemer se upošteva starost in spol ocenjevanega pripadnika). Oceno za ta pokazatelj nadrejeni izdelava na podlagi rezultatov preverjanja, ki se izvede enkrat letno skladno z Navodilom za preverjanje in ocenjevanje sposobnosti zaposlenih v Ministrstvu za obrambo, razporejenih na vojaških dolžnostih.
- Strelska usposobljenost (z osebnim lahkim pehotnim orožjem in skupinskim orožjem, skladno z navodili in programi za izvajanje streljanj za rod oziroma službo). Oceno za ta pokazatelj torej nadrejeni izdelava na osnovi rezultatov, doseženih na predpisanih kondiciranih streljanjih z osebnim in skupinskim formacijskim orožjem.

2. Kriteriji uspešnosti opravljanja vojaške službe:

- Obseg in kvaliteta dela se ocenjuje glede na obremenjenost, količino opravljenega dela in kvaliteto izdelkov.
- Uporaba predpisanih metod (ocenjuje se pravilnost njihove uporabe in temu pričakovane visoke oziroma majhne rezultate).
- Ocena lastnosti, ki jih kaže ocenjevani pri delu, obsega:
 - zmožnosti za delo v skupini (ocena aktivnosti ocenjevanega pri skupinskem delu, obseg in vsebina sodelovanja z drugimi ter pripravljenost na prilagajanje drugim),
 - natančnosti pri opravljanju dela (ocenjuje se postopke po posameznih fazah dela, spremljanja rezultatov dela in upoštevanje različnih predpisov, aktov in metod),

- ustvarjalnosti pri delu (ocenjuje se sposobnost zaznavanja problemov, iskanja ustaljenih in novih rešitev, prizadevanj za racionalnost dela, dovezetnost za nove pobude in pobude sodelavcev),
- zanesljivosti pri delu,
- osebnega zgleda (ocenjuje se zlasti vpliv ocenjevanega pripadnika na sodelavce in okolje),
- sposobnosti za sodelovanje s sodelavci.

3. Pri slušateljih vojaških šol oziroma kandidatih za podčastnike in častnike, podčastnikih in častnikih oziroma vojaških osebah, ki vodijo skupino, enoto ali drugo organizacijsko obliko, se ocenjuje tudi lastnosti, pomembne za vodenje (zlasti način odločanja, avtoriteto ocenjevanega, samostojnost pri delu, organizacijske sposobnosti, sposobnosti za pisno in ustno komuniciranje ter vodenje).

Oceno določenih pokazateljev po kriteriju usposobljenosti (določena splošna in specialistična znanja) in vseh pokazateljev po kriteriju uspešnosti ter po kriteriju pomembnih lastnosti za vodenje izdelava nadrejeni na osnovi stalnega spremljanja dela podrejenega. To pa od njega zahteva ustrezno strokovno usposobljenost ter resen in strokoven pristop k izvajanju ocenjevanja.

Sestavni del izdelave službene ocene za tekoče leto je tudi zapis predhodno izvedenega letnega razgovora, ki vsebuje naloge organizacijske enote ter na tej podlagi cilje in naloge podrejenega. Ima torej značaj načrta dela ocenjevanega v ocenjevalnem obdobju in predstavlja eno od podlag za izdelavo službene ocene. Skozi sam razgovor pa imata nadrejeni in podrejeni možnost usklajevanja nalog in ciljev posameznika, kakor tudi konkretnije opredelitve kazalnikov za ocenjevanje po posameznih kriterijih.

Civilne osebe, zaposlene v Slovenski vojski, se ocenjuje po že opisanih kriterijih in postopkih za javne uslužbence.

Podobnosti in razlike glede kriterijev in postopkov ocenjevanja vojaških in civilnih oseb v Slovenski vojski podrobneje obdelam v nadaljevanju, ko primerjam model službenega ocenjevanja pripadnikov Slovenske vojske z modelom ocenjevanja javnih uslužbencev.

4.3 Službeno ocenjevanje

Uveljavljeni model službenega ocenjevanja v Slovenski vojski predvideva pisno oceno, dobljeno na osnovi neprekinjenega spremljanja dela njenih pripadnikov ter pripravljenega in sistematičnega razgovora med nadrejeno in podrejeno vojaško osebo. Imenovana v tem razgovoru naredita pregled:

- dosedanjega dela,
- realizacije in razumevanja ciljev enot,
- načrtovanja za prihodnost.

Cilj službenega ocenjevanja je kontinuiran proces dela z pripadniki Slovenske vojske, ki služi za podporo pri doseganju ključnih ciljev enot in razvoj njenih pripadnikov ter neprekinjeno spremljanje tega razvoja.

Službena ocena pripadnikov Slovenske vojske ima naslednji namen:

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

Službena ocena torej predstavlja podlago in enega izmed zahtevanih pogojev za ohranjanje delovnega razmerja, dajanje predlogov za podelitev čina ali povišanje v činu, razporejanje na druge zahtevnejše dolžnosti, določanje kandidatov za vključevanje v programe vojaško-strokovnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja.

Čas izvajanja službenega ocenjevanja v enotah in poveljstvih ter zavodih določi Načelnik Generalštaba Slovenske vojske, ki določi tudi pristojne nadrejene v verigi ocenjevalcev, določenih za ocenjevanje svojih podrejenih. Kot sem že omenila, se ocenjuje z uporabo zapisov službenih pogovorov.

Skladno z določbami Pravil službe v Slovenski vojski službeno oceno oblikujejo neposredno nadrejeni in višji nadrejeni za vse podrejene vojaške osebe.

Taka službena ocena se arhivira v personalni mapi ocenjevanega pripadnika in se uporabi ob posameznih kadrovskih aktivnostih.

Sama operacionalizacija službenega ocenjevanja torej poteka v dveh korakih. V prvem se izvede službeni razgovor, v drugem pa izdela konkretna službena ocena. Podrobnejša navodila v zvezi pripravo in izvedbo ocenjevanja pa so opredeljena v Navodilu za izpeljavo postopka izvajanja službene ocene in letnega razgovora Načelnika Generalštaba Slovenske vojske (št. 017-02-5, z dne 24. 03. 2004), ki so bila pred pričetkom izvajanja ocenjevanja posredovana v vse podrejene enote, poveljstva in zavode.

4.3.1 Letni razgovor

Letni razgovor predstavlja prvi korak v procesu službenega ocenjevanja. Je dvostransko kontinuirano, pripravljeno in sistematično komuniciranje med nadrejenim in podrejenim pripadnikom Slovenske vojske (ocenjevalcem in ocenjevanim). Oba skozi pogovor (na osnovi predhodno pripravljenega opomnika) naredita temeljit pregled dela v preteklem obdobju, razumevanja nalog ter ciljev enote, razumevanja in realizacije osebnih nalog in ciljev ter uskladita načrt razvoja ocenjevanega. Pomembno je, da vsak pripadnik Slovenske vojske razume svojo vlogo in da se o tem z nadrejenim pogovarja.

Letni razgovor se opravi enkrat letno. Vzpostavil naj bi organiziran, argumentiran in kontinuiran sistem dela z zaposlenimi, katerega namen je pomoč pri doseganju ključnih ciljev Slovenske vojske, upoštevanje in izvajanje načel vodenja in poveljevanja, kontinuirano spremljanje in razvoj zaposlenih, doseganje veljavnih standardov ter vzpodbuda inovativnosti.

Skozi letni razgovor podrejeni in nadrejeni v prvem delu opravita pregled dela v preteklem obdobju, pri čemer:

1. nadrejeni opredeli:
 - glavne cilje in naloge enote, poveljstva oziroma zavoda,
 - kaj pričakuje od ocenjevanega,

- glavne dosežke ocenjevanje v tem ocenjevalnem obdobju (izstopajoče dobre strani);
2. podrejeni opredeli:
 - pregled svojega dela (postavljene cilje, kaj dela, kaj je treba izboljšati, kaj ga ovira pri delu, kaj pričakuje od vodje),
 - številčno oceno svojega zadovoljstva z delom s kratkim komentarjem;
 3. oba skupaj opredelita:
 - oceno skladnosti ciljev in nalog ocenjevanega z opisom dolžnosti v formaciji (ne za novince),
 - morebitne ovire pri delu,
 - možne rešitve za izboljšanje stanja.

V drugem delu letnega razgovora nadrejeni opredeli načrtovane cilje in naloge podrejenega za prihodnje obdobje v okviru možnosti s katerimi Slovenska vojska razpolaga, pri čemer opredelita, kaj drug od drugega pričakujeta.

Zapis tako opravljenega razgovora in morebitne opombe (morebitno nestrinjanje enega ali drugega s katero od zapisanih ugotovitev) verificirata oba. Višji nadrejeni odloči, ali se bo o morebitni opombi odločil samostojno ali na skupni obravnavi z ocenjevanim podrejenim in njegovim neposredno nadrejenim. Zapis in uskladitev zaključka obravnave verificirajo vsi trije.

Tak zapis letnega pogovora ima značaj letnega načrta dela in je sestavni del službene ocene.

4.3.2 Službena ocena

Službena ocena je pisna ocena o usposobljenosti za opravljanje vojaške dolžnosti in uspešnosti pri opravljanju vojaške dolžnosti. Izdela jo nadrejeni za podrejenega na podlagi rednega spremljanja njegovega dela. Pri tem se obvezno uporabi zapis letnega razgovora. To je ocena, na podlagi katere se delavca vključuje v različne oblike izobraževanja in usposabljanja, razporeja na ustrezne dolžnosti (zahtevnejše, enakovredne, ali manj zahtevne), predlaga za povišanje v činu ter napredovanje v njegovi karierni poti.

Temeljni cilj te ocene je razporediti »prave ljudi« na »prave dolžnosti« in s tem zagotoviti razvoj pripadnikov ter enot in poveljstev Slovenske vojske. S korektnim in objektivnim ocenjevanjem je mogoče zagotoviti kvalitetno delovanje vojaškega sistema, povečanje pripravljenosti posameznikov za delo in izboljšanje organizacije dela ter zagotovitev ustrezne podlage za strokovno načrtovanje razvoja kadrov.

Konkretna ocena se izdelava na predpisanem obrazcu, ki zajema:

1. del: Administrativne podatke–osebne podatke o ocenjevanem pripadniku: čin, zadnje povišanje, organizacijska enota, vrsta ocene (redna ali izredna), ocenjevalno obdobje, kdaj je bila dana podrejenemu in kdaj vrnjena.
2. del: Podatki o nadrejenem in višje nadrejenem (osnovni podatki o ocenjevalcih za potrditev verodostojnosti podatkov in ocen ter podatki, potrebni za kontrolo primernosti ocenjevalca; vključuje tudi podpis in datum seznanitve ocenjevanega z vsebino ocene).
3. del: Opis del in nalog (naziv dolžnosti ter opis del in nalog, ki so bile opredeljene v uvodnem razgovoru (naloge, ki jih je ocenjevanec opravljal v ocenjevanem obdobju).
4. del: Ocena usposobljenosti za opravljanje vojaške dolžnosti, uspešnosti opravljanje vojaške dolžnosti, lastnosti pri delu in lastnosti pri delu vodij, se izvede po kriterijih in pokazateljih, kot sem jih opisala v okviru dejavnikov, ki sooblikujejo posameznikovo oceno. Vsak pokazatelj po posameznih kriterijih se oceni v razponu od nezadovoljiv do odličen (ocene se tudi točkujejo). Izdelajo se povprečne ocene vseh pokazateljev po posameznih kriterijih.
5. del: Ocena in njena utemeljitev: končna ocena predstavlja povprečje ocen posameznih pokazateljev po že navedenih kriterijih (obkroži se eno izmed točkovanih opcij v razponu od nezadovoljiv do odličen). V tem delu se pisno utemelji oceno ter obrazloži vzroke za povišanje oziroma za napredovanje, opiše dodatne veščine in sposobnosti, pomembne za opravljanje vojaške službe, ki jih podrejeni obvlada ter primerja oceno podrejenega z ostalimi pripadniki, ki jih ocenjuje, pri čemer navede odstotek podrejenih, ki jih je ocenil z oceno nezadovoljiv, zadovoljiv, dober in odličen.

6. del: Ocena višje nadrejenega vsebuje:

- oceno primernosti za povišanje v višji čin (ko izpolni pogoje za to),
- utemeljitev ocene in poudarek sposobnosti ocenjevanega,
- navedbo največ treh dolžnosti, ki bi jih ocenjevani lahko v prihodnosti opravljali.

4.4 Motivacijsko-razvojni vidik službenega ocenjevanja

V tem okviru želim poudariti najpomembnejše možne vidike uporabe službene ocene v motivacijskem in razvojnem smislu. Podatki iz službene ocene pripadnika Slovenske vojske se namreč lahko uporabijo za različne namene, od katerih so najpomembnejši naslednji:

- napredovanje v plačnem razredu in v nazivu,
- povišanje v činu,
- ocena uspešnosti za izplačilo dela plače iz naslova delovne uspešnosti,
- vključevanje v programe vojaškega strokovnega izobraževanja, usposabljanja ali izpopolnjevanja,
- razporeditev na drugo formacijsko dolžnost.⁶

4.4.1 Napredovanje v plačilnih razredih in nazivih

Napredovanje pripadnikov Slovenske vojske v plačilnih razredih poteka skladno z Zakonom o javnih uslužbencih in Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju (Ur. l. RS, št. 56/02). Njune določbe torej v celoti veljajo tudi za pripadnike vojske, le da se za oceno delovne uspešnosti v vojski uporabi podatke iz službene ocene.

