

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Maksič

**SISTEM RAZVOJA KADROV V UPRAVI**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2005

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Maksič

Mentor:izr.prof.dr. Marjan Brezovšek

**SISTEM RAZVOJA KADROV V UPRAVI**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2005

## KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1. Namen in cilj diplomske naloge</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. Hipotezi</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3. Struktura diplomske naloge</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4. Metodologija</b> .....	<b>4</b>
<b>2. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV</b> .....	<b>5</b>
<b>3. NAČRTOVANJE KADROV IN NJIHOVEGA RAZVOJA</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1. Sistem razvoja kadrov</b> .....	<b>11</b>
<b>3.2. Vloga razvoja kadrov</b> .....	<b>22</b>
<b>4. VLOGA KADROV V UPRAVI</b> .....	<b>24</b>
<b>4.1. Karierni razvoj v upravi</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2. Upravljanje delovne uspešnosti v upravi</b> .....	<b>28</b>
<b>4.3. Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF)</b> .....	<b>34</b>
<b>4.3.1. Upravljanje s človeškimi viri kot osrednji dejavnik uspeha organizacije:</b> .....	<b>34</b>
<b>4.3.2. Opredelitev merila ravnanje z ljudmi pri delu v modelu CAF:</b> .....	<b>35</b>
<b>4.3.3. Povezanost ravnanja z ljudmi pri delu z ostalimi merili modela CAF.</b> .....	<b>36</b>
<b>5. KOMPETENCE – STROKOVNA USPOSOBLJENOST</b> .....	<b>39</b>
<b>5.1. Karierna sidra</b> .....	<b>44</b>
<b>6. USPOSOBLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE KADROV</b> .....	<b>50</b>
<b>6.1. Ocenjevanje delovne uspešnosti, nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih</b> .....	<b>54</b>
<b>6.2. Uvajanje letnih pogovorov s sodelavcem</b> .....	<b>63</b>
<b>6.3. Napredovanje</b> .....	<b>66</b>
<b>7. ZAKLJUČEK</b> .....	<b>69</b>
<b>8. LITERATURA</b> .....	<b>71</b>

## 1. UVOD

“Dokler nimate izurjene, izobražene in motivirane delovne sile in dokler ji ne date avtoritete odločanja, ne boste imeli zadovoljnih kupcev”

(Anthony Rucci, Sears Roebuck)

Bistvo organizacije je doseganje zastavljenih ciljev. Organizacija pri tem uporablja različne vire, da bi dosegla čim boljše rezultate. Če primanjkuje katerihkoli od potrebnih virov je organizacija obsojena na neuspeh. Vendar pa prisotnost vseh nujnih virov za uspeh ni dovolj, kajti z viri je potrebno učinkovito upravljati. To je še posebej pomembno pri tistih virih, ki so ključni za uspešno delovanje organizacije. Enega najpomembnejših virov organizacije pa predstavljajo njeni kadri, torej ljudje, ki izvajajo različne naloge v okviru dejavnosti organizacije.

Razvoj kadrov v upravi in splošni razvoj zaposlenih v podjetjih je nujen pogoj za razvoj samega podjetja oziroma uprave. Individualni razvoj mora vedno temeljiti na željah, interesih, sposobnostih in osebnostnih lastnostih kandidata, pri čemer moramo upoštevati tudi potrebe in vizijo organizacije.

Razvoj kadrov je dolgoročna naložba in ima pozitiven pomen na poslovanje organizacije. Razvoj ne deluje, če posameznik nima lastnih ambicij. Planiranje je torej odvisno od osebnih ambicij in potreb organizacije, znanje pa je danes ključni dejavnik konkurenčnosti.

Uprava zahteva strokovno izobražene in usposobljene kadre, zato bi bilo razumljivo, da bi uprava s tem namenom posvetila razvoju kadrov oz. zaposlenim večjo pozornost kot jo sicer.

*Razvoj kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju vseh zaposlenih. Temeljna naloga razvoja kadrov je, da zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno ali kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih, ob hkratnem upoštevanju tako interesov zaposlenih kot tudi interesov organizacije. Instrumenti razvoja kadrov so med seboj povezani in prepleteni sistemi sprejemanja, razmeščanja, napredovanja in izobraževanja kadrov (Jereb v Kovač in Tivadar, 1990:113).*

*Spremenjena vloga človeka in njegov pomen v organizacijskem procesu sta privedla do spoznanja, da je človek s svojim znanjem, sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni ustvarjalec. Sredi šestdesetih let tega stoletja se je s tem vzpostavila osnova za sodobno obravnavo človeka in ravnanja z viri, ki so s tem v zvezi. Podmena, da je človek najpomembnejši vir in da so zaposleni najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, pripisujejo kadrovskim virom strateški pomen. Ustrezno ravnanje z njimi postaja ključ do uspeha, ki ga dosežemo, če so kadrovska politika in ukrepi ter poslovna dejavnost organizacije tesno povezane pri uresničevanju ciljev organizacije. Razvoja in uspešnost organizacije ni mogoče pojasniti le s finančnimi in materialnimi naložbami, ampak čedalje bolj s prispevki zaposlenih (Možina et al, 1998:11).*

## **1.1. Namen in cilj diplomske naloge**

Namen diplomske naloge je pokazati, da sistem razvoja kadrov prispeva k bolj uspešni in učinkoviti organizaciji, kajti prednost današnje organizacije je znanje in uspešnost. Najsi bodo ideje še tako dobre pa ni nujno, da pomenijo garancijo za uspeh, če jih zaposleni seveda niso sposobni uresničiti. To opozarja na to, da so kadri najpomembnejši vir uprave, saj je od znanja kadrov odvisen uspeh uprave oz. vsake organizacije.

V diplomski nalogi se bom osredotočila na razvoj kadrov v upravi in na elemente, ki so pomembni za razvoj kadrov, med drugim na kompetence, ocenjevanje delovne uspešnosti uradnikov ter seveda letni razgovor, ki je ključni element spremljanja kadrov in

usmerjanja kariere javnih uslužbencev s ciljem zagotoviti učinkovito javno upravo na podlagi sposobnih, usposobljenih in učinkovitih javnih uslužbencev.

## **1.2. Hipotezi**

Hipotezi sta naslednji:

1. Sistem razvoja kadrov prispeva k uspešnosti in učinkovitosti organizacije.
2. Razvoj kadrov je dolgoročna naložba in ima pozitiven pomen za upravo.

## **1.3. Struktura diplomske naloge**

Struktura diplomske naloge je prilagojena namenu in cilju diplomske naloge. Sestavljena je iz teoretičnega dela v katerem sem opredelila osnovne pojme, ki so povezani s sistemom razvoja kadrov in njihovim izobraževanjem, ki je med drugim tudi pomemben element razvoja kadrov, saj prispeva k večji učinkovitosti in uspešnosti uprave, za kar so pa zelo pomembne tudi kompetence posameznika.

## **1.4. Metodologija**

Osnovna metoda, ki jo bom uporabila za preverjanje hipotez je deskriptivna. Temeljno metodo raziskovanja predstavlja analiza vsebine. Z analizo relevantne literature sem pridobila možnost temeljitejšega vpogleda v obravnavano tematiko na področju razvoja kadrov. Pomemben vir podatkov sem pridobila z različnimi sekundarnimi viri (članki, knjige), na internetu, predvsem sem se pa veliko osredotočila tudi na primarne vire oz. študijo pravnih virov, s katero sem lahko proučila sistem razvoja kadrov kot ga vpeljuje Zakon o javnih uslužbencih v slovensko upravno okolje. Z izbrano metodologijo bom poskušala potrditi postavljeno hipotezo.

## 2. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

Prvotno so različni avtorji uporabljali pojem razvoja kadrov predvsem kot sinonim za izobraževalno dejavnost v organizacijah. V skladu s tako rabo naj bi bil temeljni cilj razvoja kadrov usmerjen na dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih, tako kot jih zahtevajo trenutne in prihodnje potrebe delovnega procesa.

Razvoj kadrov (Human Resource Development) z vidika organizacije je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih (Možina et al, 1998:45).

Kadri so temeljni dejavniki sleherne dejavnosti in gonilo ter »predmet« razvoja.

Kadri so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, pri načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseg osebni in delovni ciljev v organizaciji (Možina et al, 1998:3).

Ločimo **kadre v pripravi** in **kadre v funkciji**. Ko govorimo o kadrih v pripravi mislimo na tiste delavce, ki so kakorkoli vključeni v procese izobraževanja, usposabljanja ali izpopolnjevanja.

Kadri v funkciji so zaposleni delavci, kjer z »uporabo« svojih zmožnosti (virov, resursov) kot so: **sposobnosti, znanja, spretnosti in osebnostne lastnosti** opravljajo koristno delo, predvsem v smislu nastajanja nove vrednosti - plemenitenje kapitala, prehod iz ene kvalitete v drugo itd. (Cvetko, 2002:47).

Kariera označuje življenjsko pot posameznika z vidika delovnih izkušenj, znanja, delovnih mest, služb, napredovanj (Cvetko, 2002:47).

V organizacijah so se s področjem razvijanja kariere začeli ukvarjati v poznih sedemdesetih letih. Danes ima razvijanje kariere za seboj razvoj, dolg prek dveh desetletij. Glavni cilj današnjega sistema razvoja kadrov je spremeniti obstoječo, sedanjo organizacijsko kulturo, v novo razvojno kulturo.

Pri karieri je potrebno ločevati med **zunanjim** in **notranjim** vidikom kariere. Notranja kariera obsega sklop korakov ali stopenj, ki sestavljajo posameznikov lastni koncept napredovanja znotraj poklica. Zunanja kariera se nanaša na objektivne kategorije, ki jih družba in organizacija uporabljajo za označitev napredovanja po lestvici v danem poklicu (Cvetko, 2002:47).