V okviru horizontalnega napredovanja lahko pripadnik Slovenske vojske napreduje v plačilnem razredu (povišanje plače) na isti formacijski dolžnosti, na katero je razporejen. Takšno napredovanje v plači predstavlja nekakšen motivacijski vzvod in stimulacijo.

⁶ V primeru nedoseganja predvidenih standardov glede delovne uspešnosti je možna celo enostranska odpoved pogodbe o zaposlitvi.

Nagrajuje namreč kvalitetno delo na dolžnosti, na katero je pripadnik razporejen, in torej ni nujno, da je pripadnik sposoben opravljati tudi zahtevnejšo dolžnost. S povišanjem plače iz tega naslova se njegove naloge ne spremenijo. Skladno z zgoraj navedenima zakonoma lahko pripadnik Slovenske vojske napreduje vsaka 3 leta za en plačilni razred (ob prvem in drugem napredovanju za največ 2 plačilna razreda), če izpolnjuje predpisane pogoje (zahtevano stopnjo izobrazbe, izpolnjevanje drugih zahtevanih pogojev za formacijsko dolžnost, na katero je pripadnik razporejen, ter drugih zakonsko določenih pogojev za napredovanje v plačilnem razredu). Poveljujoči nadrejeni najmanj enkrat letno preveri izpolnjevanje pogojev za napredovanje.

Glede vertikalnega napredovanja v nazivih pa vse kategorije vojaških oseb sodijo v skupino javnih uslužbencev, ki svoje naloge izvajajo na dolžnosti, v skladu z nazivom. Predvidenih je šestnajst kariernih stopenj, razdeljenih v pet kariernih razredov.

Temeljni pogoji za napredovanje v višji plačni razred, kakor tudi za napredovanje v naziv, pa so povsem enaki, kot sem jih že opisala v okviru ocenjevanja javnih uslužbencev. Potrebne podatke o delovni uspešnosti pa se pridobi iz zapisa letnega pogovora in končne službene ocene ter neprekinjenega sistematičnega spremljanja dela posameznega pripadnika.

4.4.2 Poviševanje v činu

Zakon o obrambi opredeljuje naslednje čine v Slovenski vojski:

- za vojake in slušatelje vojaških šol poddesetnik, desetnik in naddesetnik;
- za podčastnike, slušatelje šole za podčastnike, šole za za častnike vojnih enot vodnik, višji vodnik, štabni vodnik, višji štabni vodnik, praporščak, višji praporščak, štabni praporščak in višji štabni praporščak;
- za častnike poročnik, nadporočnik, stotnik, major, podpolkovnik, polkovnik, brigadir;
- za generale generalmajor, generalpodpolkovnik in general.

Mornariški častniški in admiralski čini so poročnik krovete, poročnik fregate, poročnik bojne ladje, kapitan krovete, kapitan fregate, kapitan bojne ladje, kapitan, kontraadmiral, viceadmiral in admiral.

Povišanje v činu predstavlja vertikalno napredovanje v kariernem razvoju posameznika.

V Slovenski vojski se podelitve in povišanja v činu izvajajo v skladu z Zakonom o obrambi (Ur. l. RS, št. 47/02 in 67/02 - popravek) in Uredbo o činih in povišanju v SV (Ur. l. RS, št. 99/02). Skladno z navedeno uredbo mora vojaška oseba, predlagana za povišanje v činu, izpolnjevati naslednje splošne pogoje:

- imeti mora predpisano stopnjo splošne izobrazbe,
- biti mora imenovana na dolžnost, za katero se zahteva višji čin,
- dolžnost mora opravljati določen čas,
- je uspešno končala določene vojaške vaje in druga predpisana vojaška usposabljanja,
- je od zadnjega povišanja preteklo določeno število let,
- je v zadnjem ocenjevalnem obdobju ocenjena s službeno oceno vsaj »dober« in v zadnjih dveh letih ni bila ocenjena z oceno »nezadovoljiv«.

Pri tovrstnem napredovanju gre za vertikalno napredovanje, primerljivo z napredovanjem v nazivih za javne uslužbence. Vendar pa teh dveh vrst napredovanj ne smemo zamenjevati, saj ne gre za isto zadevo. Najprej se namreč napreduje v naziv in šele nato je pripadnik lahko povišan tudi v čin. Napredovanje v činu predstavlja tudi v Slovenski vojski, tako kot v vseh drugih vojaških organizacijah, nekakšno izpolnjevanje motivov posameznikov po samoaktualizaciji. Čin namreč predstavlja doseženo stopnjo na karierni poti v vojaški hierarhiji. Čin pomeni, da pripadnik izpolnjuje vse pogoje za delo. Vertikalno napredovanje v činu se kaže kot razporeditev na odgovornejšo dolžnost, ki se izvede na osnovi podatkov iz službene ocene.

4.4.3 Izplačilo dela plače za delovno uspešnost

Osnovna plača je fiksni del plače, ki ga posamezni pripadnik prejema na konkretni dolžnosti za polni delovni čas in za pričakovane rezultate dela v posameznem mesecu. Vanjo je vključeno tudi napredovanje v plačilnih razredih.

Del plače iz naslova delovne uspešnosti pa je tisti, ki ga zaposleni prejme za nadpovprečno uspešno opravljeno delo v določenem obdobju, in je torej gibljiv.

Ocenjevanje pripadnikov Slovenske vojske v ta namen je v preteklosti temeljilo na Zakonu o delavcih v državnih organih (68. člen), Zakonu o razmerju plač v javnih zavodih, državnih

organih in organih lokalne skupnosti (17. člen) ter Pravilniku o plačah in drugih prejemkih delavcev Ministrstva za obrambo in organov v sestavi (4. člen).

Po Zakonu o delavcih v državnih organih se kot kriteriji za delitev gibljivega dela plače navajajo zahtevnost delovnega mesta, delovna uspešnost ter delovne izkušnje.

Zakon o razmerju plač v javnih zavodih, državnih organih in organih lokalne skupnosti opredeljuje, da del plače za delovno uspešnost pripada zaposlenemu, ki bistveno presega pričakovane delovne rezultate ali je nadpovprečno delovno obremenjen, znaša pa lahko največ 20% osnovne plače.

Zakon o plačah v javnem sektorju (Ur. list RS, št. 56/02) pa prinaša določene novosti glede izplačevanja gibljivega dela plače za delovno uspešnost. Ta del plače po tem zakonu pripada javnemu uslužbencu, ki je pri delu v tekočem letu dosegel nadpovprečne rezultate ali je bil nadpovprečno obremenjen, znaša pa lahko največ dve osnovni mesečni plači javnega uslužbenca, in sicer ena osnovna mesečna plača v juliju in ena v decembru istega leta, pri čemer se upošteva višina zadnje osnovne plače. Merila in kriteriji po tem zakonu naj bi bili dogovorjeni s kolektivno pogodbo za javni sektor.

Navedeni zakon v 21. členu opredeljuje obseg sredstev za izplačilo iz naslova delovne uspešnosti, v 22. členu pa del plače posameznega zaposlenega za delovno uspešnost. Za razliko od prejšnjega mesečnega načina izplačevanja sredstev za delovno uspešnost torej predvideva letno izplačilo sredstev iz tega naslova.

Predlog kolektivne pogodbe za javni sektor (Ministrstvo za notranje zadeve, 2003) predvideva točkovno ocenjevanje delovne uspešnosti. Postopek ocenjevanja naj bi se izvedlo najpozneje do 30. maja tekočega leta (ocenjevalno obdobje od maja do maja). Del plače za delovno uspešnost pa naj bi pripadal vsem, ki so pri proračunskem uporabniku zaposleni vsaj 6 mesecev v primeru, če za 10% preseže povprečno število točk, doseženo v organizacijski enoti ocenjevanega.

Tak način naj bi preprečeval uravnilovko in težil k razlikovanju delovnih dosežkov posameznikov ter jih motiviral. V okviru organizacijske enote naj bi bila ocena javna.

Namesto mesečnega izplačila se tako lahko izvede izplačilo trinajste in/ali štirinajste plače. Predvideno pa je tudi izplačilo za dodatno delovno uspešnost iz sredstev, ki jih je uporabnik pridobil iz naslova prihodkov, pridobljenih na trgu, oziroma iz naslova programa racionalizacije.

V razgovoru z višjo vojaško uslužbenko Matejo Naglič sem ugotovila, da se v Slovenski vojski trenutno prilagajajo novim zakonskim zahtevam glede delitve sredstev iz naslova delovne uspešnosti, vendar se ocenjevanje in izplačevanja tega dela plače še vedno izvaja mesečno. Delovno uspešnost oceni neposredno nadrejeni, in sicer za obdobje preteklega meseca. Pri ocenjevanju se kot osnovna kriterija upoštevata delovna obremenjenost in delovni rezultati. Kot pokazatelje pa se uporabi naslednje elemente:

- obseg opravljenega dela (opravljanje dodatnih nalog in nalog odsotnega sodelavca ter sodelovanje v projektnih ali delovnih skupinah),
- strokovnost pri delu (skladno s pravili stroke),
- uporabnost oziroma izvirnost rešitev (razvijanje in vpeljava novih idej, rešitev, metod ..),
- pravilnost uporabe predpisov in pooblastil (izvajanje nalog skladno z veljavnimi predpisi, izkazovanje v lastnem izgledu in ravnanju ter v odnosu do sodelavcev),
- pogostost napak pri delu (število napak in stopnja natančnosti),
- izraba delovnega časa (načrtna izraba, ki se izkaže v odnosu do dela in učinkovitosti dela),
- izpolnjevanje rokov (opravljanje nalog v predvidenih – načrtovanih rokih),
- smotrnost porabe sredstev (gospodarnost).

Končna ocena se glede na stopnjo dosežene delovne uspešnosti odrazi v eni izmed petih predvidenih kategorijah (0–neocenjeno, 1–pričakovano, 2–dobro, 3–nadpovprečno, 4–izjemno). Sredstva iz naslova delovne uspešnosti se delijo med tiste pripadnike Slovenske vojske, ki dosežejo oceno 2, 3 ali 4.

Ocenjevanje v ta namen se torej v Slovenski vojski izvaja ločeno in neodvisno od ocenjevanja po Pravilniku o službeni oceni.

4.4.4 Izobraževanje in usposabljanje

V Slovenski vojski se dobro zavedajo pomena kvalitetnega izobraževalnega sistema za razvoj posameznih pripadnikov in razvoj celotne organizacije. Zato se celotni izobraževalni sistem usklajuje s cilji in nalogami vojaškega in širšega družbenega izobraževanja, značilnostmi sodobne vojaške znanosti, sodobnimi oborožitvenimi sistemi, tehnično-taktičnimi koncepti, konceptom obrambe ter organizacijo sil in drugimi pomembnimi elementi, ki omogočajo uspešno izvajanje nalog. Poleg notranjih dejavnikov upošteva tudi širše družbene zahteve, ki se kažejo v veliki meri kritičnosti in visoki stopnji demokratičnosti. Zato je namen vojaškega šolstva izobraziti in usposobiti take pripadnike, ki bodo s svojim znanjem, usposobljenostjo in delovanjem svoje delo opravljali kvalitetno ter vzbujali pri ljudeh podporo.

V procese izobraževanja in usposabljanja se vključuje posameznike, ki potrebujejo vojaško izobrazbo, znanja in sposobnosti; posameznike, ki tega ne potrebujejo, vendar se morajo usposobiti za delo v vojaški organizaciji, ter skupine, enote in poveljstva, ki se usposabljujejo za izvajanje poslanstva. V tem smislu se pripadnike lahko napoti na izobraževanje in usposabljanje v institucije izobraževanja in usposabljanja doma in v tujini, kjer si pridobijo vojaška in druga potrebna strokovna znanja ter usposobljenost, vojaške poklicne kvalifikacije, kontinuirano dopolnjevanje znanj ter se oblikujejo v smislu razvijanja znanj in sposobnosti, iniciativnosti, samostojnosti ter profesionalnega odnosa. Pretežno po metodi urjenja pa so posamezniki udeleženi tudi v procesih usposabljanja v poveljstvih in enotah Slovenske vojske, kjer se zagotavlja njihova izurjenost za izvajanje nalog v miru in vojni.

Konkretno izobraževanje vojaških oseb⁷ se torej načrtuje in izvaja v skladu s predpisi in letnimi načrti ter razpisi. Pri izbiri za napotitev na konkretno obliko izobraževanja oziroma usposabljanja pa imajo praviloma tisti pripadniki, ki poleg zahtevanih razpisnih pogojev izpolnjujejo tudi naslednje pogoje:

- morajo kot pogoj za zaposlitev opraviti osnovno vojaško-strokovno usposabljanje, podčastniško ali častniško šolo,
- morajo pridobiti dopolnilno vojaško-strokovno usposobljenost za dolžnost, ki jo opravljajo,
- morajo pridobiti dodatno vojaško-strokovno znanje za dolžnost, ki jo bodo prevzeli,
- imajo višjo službeno oceno.

⁷ V Slovenski vojski se vojaško izobraževanje in usposabljanje pripadnikov izvaja v skladu z Zakonom o obrambi (Uradni list RS, št. 82/94 in spremembe), Zakonom o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/02 in spremembe) in Pravilnikom o izobraževanju in usposabljanju v Ministrstvu za obrambo (št. 017-02-29/2000 z dne, 07-08-2000).

Formacijske dolžnosti v Slovenski vojski lahko opravljajo le osebe z zahtevano izobrazbo in usposobljenostjo ter drugimi zahtevanimi pogoji v formacijah in opisih dolžnosti. Z vojaškim izobraževanjem posameznik razvije znanja, spretnosti, sposobnosti, navade, strokovni razvoj in pogoje za opravljanje kakovostnejšega dela ter pogoje za povišanje v činu. Z vojaškim usposabljanjem se posamezniku zagotovi znanje, spretnosti in veščine, naučene skozi izkušnje z namenom doseči večjo učinkovitost. Pri tem gre predvsem za razvoj pripadnikovega znanja in sposobnosti, ki jih pripadnik potrebuje pri opravljanju konkretnega dela, na konkretni formacijski dolžnosti. Pripadnika Slovenske vojske se napoti na brezplačno vojaško-strokovno izobraževanje in usposabljanje za potrebe dolžnosti, na katero je razporejen. Pri tem je pomembno, da je vsak posameznik odgovoren za izpolnjevanje zahtevanih pogojev, vezanih na napotitev na izobraževanje in usposabljanje (zahtevana službena ocena, zdravstvena ustreznost, psihofizično stanje ...). Če pripadnik Slovenske vojske ne zaključi uspešno Šole za podčastnike, Šole za častnike ali nadaljnjih oblik izobraževanja na Poveljniško štabni šoli, kamor je bil napoten, se ga razporedi na dolžnost, za katero je usposobljen (npr. kandidata za poveljniško štabno dolžnost na dolžnost, kjer se ne zahteva poveljniško štabnih znanj, kandidata za častnika na podčastniško dolžnost ali kandidat za podčastnika na vojaško dolžnost).

4.4.5 Razporejanje kadrov

Razporejanje vojakov, podčastnikov, častnikov, generalov in vojaških uslužbencev v Slovenski vojski se izvaja tako, da se zagotovi optimalno delovanje vojaške organizacije in operativne zmožnosti na vseh ravneh poveljevanja in vodenja. Pri tem se upošteva naloge poveljstev ter njihovo vključenost v izvajanje obveznosti, ki jih je država sprejela v mednarodnih organizacijah, dosedanjo organiziranost pripadnika, njegove sposobnosti, osebne interese, napredovanje v karieri, potrebna znanja za opravljanje dolžnosti in motiviranost za delo. Pripadnike Slovenske vojske se razporedi v enote, poveljstva ali zavode, ki so bližje njegovemu kraju prebivališča, vendar je prioriteta zagotavljanje ustrezne pripravljenosti.

Razporeditve se izvajajo v skladu z Direktivo za popolnjevanje Slovenske vojske in Opomnikom za razporejanje pripadnikov v Slovenske vojske, ki opredeljuje odgovornost poveljnikov in načelnikov ter njihovih strokovnih delavcev, načela razporejanja pripadnikov,

zakonska in normativna določila za razporejanje pripadnikov, prioritete popolnjevanja poveljstev, enot in zavodov, katere je potrebno upoštevati pri pripravi kadrovskih predlogov za razporeditev pripadnikov na dolžnosti formacijah stalne sestave Slovenske vojske.

Načeloma se kandidata za vojaka po zaključenem temeljnem in osnovnem vojaškem strokovnem usposabljanju iz Centra za usposabljanje in častnika, ki je zaključil Šolo za častnike razporedi na začetne dolžnosti v motorizirane bataljone ter se ga z delom vključi v prvo fazo (faza konsolidiranja enote) operativnega cikla enote. Ostale enote, poveljstva in zavode Slovenske vojske, skladno z določenimi prioritetami, njihovo dolgoročno perspektivnostjo, sprejetimi mednarodnimi obveznostmi in predlogi sil (Force Proposals), se popolnjuje s kadrom, ki je že več let razporejen v silah za bojevanje. Vojaka je možno razporediti tudi na formacijsko dolžnost v ostale enote, pri čemer se seveda upošteva načrt popolnjevanja Slovenske vojske. Kandidata za vojaškega uslužbenca se po zaključenem temeljnem vojaškem strokovnem usposabljanju razporedi na predvideno formacijsko dolžnost in v skladu s smerjo njegove izobrazbe.

Prerazporejanje se izvaja v skladu s prioritetami Slovenske vojske kot celote in kadrovske načrti. Prerazporeditve delavcev se izvajajo v skladu z načrti napredovanja (kariernimi potmi). Pri tem se lahko upošteva želje zaposlenega po opravljanju drugega dela, kar pa ni prednostno.

Nadrejeni predlaga razporeditev posameznih pripadnikov na konkretne dolžnosti, pri čemer upošteva predpisan postopek, skladno s svojimi pooblastili. Prednost praviloma daje tistim, ki dosega poleg splošnih formacijskih pogojev višjo splošno in vojaško-strokovno izobrazbo, višjo stopnjo strokovne usposobljenosti, višjo službeno oceno in več izkušenj pri opravljanju enakih ali podobnih vojaških dolžnosti.

Iz navedenega je razvidno, da na razporeditev konkretnega pripadnika na drugo dolžnost bistveno vpliva tudi njegova službena ocena.

5. ANALIZA SLUŽBENEGA OCENJEVANJA V SLOVENSKI VOJSKI

5.1 Upoštevanje splošno veljavnih teoretičnih izhodišč

1. Uvedba sistema službenega ocenjevanja kaže na to, da se v Slovenski vojski dobro zavedajo vloge človeka pri doseganju organizacijskih ciljev in s tem pomena ustreznega ravnanja s človeškimi viri. Sistem naj bi zagotovil ustrezne pogoje za popolno in učinkovito uporabo kadrovskih virov, pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti in njihovo udeležbo pri skupnih ciljih, samousmerjanju in kontroli.
2. Sistem je zastavljen tako, da je usmerjen v doseganje ciljev Slovenske vojske, usklajevanje interesov posameznika z interesi organizacije, pri čemer se upošteva znanje, veščina in odgovornost posameznih pripadnikov. Kot tak bi vsaj teoretično moral omogočiti strokoven in učinkovit razvoj kadrov.
3. Sam sistem ni naravnani zgolj v obseg dela in rezultate, temveč predvideva izvedbo predhodnih letnih razgovorov, s katerimi naj bi se izvedla ustrezna seznanitev ocenjevanih pripadnikov s ključnimi cilji Slovenske vojske, usklajevanje ciljev posameznika s cilji organizacije in pridobitev ustreznih povratnih informacij tako za posameznika kot za organizacijo.
4. Sistem tudi ni usmerjen v razdeljevanje variabilnega dela plače, temveč v odprt dialog med nadrejenimi in podrejenimi pripadniki Slovenske vojske, ki naj bi omogočal tako ugotavljanje njihovih sposobnosti kot tudi dosežkov oziroma uspešnosti. Poleg navedenega pa tudi ustrezno načrtovanje dela, izboljšanje samih delovnih procesov, izpopolnjevanje usposobljenosti ter ustvarjanje medsebojnega zaupanja in podpore. Kot tak sam sistem omogoča tako oceno rezultatov dela posameznih pripadnikov v preteklem obdobju, oceno njihovih potencialov, kot tudi napoved bodoče uspešnosti.

5.1.1 Analiza upoštevanja teoretičnih načel vzpostavitve sistema ocenjevanja

Iz analize sistema službenega ocenjevanja je razvidno, da se je pri njegovem vzpostavljanju poskušalo upoštevati vsa bistvena teoretična načela (glej tabelo 5.1).

Tabela št. 5.1: Upoštevanje teoretičnih načel pri vzpostavljanju sistema službenega ocenjevanja

Zap. št.	NAČELO	Stopnja upoštevanja načela v sistemu službenega ocenjevanja
1.	Vključenost vseh zaposlenih	DELNO
2.	Sistem ocenjevanja predstavlja del celovitega organizacijskega sistema	DA
3.	Sistem ocenjevanja prispeva k uresničevanju ciljev celotne organizacije	DA
4.	Sistem ocenjevanja nudi možnost dograjevanja in sprememb	DA
5.	Sistem ocenjevanja e prilagodljiv	DA
6.	Omogočena je predhodna zagotovitev ustreznega vedenja in ravnanja vodij	DELNO

1. V sistem ocenjevanja so vključene vse kategorije vojaških oseb (vojaki, podčastniki in častniki ter vojaški uslužbenci stalne sestave in pogodbene rezervne sestave ter pripadniki rezervne sestave, ki so razporejeni v vojno sestavo, pa tudi slušatelji vojaških šol in kandidati za podčastnike in častnike stalne sestave). Ostale kategorije zaposlenih v Slovenski vojski na civilnih dolžnostih se ocenjujejo po predpisih za javne uslužbence, kar je povsem sprejemljivo glede na različno naravo njihovega dela. Če predpostavim, da sta sistema ocenjevanja vojaških oseb in javnih uslužbencev povsem primerljiva, kar bom v nadaljevanju tudi dokazovala, lahko potrdim, da je načelo o vključenosti vseh zaposlenih pri vzpostavljanju sistema službenega ocenjevanja upoštevano v največji možni meri.
2. Sistem službenega ocenjevanja se ne izvaja ločeno in neodvisno od ostalih dejavnosti v Slovenski vojski, temveč predstavlja del sistema razvoja kadrov. Ta pa ni ločen segment, temveč je integralno povezan z dejavnostjo ostalih štabnih in strokovnih dejavnosti. Udeleženci v procesu ocenjevanja so nosilci zamisli in aktivnosti vseh delovnih procesov in organizacijskega razvoja Slovenske vojske.
3. Sistem ocenjevanja povezuje konkretno delovno izvedbo posameznikov z organizacijskimi cilji in kot tak prispeva k uresničevanju ciljev celotne organizacije.
4. Sistem ocenjevanja je zaključen model, ki, vsaj teoretično, omogoča njegovo nadgrajevanje v smislu sprememb, ki so posledica spoznanj in ugotovitev iz njegovega izvajanja v praksi. Gre torej za učeči se instrument, ki ga je brez večjih težav možno spreminjati in dograjevati.

5. Je prilagodljiv, ker dopušča možnost sprememb in prilagajanja empirično pridobljenim spoznanjem in ugotovitvam. Omogoča pa tudi prilagajanje delovnim specifikam, saj v ločenem sklopu določa dejavnike tistih pripadnikov, ki opravljajo vodstvene naloge. Skozi samo predhodno izvedbo letnih razgovorov omogoča oblikovanje in izdelavo natančnejših opisov nalog in pristojnosti za posamezne formacijske dolžnosti. Pripomore pa lahko tudi k oblikovanju konkretnjših standardov delovne izvedbe.
6. Sistem teoretično izpostavlja vlogo vodij in predvideva njihovo ustrezno usposobljenost za njegovo uspešno izvajanje. Predstavlja ustrezen okvir za komuniciranje med nadrejenim in podrejenim ter postavlja ustrezna izhodišča za takšno delo vodij, ki svoje podrejene ciljno usmerjajo. V praksi pa je ustrezno ravnanje in obnašanje vodij v največji meri odvisno od njih samih in njihovega razumevanja problema, zlasti pa od njihovega pristopa k njegovemu reševanju.

5.1.2 Analiza z vidika uresničevanja namena in ciljev službenega ocenjevanja

Tabela št. 5.2: Skladnost modela službenega ocenjevanja v Slovenski vojski s teoretičnimi spoznanji glede uresničevanja ciljev ocenjevanja

Zap. št.	CILJ OCENJEVANJA	Model omogoča doseganje ciljev
1.	- pridobitev povratnih informacij in izmenjava mnenj - določitev okvirjev za komuniciranje, - pridobitev natančnejših opisov del in nalog ter standardov ocenjevanja	DA
2.	- izpolnitev zakonskih obveznosti	DA
3.	- izdelava razvojnih načrtov	DA
4.	- ustrezno nagrajevanje in motiviranje - krepitev sodelovanja med nadrejenimi in podrejenimi - ugotavljanje individualnih in organizacijskih problemov - ustvarjanje ustrezne delovne klime	DA
5.	- napredovanje - premestitve - odpustitve	DA
6.	- pridobitev izhodišča za delo vodij v smislu ciljnega usmerjanja - povezovanje delovne izvedbe posameznikov z organizacijskimi cilji	DA

Analiza sistema službenega ocenjevanja v Slovenski vojski pokaže, da teoretično omogoča uresničitev temeljnega namena ocenjevanja – pridobitev informacij, ki prispevajo k realizaciji različnih ciljev (glej tabelo 5.2).