*Zasnovo sistema za razvoj in upravljanje kariere oz. kadrov je smiselno iskati v tistem področju kadrovske dejavnosti, ki obsega načrtovan razvoj in izobraževanje kadrov. Vloga razvoja kadrov je z izobraževanjem, delom in različnimi kadrovskimi postopki (razporejanjem, napredovanjem, motiviranjem,...) nenehno pospeševati rast in razvijanje zaposlenih kadrov zaradi njihovega vsestranskega izpopolnjevanja, formiranja sposobnosti za uvajanje in razvijanje dosežkov sodobne znanosti, tehnike, tehnologije in družbenih odnosov (Cvetko, 2002:47).*

S kadrovskimi viri opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote itd., kot tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost za sodelovanje ipd. (Možina et al,1998:3)

Management kadrovskih virov je splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi (Možina et al,1998:3).

» Vse organizacije, podjetja in ustanove danes rutinsko zatrjujejo, da so ljudje njihovo največje bogastvo. Le malo jih deluje v tej smeri, še manj pa jih v to resnično...verjame!

» (Peter Drucker)



### 3. NAČRTOVANJE KADROV IN NJIHOVEGA RAZVOJA

#### *a) Pojem in pomen načrtovanja kadrov*

*Obstaja vrsta definicij, ki opredeljujejo pojem načrtovanje kadrov. Pri tem različne definicije zajemajo naslednje elemente načrtovanja kadrov:*

- predvidevanje potrebnega števila kadrov za določeno časovno obdobje,*
- kritično analizo obstoječe strukture kadrov,*
- stalno spremljanje in izpopolnjevanje kadrov,*
- sestavni del načrtovanja v organizaciji,*
- izhodišče za izdelavo plana razvoja kadrov, s tem pa napredovanje kadrov v organizaciji*

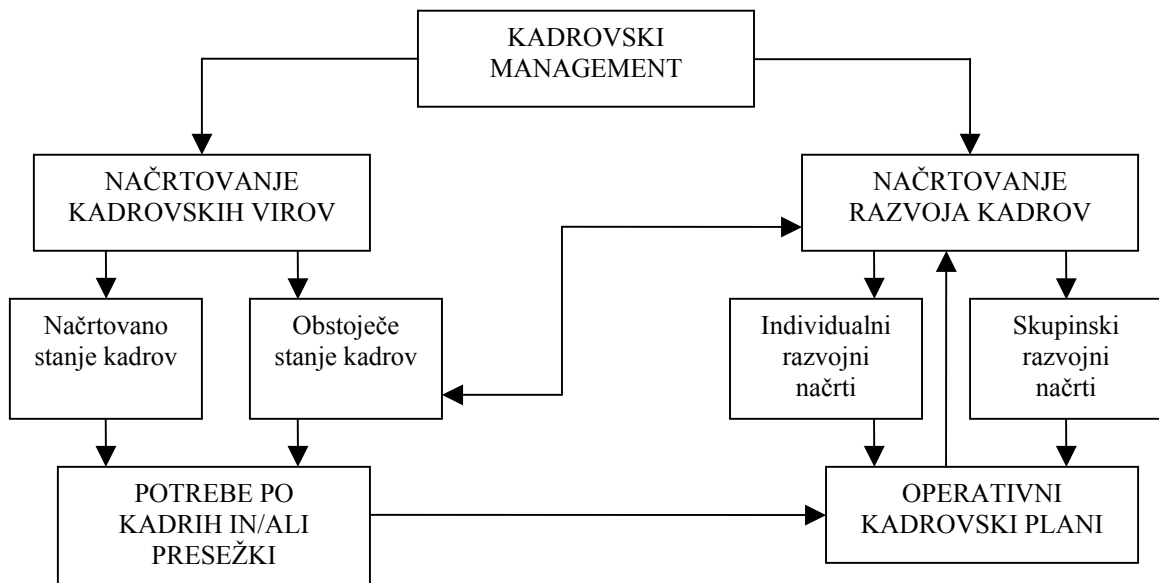
*(Mihelič, 2001:55).*

Načrtovanje kadrov je »dolgoročno načrtovanje kariere in življenja« ljudi. Je proces, skozi katerega so cilji organizacije preneseni v objektivne človeške vire, predvsem pri zagotavljanju kadrov, skladno z njeno kadrovsko politiko in programi.

*Načrtovanje kadrov je uspešno, kadar:*

- a) Stabilizira raven zaposlenih, pri čemer zmanjša nezaposlenost, to pa vodi k večji varnosti zaposlitve,*
- b) prepreči odhod mladih kadrov iz organizacije, ki so se v določenem času usposobili za določeno delovno mesto, kadar ti v organizaciji ne vidijo več nobene priložnosti dokazovanja in napredovanja.*
- c) Zmanjša število problemov, če nekdo izmed vodilnih zapusti organizacijo.*
- d) Dodeli finančna sredstva posameznim oddelkom tako, da ima vsak oddelek zadostno število ljudi za doseganje (načrtovanih) ciljev (Mihelič, 2001:55).*

Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja je sestavni del celotnega načrtovanja v organizaciji, ki pa je pri nas še vedno premalo razvito. Slednje preprečuje, da bi lahko pravočasno vplivali na razvoj izobrazbene in poklicne strukture organizacije oz. na njeno prilagajanje tako obstoječim kot tudi razvojnim potrebam. Ta pomanjkljivost je ovira za pravočasno reševanje problemov, ki nastajajo, ko prihaja do presežka kadrov zaradi strukturnih sprememb, zaradi posodabljanja proizvodnje, delanih postopkov, organizacije dela in podobno. Sestavni del načrtovanja v organizaciji so poleg drugih planov tudi kadrovske plani in plani razvoja kadrov. Povezanost obeh vrst planiranja shematično prikazuje Slika 1. Osnova načrtovanja kadrov in njihovega razvoja so delovni ali proizvodni načrti organizacije. Kolikor več podatkov imamo o preteklem, obstoječem in načrtovanem stanju poslovanja organizacije, toliko boljši bodo plani kadrov in njihovega razvoja ter toliko bolj bodo ti plani usklajeni z razvojnimi načrti organizacije (Mihelič, 2001: 55).



Slika 1: Povezanost načrtovanja kadrovskih virov in načrtovanja razvoja kadrov (Možina et al, 1998:31).

**OSNOVNI CILJ KADROVSKEGA MANAGEMENTA: USPEŠNI IN ZADOVOLJNI DELAVCI V FUNKCIJI SKLADNOSTI MED PROFILOM DELA (SITUACIJSKO POGOJENIM ORGANIZACIJSKIM PROFILOM) IN PROFILOM ZAPOSLENIH (Mihelič, 2001: 56).**

Pet faz (korakov) za uspešno planiranje kadrov:

- zbiranje informacij o situaciji in znotraj organizacije,
  - dolgoročno (strateško) in kratkoročno (operativno) napredovanje potreb po kadrih – skupinsko in individualno napredovanje,
  - napovedovanje oskrbe s kadri (kaj iz notranjih in kaj iz zunanjih virov),
  - načrtovanje in spremljanje potrebnih programov (potrebne spremembe števila in izobrazbene strukture kadrov ter kakšna naj bo prihodnja menedžerska struktura),
- povratne informacije o učinkih načrtovanja – ali je plan kadrov zadovoljil dejanske potrebe v organizaciji (Mihelič v Možina, 2001: 56).

Običajno je večji del načrtovanja narejen enkrat letno, lahko pa se kasneje med letom dogajajo spremembe, ki temeljijo na novih informacijah.

***b) Metode in tehnike načrtovanja potreb po kadrih***

Obstaja jih veliko, vendar pa je določanje potrebnega števila kadrov za določeno časovno obdobje odvisno od različnih dejavnikov.

Vplivni dejavniki načrtovanja potreb po kadrih:

- plansko obdobje,
- velikost organizacije,
- dejavnost organizacije,
- uvajanje tehnike in tehnologije in
- razpoložljivi statistični podatki (Mihelič v Možina, 2001:56).

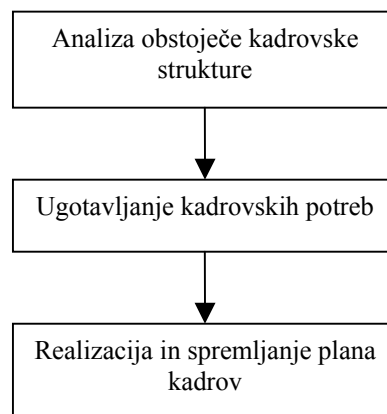
Mihelič, ki se naslanja na Možino poleg tega poudarja pomembnost raznih determinant, ki kažejo razne smeri načrtovanja kadrov.

Prva determinanta kaže demografsko smer možnosti napredovanja števila kadrov. Druga determinanta pa gre v smeri analize prihodnjega gospodarskega razvoja in predvidenja ekonomske strukture.

Metode in tehnike načrtovanja:

- managerske napovedi – Delphi metoda, ki je v osnovi subjektivna metoda, vendar zanimanje za to metodo iz leta v leto narašča,
- metoda ekstrapolacije trenda se uporablja tedaj, ko se želijo ugotoviti prihodnji toki zaposlovanja glede na gibanje le-tega v preteklosti in sedanjosti, vendar problemi nastopijo, kadar je na voljo premalo statističnih kazalcev za preteklo obdobje,
- tehnike študije dela – normativna metoda, katere osnova so časovni in količinski normativi,
- metode modeliranja – matematične metode (npr. razmerje storilnosti, metodologija sistemske dinamike,...). Matematični modeli so abstraktni in zelo natančni opisi nekega objekta (Mihelič, 2001:56).