1. Model skozi opredeljeno izvedbo letnih razgovorov v prvi fazi ocenjevanja omogoča pridobitev povratnih informacij tako ocenjevalcu kot tudi ocenjevanemu. Oba imata torej možnost izmenjave mnenj glede samih ciljev, pričakovanj glede njihove realizacije ter glede oblikovanja načrtov za razvoj ocenjevanega. Kot tak torej določa okvirje komuniciranja med nadrejenim in podrejenim in omogoča pridobitev ustreznih podatkov, ki lahko služijo kot podlaga za izdelavo natančnejših opisov posameznih formacijskih dolžnosti, kakor tudi natančnejšo opredelitev kriterijev in standardov ocenjevanja.
2. Tako uslužbenska, kot tudi obrambna zakonodaja zahtevata izvedbo letnega ocenjevanja, kot podlago za izvajanje določenih kadrovske razvojnih ukrepov. V tem smislu model omogoča tudi izpolnitev zakonskih določil.
3. Po Zakonu o obrambi predstavlja ustrezna službena ocena osnovo za napotitve pripadnikov Slovenske vojske na različne oblike izobraževanja in usposabljanja. Proces izvedbe letnih razgovorov vključuje tudi izdelavo razvojnih načrtov, kar v veliki meri olajša tudi realizacijo temeljnih razvojnih ciljev:
 - ugotavljanje potreb po izobraževanju,
 - zagotavljanje lastnih vodstvenih in strokovnih kadrov,
 - doseganje optimalne poklicne in izobrazbene strukture,
 - pravočasno kadrovanje ključnih dolžnosti,
 - spremljanje in usmerjanje mladih strokovnjakov,
 - načrtovanje kariere.
4. Ustrezen pristop k izvedbi letnih razgovorov lahko pripomore k ustvarjanju ustrezne delovne klime ter krepitvi sodelovanja in s tem povečanju zaupanja med nadrejenimi in podrejenimi. Razgovor omogoča spoznanje in opredelitev tako individualnih, kot tudi organizacijskih problemov, kar je temeljni predpogoj za njihovo reševanje. Službeno oceno je mogoče uporabiti kot podlago za različne materialne in nematerialne oblike nagrajevanja ter posledično tudi motiviranja zaposlenih.

5. Zakon o obrambi opredeljuje ustrezno službeno oceno kot temeljni pogoj za ohranjanje delovnega razmerja, dajanje predlogov za podelitev ali povišanje v činu, razporejanje na druge dolžnosti ter določanje kandidatov za vključevanje v različne oblike vojaško strokovnega izobraževanja in usposabljanja. Službena ocena torej omogoča realizacijo ciljev glede napredovanja, premestitev in (v primeru neustrezne ocene) celo odpustitve.
6. V razgovoru se uskladi razumevanje organizacijskih ciljev, ciljev in nalog posameznika ter pričakovanja glede njihovega doseganja. Zapis letnega razgovora predstavlja tudi letni načrt dela za posameznega ocenjevanega pripadnika Slovenske vojske. Z dosledno izvedbo vseh faz predvidenega letnega razgovora je torej mogoče pridobiti ustrezna izhodišča za delo vodij v smislu povezovanja delovne izvedbe posameznikov z organizacijskimi cilji ter ciljnega usmerjanja podrejenih.

Navedeno kaže na to, da predvideni model službenega ocenjevanja omogoča uresničevanje temeljnih ciljev in namena ocenjevanja, kot jih navaja teorija.

5.1.3 Ustreznost metode in kriterijev službenega ocenjevanja

1. Teorija navaja različne načine in metode ocenjevanja delovne uspešnosti, pri čemer nobene izmed njih ne opredeljuje kot univerzalno najbolj ustrezne, temveč izbiro prepušča organizacijam.

Službeno ocenjevanje v Slovenski vojski se izvaja na tradicionalen način – ocenjevanje od zgoraj navzdol, kjer nadrejeni oceni svoje neposredno podrejene tako, da jih glede na doseganje konkretne stopnje usposobljenosti, uspešnosti ter ustreznih lastnosti razvrsti v skupine. Model službenega ocenjevanja omogoča v okviru izvedbe letnih razgovorov konkretno opredelitev ciljev posameznih zaposlenih ter njihovo vodenje in usmerjanje v želeni smeri. V teoriji nisem zasledila nobenih bistvenih argumentov, ki bi eksplicitno nasprotovali takšnemu načinu ocenjevanja.

2. Teoretična spoznanja in ugotovitve kažejo na to, da je za učinkovito ocenjevanje zaposlenih bistvenega pomena čim bolj konkretna opredelitev kriterijev ocenjevanja in njihovih kazalnikov. Pri tem poudarja, da morajo biti kriteriji izbrani tako, da v največji možni meri odražajo doseganje načrtovanih ciljev ter omogočajo njihovo spremljanje. Pri tem naj bi

imeli tudi delavci možnost vplivanja nanje. Teorija tudi priznava, da ocenjevanje nikoli ne zajame vseh segmentov delovne izvedbe, temveč vključuje le bistvene kriterije in kazalnike.

Sistem službenega ocenjevanja določa kriterije ocenjevanja. Kot taki so opredeljeni elementi:

- usposobljenosti za upravljanje vojaške dolžnosti,
- uspešnosti pri izvajanju vojaške dolžnosti in
- lastnosti vodij v zvezi z delom.

Konkretno stopnjo doseganja rezultatov po posameznih kriterijih se ugotavlja po kazalnikih, ki so podrobneje opredeljeni za vsak kriterij, in sem jih podrobneje opredelila že v okviru dejavnikov, ki sooblikujejo posameznikovo oceno.

Primerjava kazalnikov po posameznih kriterijih v procesu službenega ocenjevanja z najpogosteje uporabljenimi kriteriji ocenjevanja v praksi ne kaže bistvenega odstopanja (glej tabelo 5.3).

Tabela 5.3: Vključenost v praksi najpogosteje uporabljenih kriterijev ocenjevanja delovne uspešnosti v model službenega ocenjevanja

Zap. št.	Najpogostejši kriteriji/kazalniki ocenjevanja delovne uspešnosti v praksi	Vključenost kriterija/kazalnika v službeno oceno
1.	Kriterij motiviranosti: - vrednote - interesi - ambicije	- preverjanje prisotnosti tradicionalnih vojaških vrednot se deloma izvede že v samem postopku izbire kandidata za zaposlitev v Slovenski vojski, njihova krepitev pa je predvidena tudi v procesih vojaško-strokovnega usposabljanja - ugotavljanje interesov in ambicij je vključeno v izvedbo letnega razgovora, katerega zapis je sestavni del službene ocene
2.	Kriterij zmožnosti in sposobnosti: - znanje (poznavanje postopkov in konceptov);	- poznavanje postopkov, konceptov se ocenjuje v okviru splošnih znanj, v okviru ocene uporabe predpisanih metod, pa tudi v okviru ocene lastnosti (natančnost, upoštevanje predpisov ...);

	<ul style="list-style-type: none"> - veščine (komuniciranje, detajlnost, vplivanje, reševanje problemov); - dosežki (kvalifikacija, strokovna izobrazba); 	<ul style="list-style-type: none"> - veščinska znanja vojaških oseb so vključena v oceno splošnih in specialističnih znanj; komuniciranje, natančnost, vplivanje in sposobnost reševanja problemov pa v okviru ocene lastnosti; - dosežki se v podobnem smislu ocenjujejo v okviru splošnih in specialističnih znanj.
3.	<p>Kriterij lastnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - osebnost (odnos do sodelavcev in dela, način reagiranja ter sposobnost soočanja s frustracijami, konfliktnimi situacijami in stresi) - zunanja, fizična podoba (videz, vedenje, izraznost govora, telesne karakteristike-moč, okretnost ...) - predanost - razvojni potencial 	<ul style="list-style-type: none"> - osebnostne lastnosti se ocenjujejo v okviru ocene lastnosti, ki jih ocenjevani kaže pri delu; odnos do sodelavcev je vključen v oceno zmožnosti za delo v skupini, ustvarjalnosti pri delu, osebnega zgleda in sposobnosti za sodelovanje s sodelavci; sposobnost premagovanja frustracij in stresnih situacij se oceni v okviru zanesljivosti in sposobnosti sodelovanja; - videz in vedenje se ocenjuje v okviru osebnega zgleda, izraznost govora pa v okviru sposobnosti komuniciranja; določene telesne karakteristike so ocenjene v okviru ocene gibalnih sposobnosti; sicer se pa psihofizične sposobnosti ocenjujejo v okviru zdravstvene ocene (ustrezna zdravstvena sposobnost predstavlja namreč enega izmed pogojev za opravljanje vojaške službe); - predanosti se sicer ne ocenjuje v smislu samostojnega pokazatelja, se pa stopnja predanosti odraža v obsegu in kvaliteti dela ter lastnostih ocenjevanega pripadnika; pretirana predanost kakšnemu elementu izven vojaškega okolja, ki bi lahko ogrozila varnost, pa se ugotavlja v okviru varnostnega preverjanja (ustrezna varnostna ocena je namreč eden izmed temeljnih pogojev za opravljanje vojaške službe); - razvojni potencial se ugotavlja v postopku izvedbe letnega razgovora, v katerem se izdelata tudi razvojni načrt ocenjevanega pripadnika.

Natančnejše opredeljevanje ciljev, kriterijev in njihovih pokazateljev ter usklajevanje pričakovanj glede tega, je možno izvesti skozi sam letni razgovor, ki se izvede pred izdelavo službene ocene. Zapis letnega razgovora predstavlja letni načrt dela ocenjevanega pripadnika. V tem smislu sistem omogoča sledenje ciljev in primerjavo delovnih dosežkov z načrtovanimi, pri čemer se upošteva tudi neposredno opazovanje izvedbe nalog.

Kriteriji in kazalniki v okviru službenega ocenjevanja so dejansko težje dokazljivi v smislu veljavnosti, zanesljivosti, občutljivosti in objektivnosti, kot to velja za metode merjenja. Pri oceni nadrejenega gre namreč za dokument, ki temelji na njegovi osebni oceni doseganja ustreznih rezultatov po posameznih kriterijih. 100-odstotno objektivno oceno je mogoče zagotoviti le po kriterijih in pokazateljih gibalnih sposobnosti in strelske usposobljenosti, kjer so določeni standardi, in se izvajajo konkretne meritve doseženih rezultatov. V vseh drugih segmentih pa je ocena rezultat osebne presoje nadrejenega, ki je kot taka vedno nekoliko subjektivna. Skozi usposabljanja naj bi nadrejeni spoznali bistvena teoretična in praktična spoznanja glede same izvedbe ocenjevanja in se usposobili tudi v tem, da svojo subjektivnost pri ocenjevanju zmanjšajo na najmanjšo možno mero. Glede tega tudi teorija priznava, da gre za nalogo, ki je nujna ter koristna in se je ne da zamenjati s čim drugim. Tudi teorija torej ne pozna drugega načina in priznava, da se rezultatov ocenjevanja delovne uspešnosti, za razliko od rezultatov pridobljenih po metodah merjenja, ne da v celoti znanstveno dokazovati in potrditi.

Naj zaključim s citiranjem Svetlikove ugotovitve (1991: 4): »Bistveno je, da se zavedamo, da je še tako preprosta metoda ocenjevanja boljša od nesistematičnega ocenjevanja.« Glede na vse doslej navedeno lahko potrdim, da sistem službenega ocenjevanja, kot je zastavljen v Slovenski vojski, vsaj teoretično daleč presega to pričakovanje. Upošteva in vključuje namreč vsa bistvena splošno veljavna teoretična izhodišča in spoznanja glede reševanja tega vprašanja.

Sam uspeh in učinkovitost službenega ocenjevanja pa seveda ni odvisna zgolj od zastavljenega modela ocenjevanja in obrazcev, ki naj bi se pri tem izvajali, temveč od ustreznega pristopa tistih, ki ocenjevanje izvajajo, in zavedanja lastne strokovne obveznosti ter moralne odgovornosti v zvezi s tem. Ta odgovornost pa ne zavezuje zgolj neposrednih nadrejenih, temveč tudi najvišje vodstvo Slovenske vojske, ki mora zagotoviti ustrezne pogoje za učinkovito izvedbo ocenjevanja.

5.2 Primerjava službenega ocenjevanja z ocenjevanjem delovne uspešnosti v javni upravi

Kot sem že navedla, so pripadniki Slovenske vojske po veljavni zakonodaji javni uslužbenci in zanje veljajo predpisi s področja javne uprave, če ni v Zakonu o obrambi drugače

določeno. V Slovenski vojski se tako civilne osebe ocenjuje po splošnih predpisih za javne uslužbence, že večkrat navedene kategorije vseh vojaških oseb pa s službeno oceno, kot jo predpisuje Zakon o obrambi.