Za proces načrtovanja kadrov so pomembne naslednje tri faze:



Slika 2: Proces načrtovanja kadrov (Mihelič, 2001:58)

Načrtovanje kadrov je neprekinjen proces, s katerim pridemo do plana kadrovskih potreb in v končni stopnji do plana kadrovskih ukrepov.

### 3.1. SISTEM RAZVOJA KADROV

Sistem razvoja kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih (Možina et al, 2002:45).

Tako naj bi bil temeljni cilj razvoja kadrov usmerjen na dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih. Pri načrtovanju razvoja zaposlenih je prav tako nujno treba poleg zahtev delovnega procesa upoštevati tudi motive, interese in potrebe zaposlenih po izobraževanju in izpopolnjevanju.

Glede na obstoječo in bodočo razvitost organizacije **mora sistem razvoja kadrov zagotoviti najugodnejšo poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo kadrov v funkciji (zaposlenih kadrov)**. Zato potrebujemo interaktivne sisteme spremljanja, razmeščanja, napredovanja in izobraževanja kadrov (Možina et al, 2002:45).

*Razvoj kadrov prispeva k učinkovitosti in poslovni uspešnosti organizacije in k njenemu čim ugodnejšemu položaju na trgu dela in znanja s svojim delovanjem na področjih, kot so:*

- *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 (Možina et al, 2002:57).*

V nadaljevanju podajam sliko (Slika 3) kompleksnosti dejavnikov, ki vplivajo na zasnovano razvoja kadrov, kot najpomembnejše kadrovske subfunkcije v organizaciji, še prej pa bom opredelila vse elemente, ki so pomembni pri tej zasnovi.

### **1) Trg**

Z vidika oblikovanja sistema razvoja kadrov je za posamezno organizacijo pomembno poznavanje situacije na trgu delovne sile, pri tem gre za iskanje odgovora na vprašanje, kakšna je količinska in kakovostna ponudba kadrov, ki jih organizacija potrebuje za realizacijo svojih ciljev in programov. Organizacija si mora torej odgovoriti na vprašanje, katere kadrovske potrebe bo lahko učinkovito zadovoljevala z zunanjim trgom delovne sile in za katere bo morala poskrbeti sama (notranji kadrovski viri). Od odgovora na navedeno vprašanje je odvisno, kakšen sistem razvoja kadrov organizacija potrebuje (Možina et al, 1998:58).

### **2) Dejavniki gospodarjenja**

Poslovna uspešnost organizacije je odvisna predvsem od dejavnikov gospodarjenja, ki jih določa okolje. Prilagajanje organizacije obstoječim dejavnikom gospodarjenja, zlasti ekonomskim, je pogoj za njeno učinkovitost.

Z vidika razvoja kadrov so najpomembnejši dejavniki okolja prav gotovo socialna politika, politika zaposlovanja in delovnopravna zakonodaja. Od urejenosti in razvitosti navedenih delov družbene politike je v mnogočem odvisno, kako bo organizacija oblikovala svoj sistem razvoja kadrov.

Glede na to, da razvoj kadrov temelji predvsem na izobraževanju, lahko med pomembne dejavnike okolja štejemo sistem poklicnega izobraževanja, mladine in odraslih. Bolj je ta sistem razvejan, raznovrsten in kakovosten, manj je potreb po komplementarnem podsistemu znotraj organizacije. Drugače povedano, manj je izobraževalna ponudba v okolju prilagojena konkretnim potrebam posamezne organizacije, bolj razvit lasten sistem razvoja kadrov in izobraževanja potrebuje. (Možina et al, 1998:59)

### **3) Razvojna strategija – cilji in načini organizacije**

Razvojna strategija organizacije temelji na poznavanju tržnih segmentov in dejavnikov gospodarjenja; sistem razvoja kadrov mora biti v funkciji te strategije. Ustrezna kadrovsko-razvojna strategija mora biti sestavni del celovite razvojne strategije organizacije.

Kadrovsko-razvojna strategija opredeljuje temeljne elemente in mehanizme njenega sistema razvoja kadrov. Od te strategije so odvisni načini zadovoljevanja bodočih kadrovskih potreb, politika planiranja zamenjav oziroma naslednikov in skrb za strokovni razvoj, usposabljanje in napredovanje zaposlenih. S to strategijo morajo biti opredeljeni tudi najpomembnejši kadrovsko-razvojni procesi. Pri tem imamo v mislih predvsem procese, kot so izbira kandidatov za razvoj, usklajevanje interesov posameznikov z interesi organizacije, ocenjevanje primernosti kandidatov, motiviranje kandidatov in izdelava individualnih (planiranje karier) ter skupinskih razvojnih načrtov. Sistem razvoja kadrov, ki ne upošteva povezanosti in usklajenosti zgoraj navedenih procesov, ne more ustrezno delovati (Možina et al, 1998:59).

### **4) Dejavnost in programi organizacije**

Programi organizacije, predvsem njihov obseg in zahtevnost, so za sistem razvoja kadrov ključnega pomena, saj poleg tehnologije in organizacije določajo tudi potrebno število in kakovost kadrov. Trdimo lahko, da je razvitost sistema razvoja kadrov v organizaciji odvisna predvsem od njene temeljne dejavnosti in programov (Možina et al, 1998:59).

### **5) Tehnologija**

V zvezi z nabavo nove tehnologije se ponuja več alternativ, kar pomeni, da tudi organizacija in struktura delovnega procesa ter potrebni kadri niso vnaprej opredeljeni.

Z vidika razvoja kadrov je tehnološki dejavnik zelo pomemben, saj opredeljuje temeljno kadrovsko-izobrazbeno strukturo organizacije. Organizacija torej potrebuje take delavce, ki učinkovito obvladujejo obstoječo, pri investicijah pa tudi novo tehnologijo (Možina et al, 1998:59).

## **6) Organizacija**

Sistem razvoja kadrov mora temeljiti na obstoječi makroorganizaciji (razdelitev temeljnih funkcij, sektorjev, služb in drugih organizacijskih enot ter delovnih skupin, opredelitev organizacijskih odnosov in komunikacij, informacijski sistemi,...) in mikroorganizaciji dela (Možina et al, 1998:60).

## **7) Kadri**

Večje učinkovitosti in prilagodljivosti, ki jo vedno bolj zahteva trg, omogoča jo pa ustrezna tehnologija, organizacija dela in drugi proizvodni in poslovni dejavniki, seveda ni moč doseči brez ustreznih kadrov.

Glavni kadrovske vir organizacije so že zaposleni, drugi pomembni viri pa so trg delovne sile, šole in druge organizacije. Z ustreznim sistemom razvoja kadrov načrtno skrbimo za prilagajanje zaposlenih novim razmeram in zahtevam, zagotavljamo pa organizaciji tudi čim ugodnejši položaj na trgu delovne sile (zagotavljanje kadrov, po katerih je na trgu delovne sile veliko povpraševanje, iz lastnih kadrovskih virov) (Možina et al, 1998:60).

## **8) Mikroorganizacija dela**

Mikroorganizacijo (delitev dela, oblikovanje delovnih področij, opredelitev nalog, pristojnosti in odgovornosti posameznih nosilcev,...) urejamo s sistemiziranjem dela.

Z vidika razvoja kadrov so ključnega pomena opisi delovnih mest.

Ustrezni opisi delovnih mest so temeljni kadrovske instrument. Predstavljajo podlago za izbor najustreznejših kadrov. Čim bolj natančni in konkretni so, tem bolj zanesljivo se lahko izbere ljudi, ki bodo določeno delo kar najučinkoviteje opravljali, saj imajo točno opredeljene zahteve, ki jim morajo kandidati ustrezati. Kadar so takšni opisi narejeni za vsa delovna mesta v organizaciji, govorimo o sistemizaciji delovnih mest.

Dobra sistemizacija omogoča učinkovito selekcijo kadrov; načrtovanje usposabljanja in treningov; napredovanja v skladu z znanji, izkušnjami in dosežki; notranje prerazporeditve; izgradnjo in načrtovanje posameznikove kariere ipd.



Posamezen opis delovnega mesta je temeljni kadrovsko-organizacijski akt, ki je podlaga za vrsto kadrovskih ukrepov, po svojem izvoru in funkciji pa pomeni vez med organizacijo (delitvijo) dela, delavcem in vrednotenjem dela.

Z vidika razvoja kadrov je opis delovnega mesta pomemben predvsem iz dveh razlogov:

- na podlagi podatkov iz opisa delovnega mesta lahko opredelimo pogoje, ki jih mora izpolnjevati delavec, da bi bil lahko pri delu uspešen,
- s primerjalno analizo aktualnih in bodočih zahtev delovnega mesta lahko opredelimo zahteve po izpopolnjevanju zaposlenih, da bi bili pri delu uspešni tudi v novih (prihodnjih) razmerah (Možina et al, 1998:60).

### **9) Poslovna uspešnost organizacije**

Poslovna uspešnost je tržno, tehnološko, organizacijsko, kadrovsko in družbeno pogojena. Optimalna pogojenost vseh navedenih dejavnikov sedanjim zahtevam, v strateškem pogledu pa tudi prihodnjim, je pogoj za optimalno poslovno uspešnost. Pri tem je treba poudariti, da mora biti relativna vrednost vseh naštetih dejavnikov čim bolj izenačena. Vse dejavnike moramo obravnavati celovito in v njihovi medsebojni povezanosti, pri čemer je temeljna postavka, da so med seboj enakovredni. Temeljna naloga učinkovitega sistema razvoja kadrov pa je, da zagotovi, da dejavnik kadri za organizacijo v nobenem trenutku ni kritičen dejavnik, ki bi zaradi neprilagojenosti drugim dejavnikom vplival na zniževanje poslovne uspešnosti (Možina et al, 1998:60).