Tabela 5.4: Primerjava bistvenih elementov modela ocenjevanja delovne uspešnosti javnih uslužbencev z modelom službenega ocenjevanja v Slovenski vojski

Zap. št.	Primerjani elementi / opombe	Model ocenjevanja javnih uslužbencev	Model službenega ocenjevanja v Slovenski vojski
1.	Zakonske podlage / V obeh primerih je ocenjevanje zakonska obveznost.	- Zakon o javnih uslužbencih - Zakon o sistemu plač v javnem sektorju - Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačilnih razredih	- Zakon o obrambi - Pravila službe v Slovenski vojski - Pravilnik o službeni oceni
2.	Oblika in postopek ocenjevanja / Postopki ocenjevanja so povsem primerljivi (tako glede vsebine, kot glede same izvedbe).	- ocenjevanje delovne uspešnosti - vodje ocenjujejo svoje sodelavce (izpostavljena vloga vodij, predvideno predhodno usposabljanje) - prva faza postopka je izvedba letnega razgovora, v katerem se podrobneje opredeli cilje in naloge, konkretnejše kriterije in kazalnike ter ugotovi razvojne možnosti ocenjevanega ter izdela načrt za naslednje obdobje - letni razgovor se sestavni del letne ocene uspešnosti javnega uslužbenca in ima značaj letnega načrta dela - razpon ocen je od nezadovoljiv do odličen (ocene se tudi točkujejo)	- službeno ocenjevanje - nadrejeni ocenjujejo svoje neposredno podrejene (izpostavljena vloga vodij, predvideno predhodno usposabljanje) - prva faza postopka je izvedba letnega razgovora, v katerem se izvede pregled dosedanjega dela, uskladi razumevanje ciljev in ugotovi njihova realizacija ter izdela načrt za prihodnost (tudi v razvojnem smislu) - letni razgovor je sestavni del službene ocene pripadnika Slovenske vojske in ima značaj njegovega letnega načrta dela - razpon ocen je od nezadovoljiv do odličen (ocene pa se tudi točkujejo)
3.	Možnosti uporabe ocene / V obeh primerih je ustrezna ocena pogoj za konkretni kadrovske razvojni ukrep.	- dodatek k plači - napredovanje v nazivih - napredovanje v plači - izobraževanje in izpopolnjevanje	- dodatek k plači - napredovanje v nazivih in plačilnih razredih - poviševanje v činih - prerazporejanje - napotitev kandidatov na različne oblike vojaško-strokovnega usposabljanja
		1. Rezultat dela: - strokovnost (upoštevanje	1. Usposobljenost: - splošna znanja (poznavanje

4.	<p>Kriteriji</p> <p>/</p> <p>Kriteriji sicer niso v obeh modelih enako strukturirani in so tudi različno poimenovani, a primerjava kaže na njihovo precejšnjo primerljivost;. Vidna odstopanja pa so logična posledica tega, da se v vojaški organizaciji poudarja kriterije vojaških znanj, sposobnosti in lastnosti.</p>	<p>standardov in pravil stroke)</p> <ul style="list-style-type: none"> - obseg (količina, dodatno delo) - pravočasnost <p>2. Samostojnost</p> <p>3. Zanesljivost</p> <p>4. Kvaliteta sodelovanja in organiziranja dela:</p> <ul style="list-style-type: none"> - medsebojno in skupinsko delo - odnos do sodelavcev - mentorstvo, prenos znanj <p>5. Druge sposobnosti v zvezi z delom:</p> <ul style="list-style-type: none"> - interdisciplinarnost - odnos do uporabnikov storitev - komuniciranje - drugo <p>6. Nadpovprečna obremenjenost</p>	<p>temeljnih predpisov, osnov vodenja in poveljevanja, taktike, vojaška teoretična, veščinska in praktična znanja)</p> <ul style="list-style-type: none"> - specialistična znanja (računalniška, jezikovna ter druga strokovna znanja) - gibalne sposobnosti - strelska usposobljenost <p>2. Uspešnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> - obseg in kvaliteta dela (kvaliteta, količina, obremenjenost) - uporaba predpisanih metod (pravilnost uporabe) - lastnosti pri delu (skupinsko delo, prilagajanje drugim; natančnost; zanesljivost; ustvarjalnost-zaznavanje problemov in ustrezno reševanje, racionalnost in dovzetnost za pobude; osebni zgled-vpliv na sodelavce; sposobnost za sodelovanje s sodelavci <p>3. Vodstvene lastnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - način odločanja - avtoriteta - samostojnost - organizacijske sposobnosti - komuniciranje (pisno, ustno) - vodenje
----	--	---	--

1. Letno ocenjevanje, kriteriji in okvirna vsebina ocenjevanja za javne uslužbence so določeni v Zakonu o javnih uslužbencih, Zakonu o sistemu plač in na njegovi osnovi izdani vladni Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačilnih razredih.

Zakon o obrambi in na njegovi osnovi izdana Pravila službe Slovenske vojske predvidevata letno službeno ocenjevanje vojaških oseb. Splošna zakonodaja dopušča odstopanja glede podrobnejših opredelitev kriterijev, upoštevajoč specifičnost posameznih dejavnosti. Tako je službeno ocenjevanje pripadnikov Slovenske vojske podrobneje opredeljeno v Pravilniku o službeni oceni, ki ga je izdal minister za obrambo, Načelnik Generalštaba pa je izdal navodilo za njegovo izvajanje, ki podrobneje opredeljuje tako kriterije, kot tudi sam postopek ocenjevanja.

Že iz navedenega izhaja, da morata biti sistem letnega ocenjevanja po splošnih prepisih za javne uslužbence in sistem službenega ocenjevanja po Zakonu o obrambi usklajena.

2. Tako splošni predpisi za javno upravo kot specialni obrambni predpisi zahtevajo izdelavo letne ocene, ki jo izdelajo nadrejeni (vodje) za svoje podrejene (sodelavce).

Tako v javni upravi kot v vojaški organizaciji se poudarja ključna vloga vodij (nadrejenih) za uspešno implementacijo sistema ocenjevanja v praksi, zato se predvideva njihovo predhodno usposabljanje, s čimer naj bi se ustrezno usposobili za izvedbo te zahtevne naloge.

Modela ocenjevanja v obeh primerih predvidevata predhodno izvedbo letnih razgovorov. V njih naj bi se opredelilo cilje in delovne naloge, pa tudi konkretnejše opredelitve meril in kazalnikov po posameznih kriterijih ocenjevanja (uskladitev razumevanja in pričakovanj). Ravno tako naj bi se v obeh primerih v razgovoru pretreslo razvojne možnosti in izdelal načrt za naslednje obdobje ter predvidelo potrebno izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje. V obeh primerih ima zapis letnega razgovora naravo letnega načrta in vodila za spremljanje ter ugotavljanje skladnosti realizacije načrta s pričakovanji. Kot tak predstavlja podlago za kasnejšo izvedbo konkretnega ocenjevanja v javni upravi in v vojaški organizaciji. Zapis letnega pogovora se namreč pri ocenjevanju obvezno uporabi.

V končni fazi se v obeh primerih ocene odrazijo v enakih kategorijah v razponu od nezadovoljiv do odličen (posamezne kategorije se točkujejo). V obeh primerih je za napredovanje ali drug kadrovsko-razvojni ukrep potrebno zbrati zadostno primerljivo število dobrih ali odličnih ocen.

3. V obeh primerih gre za sistematično spremljanje in ocenjevanje sposobnosti, dela in drugih karakteristik posameznika, z namenom zagotovitve kakovostnejše izvedbe kadrovske razvojnih procesov.
4. Razlike se kažejo le v kriterijih ocenjevanja, saj so pri službenem ocenjevanju vojaških oseb poudarjeni kriteriji pomembni za opravljanje vojaške dolžnosti, ki torej izhajajo in so pogojeni s specifičnimi cilji vojaške organizacije. Ti kriteriji so v službeni oceni razdeljeni na kriterije za ocenjevanje usposobljenosti in na kriterije za ocenjevanje uspešnosti. V okviru kriterijev za ocenjevanje lastnosti pa se pri službeni oceni ločeno obravnava lastnosti vodij.

Sicer pa podrobnejša primerjava kriterijev ne pokaže bistvenih odstopanj. Kljub različnemu strukturiranju posameznih pokazateljev gre v obeh primerih v okviru ocenjevanja kriterija »rezultat dela« za oceno primerljivih dejavnikov (obseg in kvaliteta dela, uporaba ustreznih delovnih metod, upoštevanje veljavnih standardov in pravil stroke). Enako velja za ocenjevanje v okviru kriterija »lastnosti pri delu«, kjer se ocenjujejo podobni elementi (natančnost, zanesljivost, ustvarjalnost, sodelovanje ter kvalitete in lastnosti vodilnih, kot npr. samostojnost, sposobnost odločanja, osebni zgled, organizacijske sposobnosti, komuniciranje).

Edini kriteriji za ocenjevanje javnih uslužbencev, ki jih ne najdemo med sicer drugače poimenovanimi kriteriji za ocenjevanje vojaških oseb, so pravočasnost, interdisciplinarnost ter odnos do uporabnikov storitev. Pa še za te je mogoče predpostaviti, da so v službenem ocenjevanju vključeni v pokazateljih »zanesljivost« in »racionalnost« ter morda še v kakšnem drugem pokazatelju.

Iz navedenega je razvidno, da sta sistem letnega ocenjevanja javnih uslužbencev in sistem službenega ocenjevanja vojaških oseb medsebojno usklajena in primerljiva, tako v vsebinskem smislu, kot tudi v sami predvideni izvedbi.

5.3 Službeno ocenjevanje v ameriški vojski

Ameriška vojska ima že dolgo tradicijo in velja za eno najsodobnejših vojsk sveta. Tudi oni posvečajo veliko pozornosti ustreznemu upravljanju s človeškimi viri oziroma kvaliteti razvoja kadrov. S tem namenom izvajajo službeno ocenjevanje, ki poteka v dveh korakih – skozi služben pogovor in samo službeno oceno).

Podlago za takšno ocenjevanje predstavljata »Army Regulation 624-105, Officer Evaluation Reporting System« in »The Officer Evaluation Reporting System, In Brief«. (Department of the Army, Washington D.C., 1997)

Kljub temu, da pri posameznih zvrsteh v ameriški vojski veljajo določene posebnosti in razlike tudi glede službenega ocenjevanja, pa lahko trdimo, da gre za podoben princip kot v Slovenski vojski. Tudi pri njih se najprej izvede službeni razgovor s podobnim namenom in vsebino kot pri nas (razumevanje nalog in ciljev, pregled dosedanjega dela, opredelitev

razvojnega načrta ocenjevanega za prihodnost na osnovi predhodne uskladitve organizacijskih potreb in zahtev, ter želja in potencialov ocenjevanega pripadnika).

Postopek ocenjevanja predstavlja naslednji korak in vključuje naslednje vsebine:

- splošne podatke o posamezniku in enoti, ocenjevalno obdobje, vrsta ocene, podatke o ocenjevalcu;
- opis nalog v ocenjevalnem obdobju;
- osebne karakteristike ocenjevanega pripadnika:
 - vojaške sposobnosti (vojaško vedenje, moralna zavest, pogum, zvestoba, dostojanstvo, nesebičnost, korektno izpolnjevanje nalog),
 - vodstvene sposobnosti (duševne, telesne, čustvene lastnosti, veščine, sposobnost dojetanja, medsebojni odnosi, tehnično razumevanje),
 - vodstvene dejavnosti (doseganje ciljev, komuniciranje, sprejemanje odločitev, motiviranje, planiranje, izvrševanje, ocenjevanje),
 - inovativnost pri razvoju, izgradnji in učenju,
 - preverjanje psihofizične pripravljenosti in vpis osebnih mer.

Za navedene karakteristike se v oceno vpiše njihova prisotnost ali odsotnost, na osnovi tega pa se ocenjevanega uvrsti v eno izmed štirih skupin (mora napredovati, napreduje, ne napreduje in ostalo).

Vsak predlog se pisno utemelji s kratko obrazložitvijo ocene. Po pridobitvi mnenja višjega nadrejenega gre predlog v realizacijo.

Izpolnjene obrazce verificirajo ocenjevani, ocenjevalec in nadrejeni v ocenjevalni verigi.

5.3.1 Primerjava konkretnih vsebin ocenjevanja v obeh vojskah

1. Primerjava obeh modelov službenega ocenjevanja pokaže, da v obeh vojskah sistematično izvajajo postopek službenega ocenjevanja skozi služben razgovor, kateremu sledi izdelava konkretne službene ocene. Na osnovi primerjave obrazcev za izvajanje službene ocene, ki jih uporabljata obe vojski, ugotavljam, da v prvi fazi tako ena kot druga izvajata sistematično komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi pripadniki (ocenjevanimi in

ocenjevalci) z istim namenom ter bolj ali manj enako vsebino. V obeh vojskah ocenjevalec in ocenjevani skozi začetni in nadaljnje razgovore opravita pregled dosedanjega dela, razumevanje nalog in ciljev ter na osnovi organizacijskih potreb in zahtev ter potencialov ocenjevanih opredelita razvojni načrt ocenjevanega za prihodnost

2. Slovenski in ameriški koncept ocenjevanja je povsem primerljiv glede prvih treh vsebin službene ocene:
 - administrativni podatki o ocenjevanem,
 - podatki o ocenjevalcih – neposrednega nadrejenega in višje nadrejenega,
 - opis del in nalog z nazivom dolžnosti in opisom nalog, opredeljenih v uvodnem razgovoru.
3. Tudi končna službena ocena z utemeljitvijo je povsem primerljiva, le da so posamezne predvidene štiri kategorije ocen drugače poimenovane (v ameriški vojski so predvidene naslednje kategorije: mora napredovati, napreduje, ne napreduje in ostalo).
4. V obeh primerih je predvidena pisna utemeljitev ocene s strani nadrejenega, obrazložitev predloga za napredovanje, opis dodatnih veščin, pomembnih za opravljanje vojaške službe, ki jih ocenjevani obvlada, končno utemeljitev ocene in opis sposobnosti.
5. Oba obrazca predvidevata vnos podatkov o primerjavi ocene konkretnega posameznika z ocenami ostalih pripadnikov v enoti ter v zaključnem delu navedbo treh dolžnosti, ki naj bi jih ocenjevani opravljal v prihodnosti.
6. Razlike se kažejo le v konkretnih kriterijih in merilih, po katerih se ocenjujejo pripadniki obeh vojska.

V ameriški vojski se ocenjuje prisotnost določenih tradicionalnih vojaških karakteristik, ki jih obrazec službene ocene slovenskih vojakov ne predvideva (vojaško vedenje, moralna zavest, pogum, zvestoba, dostojanstvo, nesebičnost). Osnovni razlog za odsotnost navedenih tradicionalnih vojaških vrednot je verjetno v kulturno-vrednotnem prilagajanju Slovenske vojske širšim družbenim trendom. Kljub temu, da so v konkretni službeni pripadnikov Slovenske vojske te vrednote odsotne, pa se njihova prisotnost ugotavlja že v

samem izbirnem postopku, njihova krepitev pa izvaja tudi skozi programe osnovnega in temeljnega vojaško-strokovnega usposabljanja.

V ameriških obrazcih je prav tako predvideno ocenjevanje prisotnosti nekaterih osnovnih duševnih, telesnih in čustvenih kvalitete ter značilnosti, ki jih v slovenskih obrazcih ni. Razlog za to bi lahko bil v tem, ker se v izbirnem zaposlitvenem postopku in pred izvedbo posameznih postopkov prerazporejanja pripadnikov Slovenske vojske izdelava ocena zdravstvene sposobnosti, ki vključuje tudi oceno duševne, telesne in čustvene primernosti posameznika za predlagano dolžnost.

Oba modela predvidevata tudi ocenjevanje vodstvenih lastnosti, ki so kljub nekoliko drugačnemu poimenovanju določenih pokazateljev v osnovi primerljivi.

Kar se tiče izpolnjevanja nalog, veljajo primerljivi kriteriji.

Glede na navedeno lahko zaključim, da je službeno ocenjevanje v obeh vojskah prilagojeno vojaškim potrebam.

Prvotno predvideni model službenega ocenjevanja v Slovenski vojski je predvideval povsem enako vsebino, postopke, kriterije in celo same obrazce. Vendar pa se je uveljavljeni model usklajeval in spreminjal glede na slovenske potrebe. Tako je uveljavljeni model nekoliko drugačen od ameriškega, a še vedno zelo primerljiv. Kljub nekaterim razlikam glede konkretnih kazalnikov in meril po posameznih kriterijih, pa vse navedeno kaže na to, da je model službenega ocenjevanja v Slovenski vojski v veliki meri primerljiv z modelom, ki se izvaja v eni izmed najsodobnejših vojsk sveta.

Povsem drugo vprašanje pa je njegovo dejansko izvajanje in s tem povezano ustrezno poznavanje problematike, vezane na vprašanje vodenja službenih razgovorov in službenega ocenjevanja. Pri samem izvajanju bi se najbrž pokazale razlike, saj ameriška vojska opisani model ocenjevanja izvaja že dalj časa. V Slovensko vojsko pa se model službenega ocenjevanja komaj uvaja, zato menim, da bo potreben določen čas, da njeni pripadniki dejansko v celoti dojamejo, da je njihova razvojna pot v veliki meri odvisna predvsem od njih samih. Tudi nadrejeni ocenjevalci, ki na osnovi predhodno izvedenih usposabljanj sicer poznajo pomembnost, zahtevnost, zlasti pa potrebnost tovrstnega ocenjevanja, kljub temu

potrebujejo določen čas, da se skozi prakso izurijo in v celoti usposobijo za učinkovito in kvalitetno izvedbo te zahtevne naloge.

5.4 Ugotovitve o samem izvajanju službenega ocenjevanja v praksi

Podatke za ta del naloge sem pridobila v razgovorih s pripadniki Slovenske vojske ter na osnovi vpogleda v posamezne dokumente, vezane na ocenjevanje (delovna gradiva, ukazi, navodila, delna analiza službenega ocenjevanja idr.). Določene vsebine pa poznam tudi iz lastne prakse, ker sem bila udeležena pri prvem poskusnem izvajanju letnih razgovorov tako v vlogi podrejenega-ocenjevanega kot v vlogi nadrejenega-ocenjevalca.

Glede na navedeno je v zvezi s konkretnim izvajanjem službenega ocenjevanja v Slovenski vojski mogoče izpostaviti naslednja dejstva:

1. Model službenega ocenjevanja pripadnikov Slovenske vojske se je oblikoval načrtno in preiščljeno. Zasnovan je bil na upoštevanju veljavnih teoretičnih osnov in analiziranju rešitev tega vprašanja v drugih vojskah. S prvimi pripravami na službeno ocenjevanje se je v Slovenski vojski pričelo že leta 1997. Vprašanju kvalitetnega upravljanja s človeškimi viri in zagotavljanju potrebnih pogojev za ustrezen razvoj kadrov se je ves čas preoblikovanja dajalo velik poudarek. Na Generalštaba Slovenske vojske je bila oblikovana strokovna delovna skupina, ki se je v okviru celotnega strukturnega in funkcionalnega preoblikovanja Slovenske vojske ukvarjala zgolj z vprašanji, vezanimi na kadrovske področje. Ta skupina se je v okviru priprave pogojev za vzpostavitev kvalitetnega sistema razvoja kadrov ukvarjala tudi z vprašanjem ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih in izdelala prvotni model ocenjevanja.

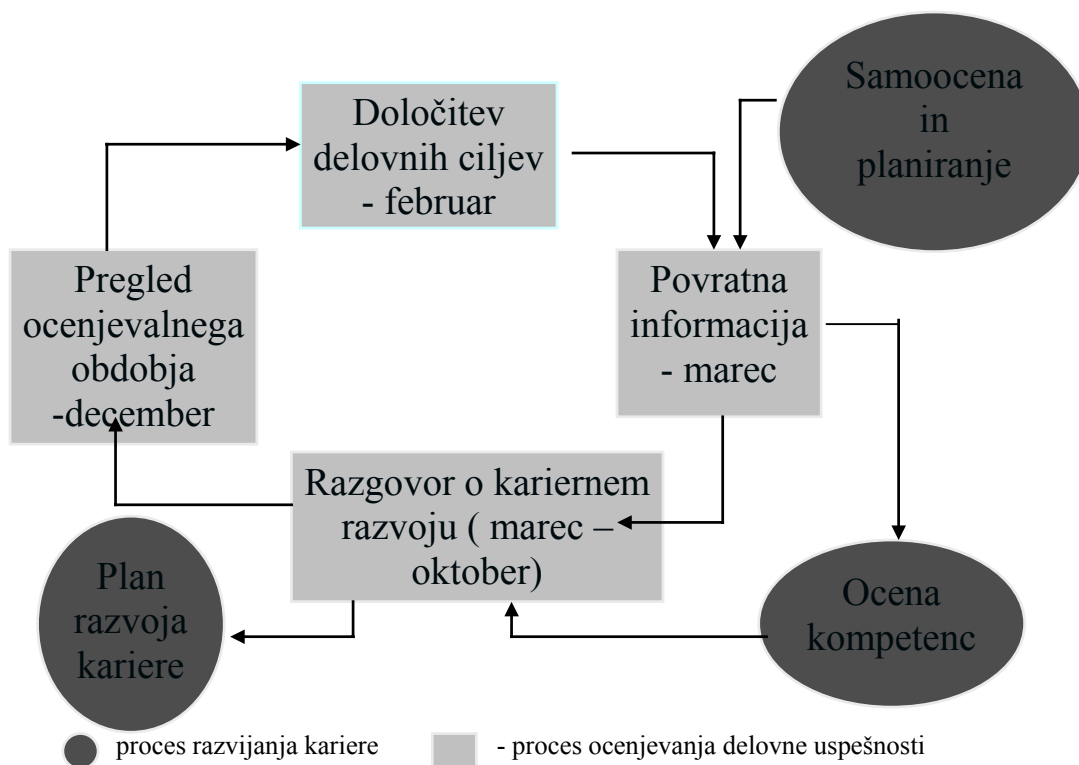
Poskusno izvajanje službenih razgovorov po prvotno zamišljenem modelu se je v določenih enotah izvajalo že po starem modelu. Takrat so bili z modelom že pred pričetkom njegovega izvajanja seznanjeni vsi pristojni kadrovske organi in poveljujoči, ki so odgovorni za njegovo učinkovito izvajanje. Organizirani so bili strokovni seminarji na temo službenih razgovorov (dvodnevna delavnica), v katere so bili vključeni strokovnjaki s kadrovskega področja in psihologi. Ti so potem v svojih enotah pripravili usposabljanja vseh pripadnikov, v katerih so podrobno predstavili model službenega ocenjevanja, sam namen in cilje ter navodila za samo izvedbo tako z vidika ocenjevanega kot z vidika ocenjevalca.

V vse enote so bila posredovana ustrezna navodila za izvedbo te aktivnosti. Iz dokumentov pa je razvidno tudi, da se je v veliki meri poudarjala vloga poveljujočih za njeno uspešno in učinkovito izvedbo. Poveljujoči so namreč tisti, ki vodijo načrtovanje in razvoj kadrov v svojih enotah, o tem odločajo in so za to odgovorni. Pri tem morajo vplivati na vedenje posameznih pripadnikov, da bi usmerili njihovo ravnanje k doseganju načrtovanih ciljev, in učinkovito organizirati delo, motivirati, spremljati, nadzorovati ter usmerjati svoje podrejene. Njihovo odločanje glede tega je torej tesno povezano s kadrovske politiko enote, s cilji enote in je usmerjeno v razporejanje ustreznih ljudi na konkretne dolžnosti, v ustrezno nagrajevanje in razvoj (pridobivanje in nadgrajevanje znanja ter drugih potrebnih lastnosti). Njihova odgovornost za zaposlene se nanaša na njihov razvoj, njihov prispevek k ciljem enote, na medsebojne odnose in delovno klimo v enoti, na ustrezno organizacijo in urejenost dela in še na marsikaj. Poveljujoči namreč povezujejo cilje in naloge enote ter zaposlene. Njihova naloga je odkrivanje neodkritih in zavrtih zmožnosti ter sposobnosti svojih podrejenih, iskanje spodbud, s katerimi bo te zmožnosti in sposobnosti aktiviral. Pri tem njihova vloga ni toliko v tem, da vse probleme rešujejo sami, pač pa v tem, da znajo poiskati, usposobiti in vzpodbuditi sodelavce za ustvarjalno reševanje problemov in učinkovito ter uspešno realizacijo nalog. Ves čas morajo torej iskati odgovore na različna vprašanja. Za kvalitetno upravljanje človeških virov je torej potrebno široko znanje iz različnih področij. Da bi bil kos vsemu navedenemu, se morajo vsi poveljujoči stalno izobraževati, izpopolnjevati in usposabljeni.

Z vsem navedenim je bil poveljujoči kader v Slovenski vojski seznanjen ustno na različnih delovnih in strokovnih sestankih ter pisno z različnimi dokumenti, navodili in ukazi, ki so jih prejeli v svoje enote.

2. Ker je letno ocenjevanje slovenskih javnih uslužbencev uvedeno pozneje, se je prvotno zamišljeni koncept službenega ocenjevanja pripadnikov Slovenske vojske usklajeval z modelom, ki se je uveljavil v Javni upravi.

Slika št. 5.1: Povezovanje procesov ocenjevanja s procesi razvijanja kariere



Vir: Delovno gradivo GŠSV, 2004

Vse aktivnosti v zvezi z oblikovanjem uveljavljenega koncepta pa je izvajal Oddelek za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje v okviru Generalštaba Slovenske vojske. Zaradi poznejših sprememb in prilagajanja splošni zakonodaji, se po izvedbi poskusnih letnih razgovorov ni izvajalo podrobnejših analiz izvedene aktivnosti, temveč se je intenzivno pristopilo k oblikovanju modela ocenjevanja, ki se je uveljavil s Pravilnikom o službeni oceni leta 2003, ki je določil tudi roke za izvedbo prvih službenih ocen.

Načelnik Generalštaba pa je pred izvajanjem ocenjevanja po navedenem pravilniku v vse podrejene enote posredoval Navodila za izpeljavo postopka izvajanja službene ocene in letnega razgovora. V njih je podrobneje opredelil postopek priprav in izvedbe ocenjevanja.

Po zaključenem ocenjevanju so bili analizirani le posamezni segmenti, celovita analiza pa še vedno ni končana.

Znani so podatki o vključenosti vojaških oseb v službeno ocenjevanje. Iz njih je razvidno, da del pripadnikov zaradi daljših odsotnosti (odsotnost zaradi bolezni, pogodbe o izobraževanju iz dela) niso bili ocenjeni. Izvedba ocenjevanja se z njimi izvede po njihovi vrnitvi na delo.

Druga pomembna ugotovitev je vezana na samo izvajanje ocenjevanja oziroma ustrezno usposobljenost za to. Celovita analiza s tega vidika sicer še ni zaključena, ker se pripombe, pritožbe in končne odločitve še obdelujejo. Prvi odzivi pa kažejo, da je izvedeno usposabljanje odločno premalo za kvalitetno izvedbo tako zahtevne naloge.

Kvalitetna izvedba razgovorov namreč zahteva usposobljenega nadrejenega, pa ne zgolj v samem ocenjevanju, temveč v obvladovanju vodenja in poveljevanja, kar vključuje široko področje znanj s področja ravnanja s človeškimi viri. Na tem področju bo potrebno organizirati izobraževanje, ki bo zajelo vse potrebne teoretične in praktične segmente, vezane na opravljanje razgovorov, konkretno ocenjevanje, kakor tudi splošno znanje s področja ravnanja s človeškimi viri, in bo nadrejene teoretično in praktično usposobilo za bolj strokovno izvedbo samih letnih razgovorov in izvedbo konkretnih ocenjevanj.