### **10) Motivacija za delo**

Motivacijska struktura posameznika ima na njegovo delovno učinkovitost in uspešnost pogosto zelo velik vpliv. Motivacijsko strukturo posameznika sestavljajo različne potrebe eksistenčne potrebe, potrebe po stikih in razvojne potrebe (osebnostni razvoj) (Možina et al, 1998:61).

### **11) Usposobljenost delavca**

Storilnost in učinkovitost posameznika sta – pri dani tehnologiji in organizaciji dela – odvisni predvsem od njegove usposobljenosti (znanja, veščine, odgovornosti) in motivacije za delo. Lahko torej rečemo, da bo delavec pri svojih nalogah uspešen, če jih zna (usposobljenost) in hoče opraviti (motiviranost) (Možina et al, 1998:61).

### **12) Osebnostne lastnosti delavca**

Poleg motivacije in usposobljenosti lahko na uspešnost posameznega delavca pomembno vplivajo tudi njegove osebnostne lastnosti oziroma psihofizične sposobnosti, odvisno od tega, za kakšno vrsto dela gre. Med osebnostne lastnosti, ki lahko v določenih primerih bolj, v drugih pa manj pomembno vplivajo na delovno uspešnost posameznika, štejemo predvsem: fiziološke in morfološke lastnosti, značaj, ustvarjalnost, inteligenco in strukturo vrednot.

Navedene lastnosti so pomembne, ko prvič izbiramo delavca za določeno delovno mesto, pri premeščanju in pri napredovanju. Gre za uveljavljanje načela “pravega človeka, na pravo delovno mesto” (Možina et al, 1998:61).

### **13) Delovna situacija**

Zasebno življenje in poklicna situacija lahko pomembno vplivata na delovne rezultate posameznika.

Zasebni stiki in problemi lahko zelo negativno vplivajo na storilnost. Dobri sistemi razvoja kadrov se zato ukvarjajo tudi z zasebno in družinsko platjo življenja svojih sodelavcev in sicer v tem smislu, da jim ponujajo določene storitve, povezane z reševanjem njihovih zasebnih težav in problemov. V to področje sodijo storitve, povezane z reševanjem stanovanjskih problemov, problemov varstva otrok in ostarelih sorodnikov, posebno zdravstveno varstvo, pravne storitve in podobno.

Na celotno delovno situacijo, v kateri posameznik opravlja svoje delo, vplivajo različni dejavniki, kot so: vsebina in zahtevnost dela, medsebojni odnosi, plača, delovno okolje, spoštovanje osebnosti, varna prihodnost, ugled organizacije, način (stil) vodenja (Možina et al, 1998:61).

#### **14) Delovna uspešnost posameznika**

Delovna uspešnost posameznika je odvisna od njegove usposobljenosti in motivacije za delo, na njegov delovni rezultat pa v pozitivnem ali negativnem smislu vplivajo njegove osebnostne lastnosti in delovna situacija, pogosto pa tudi zasebno življenje.

Pod pojmom delovna uspešnost v okviru razvoja kadrov razumemo predvsem učinek (delovni rezultat, delovni izložek), s čimer ga razmejimo od pojma učinkovanje (delovanje, delovni vložek). Gre za to, da ni toliko pomembno, kako posameznik dela (delovni vložek), temveč kakšni so njegovi delovni rezultati (delovni izložek). Drugače povedano, obstajajo delavci, ki stvari pravilno delajo, namesto da bi delali prave stvari. Merilo za delovno uspešnost je torej tisto, kar lahko delavec po končanem delu pokaže (izložek), ne pa tisto kar dela (vložek).

Delovno uspešnost moramo oceniti in jo pravično nagraditi. Na ta način zagotovimo zadovoljstvo delavca, s tem pa vplivamo na njegovo motivacijo oziroma v določenem smislu na njegovo prihodnjo delovno uspešnost, s čimer je motivacijski regulacijski krog sklenjen (Možina et al, 1998:62).

#### **15) Ocenjevanje delovne uspešnosti**

Sistematično spremljanje delovne uspešnosti sodelavcev nam zagotavlja vrsto koristnih podatkov, na podlagi katerih lahko predlagamo in oblikujemo različne razvojne ukrepe. Pri tem imamo v mislih predvsem ukrepe, s pomočjo katerih lahko povratno vplivamo na povečanje delovne uspešnosti posameznika. Navedimo nekaj primerov:

- Če delovno uspešnost ustrezno in pravično nagradimo (materialni in nematerialni vidiki), povečujemo ali vzdržujemo zadovoljstvo delavcev, s tem pa povečujemo ali vzdržujemo njihovo delovno motivacijo (motivacijski regulacijski krog).

- Z ocenjevanjem delovne uspešnosti odkrivamo delavce, pri katerih dejanski delovni rezultati zaostajajo za pričakovanimi. Če ugotovimo, da je vzrok za to v pomanjkljivi usposobljenosti, lahko v okviru razvoja kadrov načrtujemo in realiziramo ustrezne izobraževalne ukrepe, s katerimi skušamo pomanjkljivosti odpraviti (dopolnilno usposabljanje – razvojnoregulacijski krog I).
- Če ugotovimo, da so delovni rezultati delavca v skladu s pričakovanji, je naloga sistema razvoja kadrov, da njegovo usposobljenost vzdržuje in po potrebi prilagaja novostim (stalno izpopolnjevanje – razvojnoregulacijski krog II).
- Nadpovprečno uspešnim delavcem mora sistem razvoja kadrov odpirati različne možnosti napredovanja (možnost za napredovanje – razvojnoregulacijski krog III). Pri načrtovanju napredovanja moramo poleg delovne uspešnosti upoštevati tudi razvojni potencial in razvojne ambicije posameznika.
- Če ugotovimo, da tičijo vzroki za neuspešnost posameznih delavcev v neustreznem odnosu do dela (vrednote, stališča), načrtujemo in realiziramo ustrezne vzgojne ukrepe in dejavnosti, povezane z razvojem osebnostnih lastnosti. V določenih primerih lahko različne vzgojne ukrepe, povezane z osebnostnim razvojem, načrtujemo tudi za povprečno ali nadpovprečno ocenjene delavce (npr. ob premestitvi ali napredovanju).
- Če ugotovimo, da je neuspešnost posameznih delavcev pogojena z neustrezno delovno situacijo, lahko z organizacijskim razvojem vplivamo na izboljšanje kritičnih dejavnikov. Kadar ugotovimo, da je eden glavnih vzrokov neprimeren stil vodenja, lahko načrtujemo ustrezne ukrepe, povezane z usposabljanjem ali izpopolnjevanjem vodilnih ali vodstvenih delavcev (Možina et al, 1998:62).

Ocenjevanje delovne uspešnosti temelji na ustreznih merilih. Izvajamo ga s pomočjo ustreznih glede na vrsto in zahtevnost dela diferenciranih instrumentov.

## **16) Zadovoljstvo delavcev z delom**

O zadovoljstvu na delovnem mestu po navadi govorimo tedaj, ko je plača dobra, ko imamo možnosti napredovanja, ko smo v dobrih odnosih z nadrejenimi in sodelavci, ko imamo možnost soodločanja na delovnem mestu, ko lahko vplivamo na metode in sistem

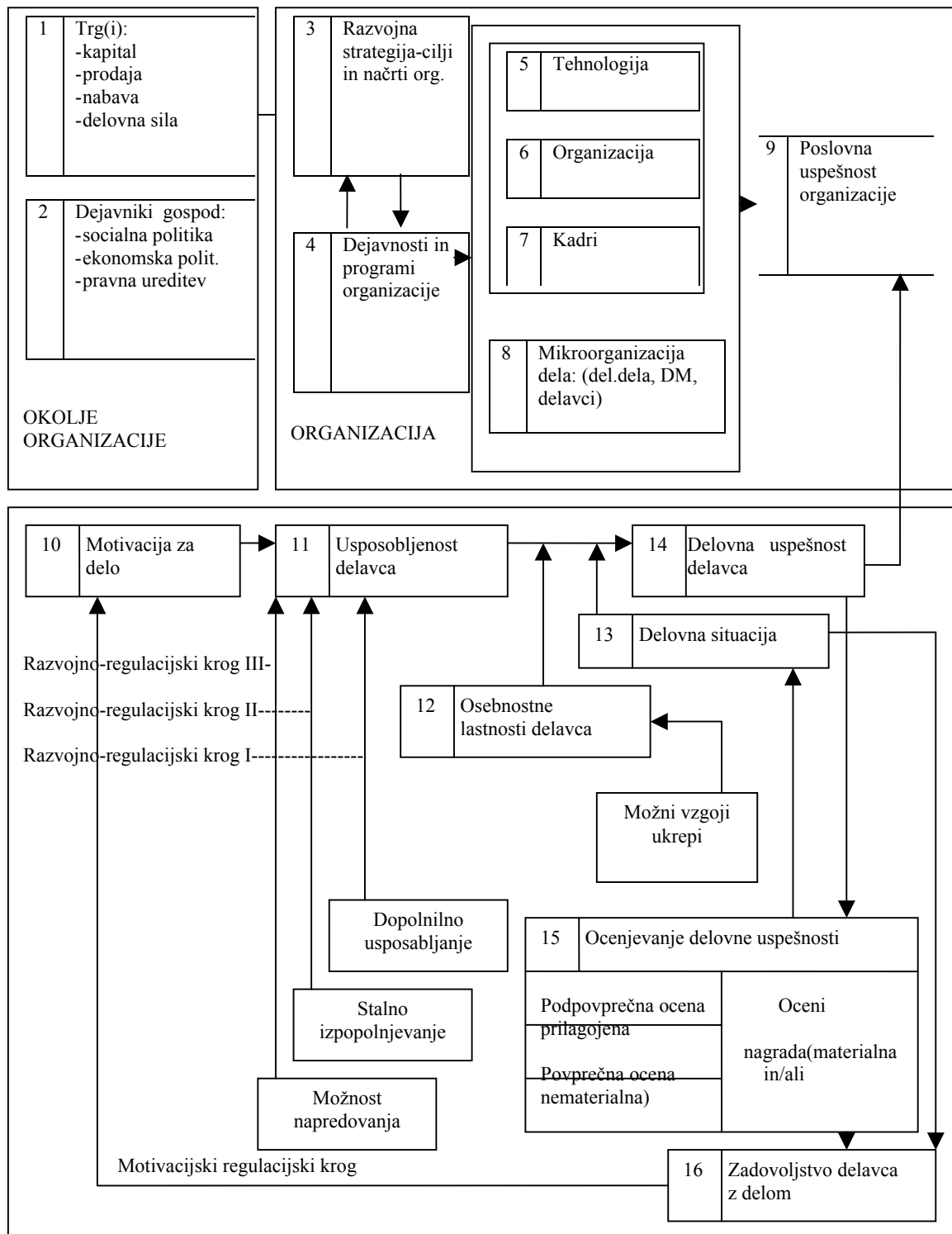
svojega dela in podobno. Večje je število navedenih dejavnikov, ki imajo namesto pozitivnega (dobro) negativen predznak (slabo), večje je nezadovoljstvo posameznika na delovnem mestu.