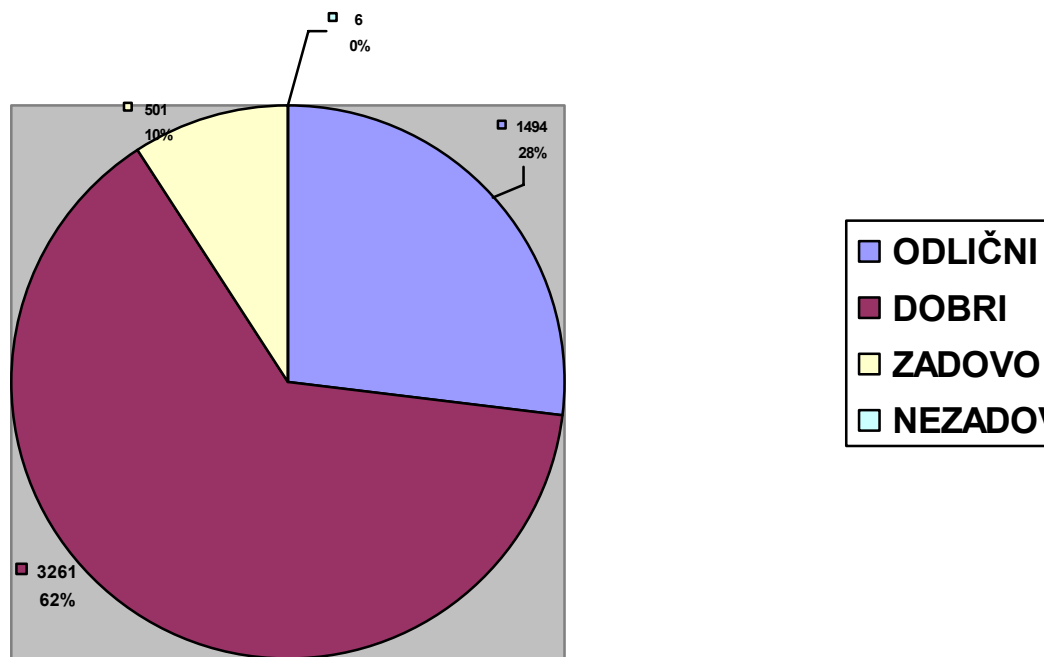
3. Tako nadrejeni–ocenjevalci, kot tudi podrejeni–ocenjevani pripadniki so kot bistveni problem izpostavili dejstvo, da ni izdelana analiza dolžnosti ter iz nje izhajajoči podrobnejši opisi del in nalog za posamezne dolžnosti. Opisi iz formacij so preveč splošni in ne predstavljajo ustreznega vodila za ugotavljanje uspešnosti po posameznih kriterijih, ki so predvideni za ocenjevanje.

4. Eno izmed zakonskih omejitev predstavlja tudi določena kvota ocenjenih z oceno »odlično«, zato se je ugotavljalo tudi izpolnjevanje te določbe. Iz rezultatov je razvidno, da kvota ni bila presežena (glej sliko 5.2).

Rezultati ocen:

- z oceno »odlično« je ocenjenih 28% pripadnikov;
- z oceno »dobro« je ocenjenih 62% pripadnikov;
- z oceno »zadovoljivo« je ocenjenih 10% pripadnikov;
- z oceno »nezadovoljivo« je ocenjenih 0,1% pripadnikov.

Slika št. 5.2: Deleži pripadnikov Slovenske vojske po posameznih kategorijah ocen



Iz rezultatov je torej razvidno da je 90% pripadnikov primernih za napredovanje (normativni pogoj za napredovanje je namreč ustrezno število ocen »odlično« ali »dobro«). 10% pripadnikov je primernih za dolžnost, ki jo opravljajo in ne morejo napredovati, če ne izboljšajo svojih ocen. Le 0,1% pripadnikov mora resno razmisliti o svoji nadaljnji karieri v Slovenski vojski, saj zakon določa prenehanje delovnega razmerja po dveh negativnih službenih ocenah. Rezultati so torej zelo spodbudni, vprašanje pa je, ali so dejansko realni. Glede na zelo veliko število pripadnikov, ki lahko napreduje, in so torej ocenjeni z kategorijama ocen odlično in dobro, ter upoštevajoč dejstvo, da tudi sami nadrejeni ocenjevalci dvomijo v svojo usposobljenost za kvalitetno izvedbo te naloge, obstaja verjetnost, da so podlegli tipični napaki preblagega ocenjevanja, ki jo izpostavlja tudi teorija.

5. Kot sem že omenila, celovita analiza ocenjevanja še ni zaključena, vendar pristojni, s katerimi sem opravljala razgovore, na osnovi prvih ugotovitev že pripravljajo določene spremembe samega modela, ki naj bi pomenile njegovo izboljšanje. Predvideva se tudi napotitev na ustrezno izobraževanje, ki bi ocenjevalcem omogočilo pridobitev potrebnih znanj za izvedbo te naloge. Tudi same podrejene – ocenjevane pripadnike v enotah,

poveljstvih in zavodih naj bi se podrobneje informiralo in usposobilo, da bodo tvorno sodelovali v izvedbi letnih razgovorov.

6. Kot zadnje, čeprav ne najmanj pomembno, se mi zdi potrebno izpostaviti neskladje med ocenjevanjem za delitev dela plače iz naslova delovne uspešnosti ter službenim ocenjevanjem. Službena ocena res predstavlja širši vidik doseganja stopnje usposobljenosti in uspešnosti pri delu ter oceno določenih lastnosti pripadnikov Slovenske vojske. Kljub temu pa menim, da bi morala biti ocena za izplačilo dela plače iz naslova delovne uspešnosti izvedena po primerljivih kriterijih in usklajena z oceno po kriterijih uspešnosti pri opravljanju vojaške službe, kot jo predvideva službena ocena. Temu pa sedaj ni tako, saj se obe obliki ocenjevanja izvajata povsem ločeno in neusklajeno, pri čemer se upoštevajo različni kriteriji, kar se mi zdi nesmiselno.

6. ZAKLJUČEK

Človek je že od nekdaj predstavljal bistveni dejavnik uspešnosti vsake organizacije, vendar pa se mu vedno ni namenjal tolikšne pozornosti, kot bi si jo, glede na svojo vlogo v organizaciji, zaslužil.

Na današnji stopnji razvoja se organizacije soočajo s številnimi novimi izzivi. Vedno bolj se zavedajo ključnega pomena kvalitetnih kadrov, zato se njihovem razvoju posveča vedno večja pozornost. Glede tega tudi v Slovenski vojski ni nič drugače. Tudi tu se pristojni vedno bolj zavedajo, da predstavlja človek bistveni dejavnik pri doseganju načrtovanih ciljev, zato se tudi tu posveča večjo pozornost posamezniku, usmerjanju, spremljanju in ocenjevanju njegovega dela ter posameznikovemu razvoju.

6.1 Verifikacija hipotez

V svoji nalogi sem si poleg splošne zastavila štiri izvedene hipoteze, vezane na službeno ocenjevanje v Slovenski vojski. Da bi preverila njihovo verodostojnost, sem obširno predstavila sam model in proces službenega ocenjevanja, kakor tudi teoretična spoznanja glede ocenjevanja delovne uspešnosti. Določene trditve v zvezi s tem sem argumentirala s predstavitvijo ocenjevanja delovne uspešnosti v drugih civilnih in vojaških okoljih. Dodatno pa svoje trditve argumentiram tudi z ustreznimi primerjavami konkretnih elementov.

1. Z analizo skladnosti podrobno predstavljenega modela službenega ocenjevanja v Slovenski vojski s splošnoveljavnimi teoretičnimi podlagami in spoznanji glede ocenjevanja delovne uspešnosti sem dokazovala, da model upošteva in vključuje vsa bistvena teoretična spoznanja. Primerljiv je tudi z modelom službenega ocenjevanja v ameriški vojski in usklajen z modelom letnega ocenjevanja delovne uspešnosti slovenskih javnih uslužbencev. Menim, da je v nalogi dovolj argumentov, ki v celoti potrjujejo mojo prvo izvedeno hipotezo, da je model službenega ocenjevanja v Slovenski vojski zasnovan na uveljavljenih strokovno-teoretičnih podlagah in upošteva vsa bistvena teoretična spoznanja glede reševanja tega vprašanja.

2. Z natančno predstavitevijo vseh segmentov službenega ocenjevanja, tako glede kriterijev, kot tudi izvajalcev in konkretnega izvajanja, sem želela ugotoviti, ali predstavlja model službenega ocenjevanja v Slovenski vojski primerno podlago za objektivno spremljanje in vrednotenje uspešnosti, učinkovitosti zaposlenih, učinkovito upravljanje človeških virov in strokoven razvoj kadrov, česar pa ne morem v celoti potrditi.

Dejstvo je namreč, da se ocenjevanje v Slovenski vojski izvaja po kriterijih, ki jih ni mogoče natančno meriti. Konkretna ocena je torej rezultat sistematičnega spremljanja dela podrejenih, ki ga konstantno izvaja njegov nadrejeni. Kljub temu da model službenega ocenjevanja vključuje predhodno izvedbo letnega razgovora, v katerem oba uskladita svoja pričakovanja in mnenja, ter s tem zmanjšata subjektivnost na največjo možno mero, pa gre pri ocenjevanju delovne uspešnosti vendarle za subjektivno oceno nadrejenega. Ta v tem primeru svoje objektivnosti ne more 100-odstotno znanstveno dokazovati in potrditi. Vendar je vsaj zaenkrat to edini način ocenjevanja delovne uspešnosti, ki ga poznamo in se ga drugače ne da izvesti, kar priznava tudi teorija.

Vprašljivost zagotavljanja objektivnosti še dodatno povečujejo podatki glede konkretnega izvajanja ocenjevanja, ki kažejo na to, da so nadrejeni ocenjevalci premalo usposobljeni za izvedbo te zahtevne naloge, česar se tudi sami zavedajo. Dejstvo, da v Slovenski vojski ni bila izvedena celovita analiza dela in so opisi delovnih mest le okvirni in nenatančni, še dodatno otežuje delo nadrejenih pri ocenjevanju podrejenih.

Glede na navedeno lahko le delno potrdim svojo drugo izvedeno hipotezo. V nalogi navajam številne argumente, ki potrjujejo, da predstavljeni model vsaj teoretično predstavlja ustrezno

podlago za učinkovito upravljanje človeških virov in strokoven razvoj kadrov. Vendar pa ga izvajajo ljudje, ki ne morejo zagotoviti 100-odstotne objektivnosti ocenjevanja, zato zavržem del svoje druge izvedene hipoteze, ki se nanaša na objektivnost.

3. Menim, da sem v okviru predstavitve modela službenega ocenjevanja v Slovenski vojski in konkretno navedbo kriterijev vseh treh elementov službene ocene (usposobljenost za opravljanje vojaške dolžnosti, uspešnost opravljanja vojaške službe in ocenjevanje določenih lastnosti v zvezi z delom) navedla dovolj argumentov za potrditev svoje tretje delovne hipoteze, da predstavlja delovna uspešnost bistveni, čeprav ne edini, del službene ocene.

4. Ravno tako je v nalogi prikazano, da predstavlja razvoj kadrov v Slovenski vojski aktivnosti v zvezi s pripravo, izvedbo in nadzorovanjem vseh kadrovskoizobraževalnih procesov in drugih ukrepov za strokovni in osebnostni razvoj njenih pripadnikov. Temelji na strokovnosti (znanju, veščinah), odgovornosti, delavnosti in drugih lastnostih, ki prispevajo k uspešnejšemu in učinkovitejšemu doseganju ciljev. Potrebne podatke o tem pa vsebuje službena ocena posameznega pripadnika Slovenske vojske. Ta se skladno s predpisi uporabi za podelitev čina ali povišanje, razporejanje na druge zahtevnejše dolžnosti ter določanje kandidatov za vključevanje v programe vojaško-strokovnega izobraževanja in usposabljanja. Navedeno kaže, da na razvoj kadrov v Slovenski vojski poleg delovne uspešnosti vplivajo tudi drugi dejavniki, ki oblikujejo službeno oceno (usposobljenost, lastnosti vodij). S tem potrjujem svojo zadnjo izvedeno hipotezo, da na razvoj kadrov v Slovenski vojski vpliva službena ocena.

Kar se tiče moje splošne hipoteze, pa menim, da sem z obširnimi opisom splošnoteoretičnih spoznanj glede ocenjevanja delovne uspešnosti v kontekstu upravljanja človeških virov in razvoja kadrov nedvomno dokazala, da je človek najpomembnejši element pri doseganju ciljev vsake organizacije, česar se te vedno bolj zavedajo. Da se teoretična spoznanja glede potrebe in pomembnosti sistematičnega spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti vedno bolj uveljavljajo tudi v praksi, je mogoče razbrati že iz številne literature, s predstavitvijo modela letnega ocenjevanja delovne uspešnosti v slovenski javni upravi ter slovenski in ameriški vojski pa sem to še dodatno dokazovala. Organizacije si s tem poskušajo zagotoviti ustrezne pogoje za čim uspešnejše in učinkovitejše delo posameznikov, s tem pa večjo uspešnost in učinkovitost celotne organizacije. Tako teorija kot praksa dokazujeta, da je za doseg tega cilja nujno sistematično spremljanje dela posameznikov, ker le tako lahko

sledimo izvedbi načrtovanih ciljev ter dobimo celovite informacije, potrebne za ustrezno upravljanje s človeškimi viri in strokoven razvoj kadrov.