Sklenemo lahko, da je od stopnje zadovoljstva zaposlenih z delom v veliki meri odvisna stopnja motivacije za delo. S tem pa smo sklenili regulacijski krog našega koncepta (Možina et al, 1998:63).

Razvoj in uspešnost organizacije sta, dolgoročno gledano, v veliki meri odvisna od celovite poslovne strategije, v okviru katere ima kadrovske razvojna strategija poseben pomen.

Pod pojmom strateški razvoj kadrov razumemo predvsem identifikacijo in razvoj (rast, povečanje) tistih srednjeročno in dolgoročno potrebnih sposobnosti (znanj, veščin, vrednot) in izkustvenih zmožnosti zaposlenih, ki so nujen pogoj za doseganje strateških ciljev organizacije (Možina et al, 1998:51).

Proizvodni dejavniki organizacije so določeni z njeno temeljno dejavnostjo in proizvodnimi programi. Stopnja njihove trenutne razvitosti je za nas izhodišče pri načrtovanju strateško - razvojnih ciljev, ki naj vodijo h končnemu cilju vsake organizacije, to pa je k poslovni uspešnosti (Možina et al, 1998:62).



Slika 3: Medsebojna povezanost dejavnikov, ki vplivajo na koncept razvoja kadrov (Možina et al, 1998:46)

**Z vidika organizacije** je razvoj kadrov pomemben predvsem zaradi:

- večje storilnosti (več izdelkov ali storitev, krajši čas izdelave)
- boljše kakovosti izdelkov ali storitev (večje povpraševanje, manj pritožb, manj slabih izdelkov)
- večje prilagojenosti delavcev delu (manj absentizma in fluktuacije, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšave)

(Možina et al, 1998:63).

S tem lahko potrdimo hipotezo, da sistem razvoja kadrov prispeva k uspešnosti in učinkovitosti organizacije tako, da zagotavlja optimalno usposobljenost zaposlenih za delo, da prispeva k večji motivaciji zaposlenih za delo in k izboljšanju določenih zunanjih dejavnikov učinkovitosti organizacije (Možina et al, 1998:63).

Možnosti napredovanja in izobraževanja, ki jih zaposlenim zagotavlja razvoj kadrov, so tesno povezane z individualnimi potrebami in interesi zaposlenih (Možina et al, 1998:63).

**Z vidika zaposlenih** pa je razvoj kadrov pomemben zato, ker:

- zagotavlja možnosti za strokoven, delovni in osebni razvoj,
- zagotavlja možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezane ugodnosti, kot so: večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti,...
- povečuje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti,
- povečuje posameznikovo poklicno fleksibilnost in mobilnost,
- povečuje možnosti za poklicno samopotrjevanje (Možina et al, 1998:63).

Razvoj kadrov je najpomembnejša dolgoročna naložba v sleherni organizaciji, zato mora uživati vsestransko podporo in sodelovanje menedžmenta organizacije.

Večje so spremembe in seveda bolj ko so zahtevne, daljši čas je potreben za prilagajanje znanja, sposobnosti, stališč in obnašanja zaposlenih tem spremembam.

Korenitih sprememb se pri zaposlenih ne doseže čez noč, temveč da razvoj kadrov pričakovane rezultate na podlagi sistematično načrtovanega razvoja sodelavcev skozi daljše obdobje (Mihelič, 2001:60).

Ločimo **profesionalni in osebnostni razvoj kadrov**. **Profesionalni razvoj** združuje **strokovni razvoj** (izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje) in **delovni razvoj** (vertikalno in horizontalno napredovanje).

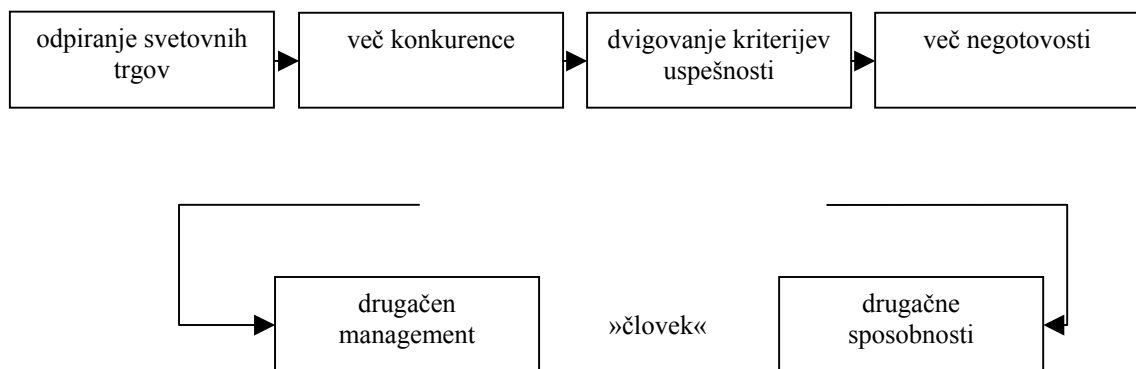
**Osebnostni razvoj** razumemo kot razvoj sistema osebnih vrednot, interesov, motivov, vzgojo osebnosti, itd. (Mihelič, 2001:60).

Za učinkovit sistem razvoja kadrov morajo biti izpolnjeni predvsem **naslednji pogoji**:

- ustrezna sestava in podpora kadrovske funkcije v organizaciji,
- ustrezna strokovnost in organizacija izobraževalne dejavnosti,
- izdelan sistem vertikalnega in horizontalnega napredovanja zaposlenih (»karte napredovanja«, info-sistem v funkciji napredovanja kadrov,...) (Mihelič, 2001:61).

### 3.2. VLOGA RAZVOJA KADROV

Današnji poudarek pri razvoju kadrov je predvsem na doseganju poslovnih ciljev organizacije in uresničevanju njene vizije, ki pa se lahko najboljše realizirajo takrat, ko so interesi organizacije in interesi posameznika optimalno usklajeni (Možina et al, 2002:71). Internacionalizacija in globalizacija prinašata veliko negotovosti. Odgovor na to je drugačen management in drugačno znanje zaposlenih (Možina et al, 2002:71).



Slika 4: Vloga managementa v razvoju kadrov ( Možina et al, 2002:71).



Razvoj kadrov je odvisen od razvoja organizacije in tako lahko razvoj kadrov opazujemo dinamično, skozi vse oblike in čase, ki so odvisni od organizacije.

Razvoj kadrov je v prvi vrsti torej odvisen oz. vezan na poslanstvo, vizijo in cilje, ki jih organizacija želi uresničiti (Možina et al, 2002:71).

*Skupaj z razvojem področja človeških virov se je razvijal tudi koncept razvoja kadrov. V začetku je bil namenjen profesionalnemu, osebnemu in strokovnemu razvoju posameznika, usklajevanju interesov posameznika in podjetja, poudarek je bil predvsem na izobraževanju in načrtovanju kariere. Ob spreminjajoči se vlogi človeških virov nastaja potreba, da postane razvoj kadrov del strategije organizacije in kot tak pomaga oblikovati kulturo organizacije v skladu z želenimi vrednotami in zagotavlja podjetju dovolj kadra z ustreznimi znanji, veščinami, sposobnostmi in vrednotami (Možina et al, 2002:72).*

To pomeni, da strateško naravnani sistem razvoja kadrov ne samo omogoča razvoj zaposlenih, temveč predvideva prihodnje potrebe, vpliva na načrtno zaposlovanje od zunaj in razvija zaposlene znotraj organizacije. S svojimi orodji vpliva na oblikovanje želene kulture, s tem pa ustvarja privlačnost organizacije za najboljše kadre od zunaj in ustvarja pogoje za lojalnost organizacije (Možina et al, 2002:72).