Glede na navedeno ugotavljam, da sem v nalogi navedla dovolj argumentov, ki v celoti potrjujejo mojo splošno hipotezo, da je učinkovito upravljanje človeških virov in strokoven razvoj kadrov mogoč le, če se izvaja na ustreznih podlagah. Sistematično spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti pa predstavlja enega izmed osnovnih pogojev za to. Na tak način si namreč organizacije pridobijo ustrezne informacije o delu in rezultatih, z namenom vplivanja na vedenje zaposlenih in povečanja njihovih delovnih dosežkov, tako v zadovoljstvo posameznika, kot tudi celotne organizacije.

Na koncu bi rada poudarila, da službeno ocenjevanje, kot je zastavljeno v Slovenski vojski, sicer predstavlja vsaj teoretično ustrezen okvir za izvedbo ocenjevanja, ki ni usmerjeno zgolj v ugotavljanje delovnih rezultatov in nagrajevanje, temveč v širši razvojni namen. Pri tem pa se je potrebno zavedati, da uspešna izvedba ocenjevanja ni odvisna zgolj od zastavljenega obrazca in formalnega modela, temveč je tudi pri tem ključni dejavnik človek. Ker gre za model, ki se v Slovensko vojsko komaj uvaja, predvidevam, da tako nadrejeni ocenjevalci kot podrejeni ocenjevani potrebujejo določen čas, da ga spoznajo ter v celoti dojamejo njegov pomen. Tu bi zlasti izpostavila vlogo vodij-ocenjevalcev, ki se morajo zavedati svoje strokovne in moralne odgovornosti glede tega.

Poleg strokovne in moralne odgovornosti nadrejenih ocenjevalcev za uspešno izvedbo službenega ocenjevanja pa želim izpostaviti tudi odgovornost najvišjega vodstva Slovenske vojske. To je pri realizaciji vseh potrebnih nalog omejeno z viri, ki jih ima na razpolago, zato je prisiljeno v zvezi s tem določati prioritete. Vendar pa se mora pri tem zavedati, da predstavlja uspešno in učinkovito izvajanje službenega ocenjevanja pripadnikov Slovenske vojske ključ do uspešne in učinkovite vojske kot celote. Zato ne bi smeli ostati zgolj pri tem, da je ocenjevanje izvedeno in s tem zakonska zahteva izpolnjena. Izvesti bi bilo potrebno celovito analizo njegovega izvajanja ter tako pridobljene ugotovitve in spoznanja uporabiti v praksi. Analitična spoznanja in ugotovitve ne bi smela obležati v predalih analitikov, kot se v praksi rado dogaja, temveč bi se morala uporabiti v prizadevanjih za izpopolnitev in nadaljnji razvoj sistema službenega ocenjevanja v vseh njegovih segmentih.

7. VIRI IN LITERATURA

1. Armstrong, Michael (1991): *A Handbook of Personnel Management Practice*. 4. izdaja. Kogan Page, London.
2. Army Regulation 623–105 (1997): *Officer Evaluation reporting System*. Department of the Army, Washington.
3. Armstrong, Michael in Baron, Angela (1998): *Performance Management: The new realities*. Institute of Personnel and Development, IPD House, Cromwell Press, UK.
4. Bagon, Judita (2002): *Kako bomo ocenjevali v upravi? Kadrovske informacije*, december 2002. *Bilten Kadrovske službe vlade Republike Slovenije*, 9–14.
5. Bagon, Judita (2003): *Karierni razvoj v upravi*. *Kadrovske informacije* marec 2003. *Bilten Kadrovske službe Vlade Republike Slovenije*, 11–16.
6. Bagon, Judita (2003): *Letni pogovor s sodelavcem. Ključni elementi razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi*. Kadrovska služba Vlade Republike Slovenije.
7. Belčič, Franc (2002): *Proces zaposlovanja kadrov*. Skripta. Moderna organizacija, Kranj.
8. Brejc, Miha (2000): *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Visoka upravna šola, Ljubljana.
9. Cvetko, Roman (2002): *Razvijanje delovne kariere*. Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije, Koper in Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
10. Department of the Army Pamphlet 623-105 (1997): *The officer Evaluation Reporting System »in Brief«*. Washington D.C.
11. Florjančič, Jože (1994): *Planiranje kadrov*. Moderna organizacija, Kranj.
12. Florjančič, Jože in ostali avtorji (1998): *Operativni management*. Moderna organizacija, Kranj.
13. Florjančič, Jože in Jereb, Janez (1998): *Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja*. V Možina, Stane (ur.): *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 29–79.
14. Horton, Silvia in Farnham, David (1996): *Managing people in the public sector*. Mac Millan Press Ltd., London.

15. Kaplan, Robert S. in Norton, David P. (1996, 2000): Uravnoveženi sistem kazalnikov. Preoblikovanje strategije v dejanja. *Gospodarki vestnik*, Založniška skupina d. d. NUK, Ljubljana.
16. Kohont, Andrej in Svetlik, Ivan (2005): Uvajanje in uporaba kompetenc. V Pezdirc, Marija (ur.): *Kompetence v kadrovski praksi*. 1. natis. Zbirka Priročniki, *Gospodarski vestnik*, Izobraževanje, Ljubljana, 49–75.
17. Lucia, Anntoinette D. (1997): *The Art and Science of 360 degrees Feedback*. Jossey-Bass Pfeiffer, San Francisco, California.
18. Lipičnik, Bogdan in Mežnar, Drago (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
19. Maddux, Robert B. (1992): *Učinkovito ocenjevanje storilnosti. Praktični vodnik za učinkovitejše in zanesljivo ocenjevanje storilnosti*. Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.
20. Marzel, Kornelija (1999): *Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji*. Magistrska naloga. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
21. Mohrman, Allan M. in ostali (1989): *Designing Performance Appraisal System*. Jossey-Bass Inc., San Francisco.
22. Možina, Stane in Merkač, Marjan (1990): *Vodenje podjetja*. Gospodarska založba, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
23. Možina, Stane in Jamšek, Franc (2002): Merjenje in ocenjevanje uspešnosti kadrovske dejavnosti ter delovnih dosežkov. V Možina, Stane (ur.) in ostali avtorji: *Management kadrovskih virov*. Knjižna zbirka Profesija, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 249–291.
24. Možina, Stane (2002): Strateški pomen kadrovskih virov. V Možina, Stane (ur.) in ostali avtorji: *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 3–41.
25. Možina, Stane (2002): Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V Možina, Stane (ur.) in ostali avtorji: *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 45–97.
26. Možina, Stane in ostali avtorji (1998): *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
27. Patton, Michael Q. (1990): *Qualitative evaluation and research methods*. 2. izdaja. Sage Publications.

28. Rossi in Freeman (1993): Evalvacijske študije. V Macur, Mirna (1995): Statistika dela, delovnih in življenjskih pogojev. Statistični urad Republike Slovenije, Radenci, 290–310.
29. Slovar slovenskega knjižnega jezika (2000): Državna založba Slovenije, Mladinska knjiga, Ljubljana.
30. Verbinc, Franc (1991): Slovar tujk. 10. izdaja. Cankarjeva založba, Ljubljana.
31. Svetlik, Ivan (1991): Ocenjevanje delovne uspešnosti. Bilten Centra za družbeno blaginjo, Ljubljana.
32. Svetlik, Ivan (1996): Človeški viri v podjetju. Management človeških virov. V Adizes I. (ur.): Človeku prijazno in uspešno vodenje. Panta Rhei-Sineza, Ljubljana, 195–191.
33. Svetlik, Ivan (2002): Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. V Jelovac, Dejan (ur.): Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Študent, Študentska organizacija Univerze Koper, Visoka šola za management, Koper: Vek, 93–104.
34. Tavčar, Mitja (2000): Strateške razsežnosti managementa. Skripta za podiplomski študij. Visoka šola za management v Kopru, Institut za razvoj managementa Ekonomsko-poslovne fakultete, Maribor.
35. Tavčar, Mitja (2002): Strateški management. Učbenik za podiplomski študij. Visoka šola za management v Kopru, Institut za razvoj managementa Ekonomsko-poslovne fakultete, Maribor.
36. Terstenjak, Verica (2003): Predpisi s področja javne uprave. Založba Gospodarski vestnik, Ljubljana.
37. Torrington, D. in Hall, L. (1995): Personnel Management: HRM in Action, Prentice Hall.
38. Toš, Niko in Hafner-Fink, M. (1998): Metode družboslovnega raziskovanja. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
39. Treven, Sonja (1998): Management človeških virov. 1. natis. Zbirka Manager, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
40. Tracy, Brian (2000): Vrhunsko vodenje. Ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju. Vernar consulting, Bled.
41. Uhan, Stane (2000): Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek). Moderna organizacija, Kranj.

42. Vidič, Branko (2004): Kako bomo lahko napredovali. Ocenjevanje in napredovanje javnih uslužbencev. Slovenska uprava, Revija Ministrstva za notranje zadeve Republike Slovenije, št. 2, letnik 4, 24–27.
43. Žurga, Gordana (2001): Kakovost državne uprave. Pristopi in rešitve. Knjižna zbirka Politični procesi in inštitucije, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
44. Žurga, Gordana (2000): Uspešnost, učinkovitost, gospodarnost, etika in ekologija. V Ferfila, Bogomil (ur.) in ostali avtorji: Ekonomski vidiki javne uprave. Knjižna zbirka Profesija, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 84–139.

7.1 Neobjavljeni viri

1. Delovno gradivo (1997): Razvoj kadrov in uvajanje službene ocene. Generalštab Slovenske vojske, Ljubljana.
2. Delovno gradivo (2004): Ocenjevanje delovne uspešnosti. Dodelitev sredstev za delovno uspešnost. Generalštab Slovenske vojske, Ljubljana.
3. Delovno gradivo (2005): Delna analiza izvedbe službenega ocenjevanja. Generalštab Slovenske vojske, Ljubljana.
4. Delovno gradivo (2005): Karierni sistem v Slovenski vojski. Generalštab Slovenske vojske, Ljubljana.
5. Dokument Generalštaba Slovenske vojske (2004): Navodilo za izpeljavo postopka izvajanja službene ocene in letnih razgovorov št. 017-02-5, z dne 24. 03. 2004. Generalštab Slovenske vojske, Ljubljana.
6. Dokument Ministrstva za obrambo (2002): Navodilo za preverjanje in ocenjevanje gibalnih sposobnosti zaposlenih v Ministrstvu za obrambo na vojaških dolžnostih št. 804-04-3/2002-9, z dne 23. 09. 2002. Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije, Ljubljana.
7. Dokument Ministrstva za obrambo (2003): Navodilo za vodenje kadrovskih postopkov v Ministrstvu za obrambo št. 017-04-23/2002-26 z dne 20. 05. 2003. Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije, Ljubljana.
8. Dokument Ministrstva za obrambo (2000): Pravilnik o izobraževanju in usposabljanju v Ministrstvu za obrambo št. 017-02-29/2000, z dne 07. 08. 2000. Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije, Ljubljana.
9. Dokument Ministrstva za obrambo (1998): Pravilnik o preventivnih zdravstvenih pregledih delavcev Ministrstva za obrambo št. 017-02-2797 z dne 02. 03. 1998. Ministrstvo za

obrambo Republike Slovenije, Ljubljana.

10. Jereb, Janez (1994): Sistema razvoja kadrov. Gradivo za seminar. Kranj.
11. Kragelj, Radovan (1995): Kako izbrati pravega sodelavca. Gradivo za seminar. Izobraževalni center Miklošič, Ljubljana.
10. Stare, Janko (2002): Letni pogovor s sodelavcem. Gradivo za seminar. Izobraževalni center, Visoka upravna šola, Ljubljana.

7.2 Normativni akti

1. Pravila službe v Slovenski vojski (1996): Ur. l. RS, št. 49/96 in spremembe.
2. Pravilnik o priznanjih Ministrstva za obrambo (1995): Ur. l. RS, št. 41/95 in spremembe.
3. Pravilnik o službeni oceni (2003): Ur. l. RS, št. 111/03 in 34/04.
4. Splošni dolgoročni program razvoja in opremljanja Slovenske vojske (2001): Ur. l. RS, št. 97/01.
5. Uredba o činih in poviševanju v Slovenski vojski (2005): Ur. l. RS, št. 99/02 in spremembe.
6. Uredba o notranji sistemizaciji, organizaciji delovnih mest in nazivih v organih državne uprave in pravosodnih organov (2003): Ur. l. RS, št. 58/03.
7. Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačilnih razredih (2005).
8. Zakon o delovnih razmerjih (2002): Ur. l. RS, št. 42/02 in spremembe.
9. Zakon o javnih uslužbencih (2002): Ur. l. RS, št. 56/02.
10. Zakon o obrambi (1994): Ur. l. RS, št. 82/94 in spremembe.
11. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (2002): Ur. l. RS, št. 56/02 in spremembe.
12. Zakon o tajnih podatkih (2001): Ur. l. RS, št. 87/01 in spremembe.

7.3 Opravljeni razgovori s pripadniki Slovenske vojske

1. Razgovor z majorjem Borisom Bratuškom (Generalštab Slovenske vojske – upravljanje s človeškimi viri, razvoj kadrov in službena ocena), dne 26. 10. 2005,
2. Razgovor z višjo vojaško uslužbenko Matejo Naglič (Generalštab Slovenske vojske – ocenjevanje zaradi delitve gibljivega dela plače iz naslova delovne uspešnosti), dne 02. 11. 2005
3. Razgovor s stotnico Bernardo Lovrin (1. brigada Slovenske vojske – konkretno izvajanje službenega ocenjevanja v enoti Slovenske vojske), dne 03. 11. 2005