Kakršen koli sistem razvoja kadrov imamo ali želimo vzpostaviti v organizaciji, pomembno je, da je v prvi vrsti vezan na poslanstvo, vizijo in cilje, ki jih želi organizacija uresničiti (Možina et al, 2002:72).

## 4. VLOGA KADROV V UPRAVI

Med organizacije poleg gospodarskih, političnih, športnih štejemo tudi organe uprave. Če analiziramo kadre, lahko ugotovimo, da pri doseganju ciljev organizacije ni dovolj samo uporaba materialnih virov, temveč je treba izkoristiti ljudi in njihove zmožnosti.

Za pravilno razumevanje vloge kadrov v neki organizaciji je treba nanje gledati s treh vidikov, in sicer:

**a) z vidika kadrovskih procesov v organizaciji:**

- normativni proces,
- delitev dela
- načrtovanje kadrov in izobraževanja,
- izbiranje kadrov,
- sprejemanje kadrov,
- uvajanje novosprejetih kadrov,
- stalno izobraževanje in razvoj kadrov,
- izobraževanje vodij,
- motiviranje in nagrajevanje zaposlenih ( Florjančič, 1999:57-82 );

**b) z vidika individualnih lastnosti posameznih kadrov v organizaciji**

- telesne in življenjepisne značilnosti,
- osebnostne značilnosti,
- sposobnosti,
- motivi in motivacija,
- percepcija (Treven, 1998:67-68);

**c) z vidika dela**

- organizacija, oddelek, delovna skupina, delovno mesto,
- struktura nadrejenih,
- seznam nalog delovnega mesta,
- seznam opreme in pripomočkov delovnega mesta,
- stopnja formalne izobrazbe, potreba za to delovno mesto,

- čas, potreben za podrobno spoznavanje delovnega mesta,
- kakšen in koliko nadzora je treba za to delovno mesto,
- katere odločitve se sprejemajo na tem delovnem mestu,
- ali so na tem delovnem mestu potrebne iznajdljivost, izvirnost, podjetnost,
- kakšne napake se lahko pojavijo na tem delovnem mestu,
- kakšni in koliko je poslovnih stikov na tem delovnem mestu,
- kako pogosto se zahteva miselna pozornost ali pozornost vida,
- opis fizičnih dejavnosti in položaja telesa na tem delovnem mestu,
- delovne razmere, značilne za to delovno mesto,
- kakšna je odgovornost za delo drugih na tem delovnem mestu

(Možina et al, 1998:80-95).

Če torej izhajamo iz te opredelitve, potem lahko ugotovimo, da je človek s svojim znanjem in sposobnostmi temeljni kamen vsake organizirane družbe ljudi, torej tudi organizacije, bodisi podjetja ali organa uprave. S tem začnemo govoriti o kadrovske funkciji, ki je skupek dejavnosti, vlog, navad, odgovornosti in struktur, ki se nanašajo na upravljanje človeških virov in jih izvajajo vodilni (menedžerji) ter tudi drugi zaposleni (Schuler, 1993:31).

Predmet kadrovske funkcije v organizaciji je torej celovit, svoboden človek, glavni ustvarjalec (poslovnih, upravnih) dosežkov, kar zahteva široko in popolno znanje o njegovem položaju v sami organizaciji. In s tem se kadrovska funkcija tudi ukvarja.

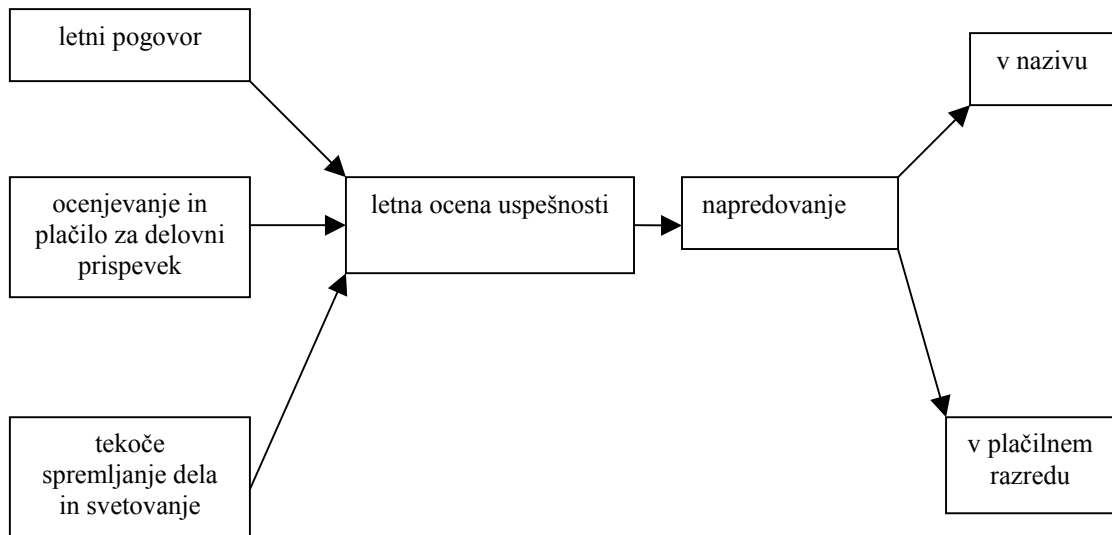
Glede na vrste človeških zmožnosti, ki jih moramo v celotnem spektru vselej upoštevati pri dodeljevanju konkretnih nalog zaposlenim, so naloge vodilnih: spodbujanje, oblikovanje občutka pripadnosti, vključenosti za doseganje ciljev organizacije. Na ta način se zaposlenim zagotavlja osebnostni in strokovni razvoj. Napredovanje kot oblika nagajevanja pa je vsekakor še vedno eden glavnih načinov upravljanja človeških virov (Bagon, 2001).

## 4.1. KARIERNI RAZVOJ V UPRAVI

Splošno prizadevanje za povečanje učinkovitosti in kakovosti javnih služb ob hkratnih zahtevah po zmanjševanju njihovega obsega uprave javnih služb silijo, da se vendarle začenjajo usmerjati v lastne delavce, njihove strokovne, delovne in osebnostne zmožnosti. Izhodišče v upravi postaja uslužbenec s svojim znanjem, sposobnostmi in hotenji oz. pričakovanji. Za prepoznavanje njegovih lastnosti in sposobnosti ter oblikovanje možnosti nadaljnjega razvoja, ki bo usklajen s cilji uprave, Zakon o javnih uslužbencih (v nadaljevanju ZJU) vzpostavlja celo vrsto institutov, ukrepov, postopkov in načinov, ki naj bi medsebojno povezani spodbujali sistem upravljanja kadrov. V tej povezavi imamo:

- letni pogovor s sodelavcem kot sredstvo za presojo in razvoj človeških virov ter usklajevanja ciljev posameznika s cilji organizacije,
- ocenjevanje delovne uspešnosti kot sredstvo za spodbujanje storilnosti in učinkovitosti posameznika, ki z delom plače nagrajuje prispevek posameznika k skupnemu rezultatu organa, njegovi uspešnosti ter učinkovitosti,
- sistem napredovanja na delovnem mestu in v nazivu, ki naj bi omogočal napredovanje uspešnim in strokovno usposobljenejšim uslužbencem,
- karierni razvoj, ki naj bi omogočil doseganje tistih položajev in delovnih mest oziroma nalog, pri katerih bodo lahko uradniki čim bolje izkoristili svoje sposobnosti, nadarjenost ter se v skupno dobro uresničevali na področjih, ki jih zanimajo,
- premeščanja uslužbencev in njihovega dela na projektno organiziranih nalogah in drugih oblikah neformalne organizacije, ki omogočajo, da zaposleni vstopa na številne načine v proces dela, prevzema naloge in odgovornosti za daljši ali krajši čas,
- načrtno in usmerjeno izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje uslužbencev, da bi prispevali k boljšemu delu organa, uprave in hkrati delovnemu in osebnemu razvoju uslužbencev (Bagon, 2003).

Posamezni deli so med seboj povezani:



Slika 5: Karierni razvoj v upravi ( Bagon, 2003)

### ***Karierni razvoj***

Karierni razvoj je mnogo več kot napredovanje. Je strokovni, delovni in osebni razvoj na nekem delovnem področju, praviloma usmerjen z načinom dela (karierna sidra, nagnjenost za vodenje, ipd), ki posameznika privlači. Delo, ki ga privlači, ga spodbuja h kakovostnim dosežkom, ti pa, še zlasti, če dobi o njih ustrezno povratno informacijo, so spet nov izziv. Govorimo o človeku, človeških lastnostih.

V organizacijskem pogledu pa moramo imeti jasno predstavo, pogled o kariernih poteh, ki se odpirajo posamezniku v organu, vsej upravi in tudi širšem prostoru. Osnovni veji kariernega razvoja sta stroka in vodenje, v upravi pa dajemo poseben poudarek še tretji veji, ki ji na kratko pravimo evropske zadeve. Ta je sicer kombinacija prvih dveh, vendar ima svoje posebnosti in je pomembna zaradi vstopa Slovenije v Evropsko Unijo (Bagon, 2003).

## 4.2. UPRAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V UPRAVI

Vsa uslužbenska zakonodaja veže razvoj, napredovanje in kariero uradnikov in ostalih javnih uslužbencev na delovno uspešnost. Tako kot je potrebno letni razgovor izvesti v prvi polovici leta, ravno tako to velja tudi za ocenjevanje delovne uspešnosti uradnikov. Tako letni pogovor kot ocenjevanje uspešnosti sta le dve dejanji v krogu med seboj povezanih aktivnosti in predstavljata upravljanje delovne uspešnosti. Oba zakona, Zakon o javnih uslužbencih in Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, vežeta razvoj, napredovanje in kariero javnih uslužbencev prav na delovno uspešnost (Bagon, 2004).

Za delovno uspešnost velja naslednja formula:

$$\text{DU} = \text{ZMOŽNOST} \times \text{MOTIVACIJA}$$

Delovna uspešnost je produkt delovne zmožnosti in motivacije. Pod delovno zmožnostjo razumemo strokovno usposobljenost in druge kakovosti, ki so potrebne za delo. Motivacija je pripravljenost, hotenje, da nekdo opravlja določeno delo. Če je enega od obojega nič, potem je DU enaka nič (Bagon, 2004).

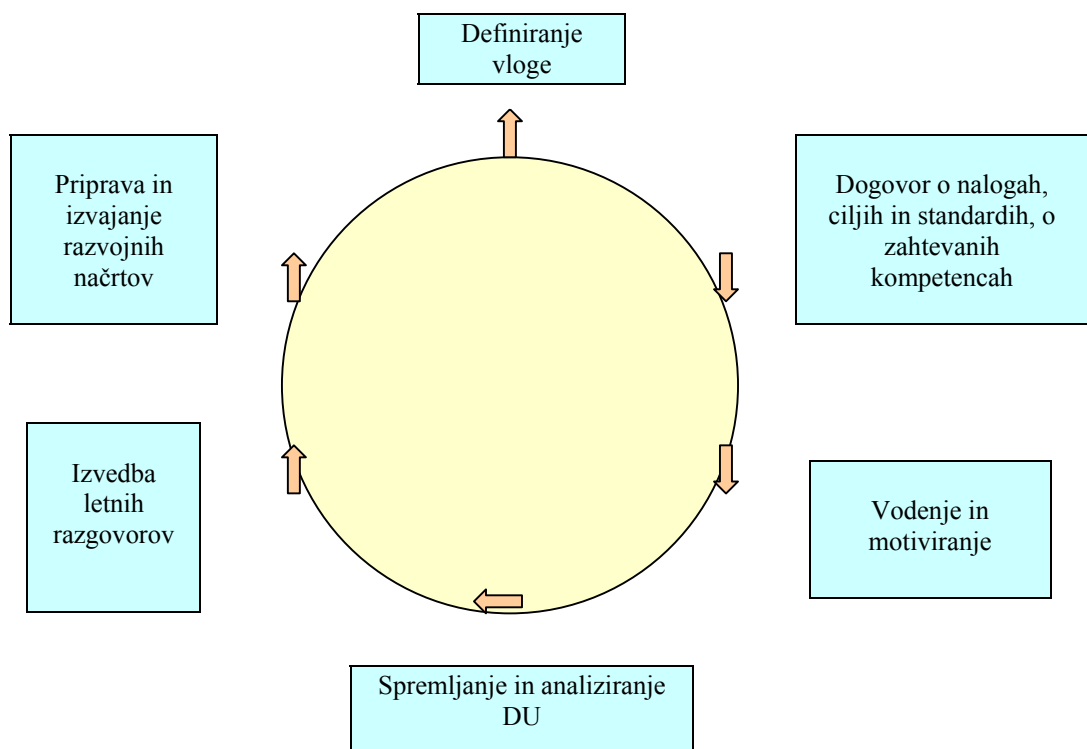
Naloga vodje je, da poveča delovno uspešnost zaposlenih. Vodja svoje zaposlene motivira z navduševanjem za skupne cilje, razloži pomen in vlogo vsakega v skupnih prizadevanjih, delo organizira tako, da naloge optimalno razporedi tudi po usmerjenosti in nadarjenosti sodelavcev, jih spodbuja glede na to, kaj jim pomeni določena vrsta spodbude. Predvsem pa jih motivira s svojim odnosom, ki naj bi bil partnerski (Bagon, 2004).

Upravljanje delovne uspešnosti poteka v krogu po naslednjih korakih:

1. definiranje vloge,
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 naloge,
4. spremljanje in analiziranje delovne uspešnosti – evalvacija(ocenjevanje),
5. izvedba letnih razgovorov – razvojnih,
6. priprava in izvajanje razvojnih načrtov.

### Sistem celovitega upravljanja delovne uspešnosti (DU)



Slika 6: Sistem celovitega upravljanja delovne uspešnosti (Bagon, 2004)

Ključno za upravljanje delovne uspešnosti je, da imata sodelavec in vodja povsem usklajena pričakovanja o vlogi, nalogah, ciljnih 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, ciljnih in pričakovanih izidih na tem delovnem mestu v tej vlogi.

Pomembno, čeprav v praksi malo uporabljeno je postavljanje ciljev, kajti pametni cilji usmerjajo v pametno vedenje, nepravilno izbrani pa v napačno (Bagon, 2004).

Ocenjevanje delovne uspešnosti je formalni proces zagotavljanja povratnih informacij delavcem o njihovih dosežkih na delovnem mestu. S to povratno informacijo o izvajanju del in rezultatih dela skuša menedžment organizacije vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke (Jamšek v Možina, 1984: 219).

### **1. Definiranje vloge**

Pod definiranje vloge razumemo z enim stavkom izraženo bistvo, smoter in pomen delovnega mesta v organizaciji. Vloga posameznika je določena s sistemizacijo delovnega mesta in s pogodbo o zaposlitvi. Zagotovo pa je treba, da vodja posreduje posamezniku še druge informacije, da se ta dejansko zave svoje vloge v sistemu (Bagon, 2004).

### **2. Dogovor o nalogah, ciljih, dogovor o pričakovanjih**

Pomembno je, da imata sodelavec in vodja usklajena pričakovanja o nalogah, ciljih in pričakovanih rezultatih – o tem, kaj je treba narediti in kako. To je zelo pomembno za upravljanje delovne uspešnosti. Poleg opredelitve delovnih nalog in ciljev pa je pomembno tudi, da sogovornika določita merila za oceno rezultatov dela.

Praviloma ni objektivnih kazalcev za ugotavljanje delovne uspešnosti, kjer pa so, jih seveda uporabljamo, v vseh drugih primerih pa je treba opredeliti pričakovanja glede tega, kaj naj bo opravljeno, doseženo in kako (Bagon, 2004).

### **3. Vodenje in motiviranje**

Ko je jasno kaj mora vsak član organizacijske enote opraviti in kako, mora vodja spremljati potek dela, če se kaj zatakne oz. če se spremenijo pogoji pa mora ustrezno ukrepati. Vodja mora zato imeti pregled nad obremenjenostjo sodelavcev, nad tem, kako daleč je kdo s svojimi nalogami (Bagon, 2004).



#### **4. Spremljanje in analiziranje delovne uspešnosti – ocenjevanje DU**

Namen spremljanja in analiziranja delovne uspešnosti je ugotoviti, ali organizacijska enota in posamezniki v njej dosegajo pričakovane, načrtovane rezultate, in če jih ne, kaj je treba spremeniti, popraviti. Če to formaliziramo, dobimo ocenjevanje delovne uspešnosti.

Oba zakona, Zakon o javnih uslužbencih (ZJU) in Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS), dajeta velik poudarek predvsem ocenjevanju delovne uspešnosti.

Po ZJU in ZSPJS ločimo ocenjevanje delovne uspešnosti za tri namene:

1. ocenjevanje uradnikov zaradi napredovanja v višji naziv (111-117.člen ZJU)
2. ocenjevanje javnih uslužbencev zaradi napredovanja v višji plačni razred (17.člen ZSPJS) in
3. ocenjevanje javnih uslužbencev za izplačilo dela plače za delovno uspešnost (22.člen ZSPJS).

Zakona torej izpostavljata predvsem naslednje kriterije ocenjevanja:

- rezultate dela,
- delovne in strokovne kvalitete:
  - a) samostojnost, ustvarjalnost, natančnost,
  - b) zanesljivost, kakovost sodelovanja in
  - c) druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela za napredovanje v nazivu – v plačnem razredu,
- nadpovprečno obremenjenost z delom za del plače za DU

(Bagon, 2004).

#### **5. Letni razvojni razgovor**

Letni pogovor je sistematično načrtovan pogovor med sodelavcem in njegovim vodjo o ciljih in rezultatih dela, težavah, ki so povezane z delom, o pričakovanih glede nadaljnjega razvoja uslužbenca.

V upravi je bil letni pogovor sprejet kot obvezno kadrovsko-menedžersko orodje, s katerim želijo zagotoviti spremljanje in usmerjanje kariere javnih uslužbencev ter zagotoviti njihovo uspešno delovanje. Od letnih razgovorov se veliko pričakuje, med drugim tudi to, da nadomestijo prva dejanja v krogu upravljanja delovne uspešnosti: definiranje vloge (ponovno, ozaveščeno), dogovor o nalogah, ciljih in standardih, o zahtevanih kompetencah za delovno mesto in načinu spremljanja in ocenjevanja uspešnosti. Letni pogovor je usmerjen v prihodnost, v njem pa obdelamo naslednja področja:

- pregled nalog in rezultatov dela,
- težišča primernosti sodelavca,
- vodenje in sodelovanje,
- dogovor glede delovnih nalog v naslednjem obdobju,
- merila za oceno rezultatov dela,
- razvojni ukrepi.

(Bagon, 2004).

### **Razlika med letnim pogovorom s sodelavcem in ocenjevanjem delovne uspešnosti**

**Letni pogovor** je način presoje in razvoja človeških virov (znanja, sposobnosti, interesnega področja, delovnih zmožnosti) ter usklajevanja ciljev posameznika s cilji organizacije. Pogovor teče o širših ciljih in delovnih dosežkih, posebnih težavah ter pričakovanih glede načrtovanja in nadaljnjega poklicnega razvoja uslužbenca. Področje zanimanja je uslužbenec in njegove osebnostne lastnosti ter zmožnosti, pomembne za delo v organizaciji, upravi. Pogovor je usmerjen v prihodnost, čeprav se ozira po učinkovitosti in uspešnosti pri dosedanjem delovnem udejstvovanju posameznika.

**Ocenjevanje delovnega prispevka (uspešnosti)** je sredstvo storilnostnega spodbujanja. Ugotoviti želimo, kolikšen je bil prispevek posameznega sodelavca k skupnim dosežkom, ciljem uprave. Pogled je usmerjen v preteklo obdobje in delo v delovne rezultate uslužbenca v preteklem letu. Uslužbenca, ki so dosegali nadpovprečne rezultate ali so bili nadpovprečno obremenjeni, želimo nagraditi z eno do dvema plačama.

**Letna ocena uspešnosti** - ocenjevanje delovne in strokovne kvalitete uradnikov je tretji način, ki ga uvajata Zakon o javnih uslužbencih in Zakon o plačah v javnem sektorju.

Letna ocena uspešnosti je rezultat presoje delovne zmožnosti in zmožnosti uslužbencev ob doseženih rezultatih in prizadevanjih v preteklem letu. Ta ocena odpira vrata uslužbencem pri napredovanju v višji plačni razred, uradnikom pa prinese napredovanje v višji naziv, ki ima status pomena. S svojim poudarkom na doseženi storilnosti naj bi zagotavljala napredovanje učinkovitejšim uslužbencem.

Dobro opravljen (letni) pogovor je predpogoj za ocenjevanje uspešnosti, ocena uspešnosti pa določa napredovanje in karierni razvoj uslužbenca (Bagon, 2004).

## **6. Priprava in izvajanje razvojnih načrtov**

Ta je tudi zadnja v krogu upravljanja delovne uspešnosti. Razvojni načrti obsegajo izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje, vodenje in svetovanje, mentorstvo, ... Realizirati bi morali predvsem tisto usposabljanje in izpopolnjevanje, ki bi dejansko izboljšalo kompetentnost zaposlenih za uspešnejše delo, za karierni razvoj in rast tako v interesu uslužbenca kot delodajalca (Bagon, 2004).

### **Povezava med delovno uspešnostjo in kariernim razvojem**

Kariera označuje življenjsko pot posameznika z vidika delovnih izkušenj, znanja, delovnih mest, služb, napredovanj. Posameznik naj bi strokovno rasel in prevzemal naloge v skladu z izkazanimi sposobnostmi, kompetencami. Pomembno je torej, da so na pravem mestu v pravem času kompetentni ljudje.

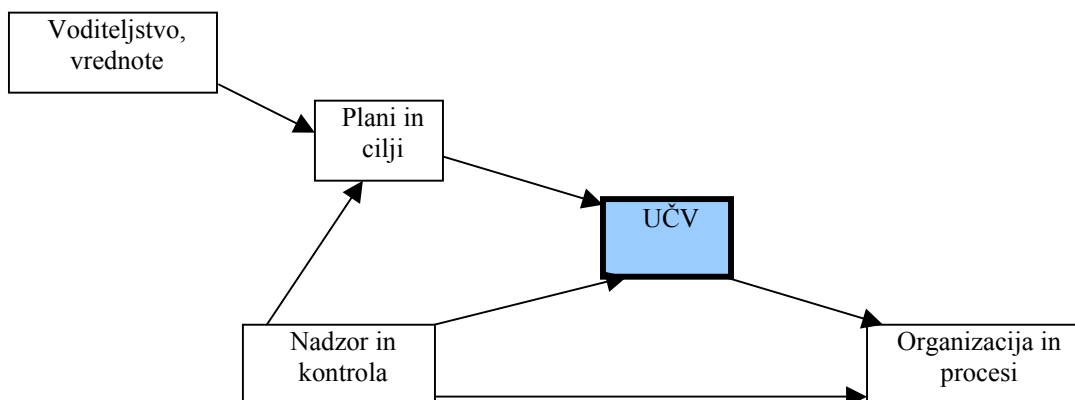
Kariera ima horizontalni in vertikalni vidik. V upravi so hierarhične poti napredovanja jasne: uradniki napredujejo v višje nazive, uslužbenci napredujejo v višje plačne razrede na istem delovnem mestu. Pogoji napredovanja so jasni – potrebno je dovolj veliko število dobrih ali odličnih letnih ocen delovne uspešnosti. Nič manj pomemben pa je tudi horizontalni vidik. Za različna delovna mesta, ki so v istem nazivu oz. na isti stopnji zahtevnosti, so zahteve za delo zelo različne. Zahtevajo se različne kombinacije kompetenc, znanj na številnih področjih, v različnih sektorjih. Možnost prehajanja uslužbencev med organi je velika in tudi zaželena. Odprte so možnosti za pridobivanje delovnih izkušenj na različnih nalogah, tudi občasnih (Bagon, 2004).

### 4.3. SKUPNI OCENJEVALNI OKVIR ZA ORGANIZACJE V JAVNEM SEKTORJU (CAF)

Model CAF, ki temelji na modelu poslovne odličnosti EFQM in je močno razširjen v javnem sektorju držav evropske unije se je pričel uporabljati tudi v Sloveniji. Čeprav se model CAF uporablja predvsem kot samoocenjevalno orodje doseženega nivoja kakovosti, ga lahko uporabljamo tudi kot analitsko orodje za določitev stanja v organizaciji na področju kakovosti. (Pretnar, 2003)

#### 4.3.1. Upravljanje s človeškimi viri kot osrednji dejavnik uspeha organizacije:

Ker CAF izhaja iz sistema poslovne odličnosti EFQM, ga lahko prištevamo med sisteme, ki omogočajo celovit pogled na kakovost, tako kot na primer ISO 9000, EFQM, Speyer, ali Malkom Baldrige. V tem sistemu upravljanje s človeškimi viri zaseda enega osrednjih dejavnikov sprememb in razvoja organizacije. V sistemu celovite kakovosti pri razvoju organizacije delujejo naslednje povezave upravljanja s človeškimi viri z ostalimi dejavniki (4):



Slika 7: Organizacijski razvoj v luči upravljanja s človeškimi viri  
(Pretnar, 2003).

Na Sliki 7 je razvoj organizacije predstavljen kot vrsta korakov ali faz, ki segajo od voditeljstva in vrednot, preko priprave planov in ciljev organizacije, do upravljanja s človeškimi viri in vplivanja na organizacijo in procese. Vse te faze se v organizaciji nadzorujejo in kontrolirajo ter po potrebi usklajujejo in dopolnjujejo. Osrednje mesto v tem procesu zavzema upravljanje s človeškimi viri.

Proces se prične z **voditeljstvom in vrednotami**, ki so temeljno vezivo vsake organizacije. Voditeljstvo koordinira aktivnosti za usmerjanje in obvladovanje organizacije, pri tem pa njegovi nosilci razvijajo in oblikujejo vrednote, poslanstvo in vizijo, ki so potrebni za uspešno delovanje organizacije.

Preko **planov in ciljev** se voditeljstvo in vrednote realizirajo in usmerjajo človeške vire pri njihovem delovanju. Ob tem ne moremo preko dejstva, da pri ustvarjanju in oblikovanju vrednot sodelujejo vodje kot tudi ostali zaposleni, zato proces vplivanja na človeške vire deluje v več smereh. Neizogibno pa se prične z voditeljstvom in vrednotami in zaključí s spremembami **procesov** in načina **delovanja organizacije**.

**Nadzor in kontrola** sta nujni sestavini zgoraj omenjenih procesov in omogočata spremljanje in ugotavljanje sprememb (Pretnar, 2003).

#### **4.3.2. Opredelitev merila Ravnanje z ljudmi pri delu v modelu CAF:**

CAF nam kot analitsko orodje pomaga analizirati stanje na področju ravnanja z ljudmi pri delu in uvesti ustrezne načine ravnanja, ki prinesejo dvig kakovosti v organizaciji na tem področju. Ker CAF izboljšuje komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi, je zato smiselno pričeti najprej s programom izboljšav na področju ravnanja z ljudmi pri delu, ki so sploh osrednja točka dogajanja in sprememb v organizaciji.

V skupnem ocenjevalnem okviru CAF je merilo 3, ravnanje z ljudmi pri delu opredeljeno na sledeč način: “kako organizacija upravlja, razvija in sprošča znanje in polni potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, skupine in celotne organizacije; kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter za učinkovito delovanje zaposlenih” (Pretnar, 2003).

V nadaljevanju pa so med ključnimi napotki za uporabo merila 3 poleg redno zaposlenih v organizaciji omenjeni tudi drugi zaposleni, ki neposredno ali posredno služijo državljanom. To so lahko na primer pripravniki, zaposleni za določen čas, praktikanti, študentje na počitniškem delu ali prostovoljci. Posebej je poudarjena tudi možnost posebne pomoči za razvoj polnega potenciala zaposlenih.

V zadnjem odstavku ključnih napotkov pa navodilo navaja tudi možne omejitve delovanja organizacije, do katerih v upravi kar pogosto prihaja. Te omejitve, ki so posledica splošne kadrovske politike v javnem sektorju, plačne politike in podobno, merilo 3 »vzame v zakup«, saj organizacije tudi v teh razmerah lahko delajo na tem, da kar najbolje izkoristijo potencialne svojih zaposlenih.

Celovito gledano gre za izrabo potenciala zaposlenih za podporo politiki in strategiji organizacije v smeri zadovoljevanja potreb in pričakovanj uporabnikov, kar je vidik upravljanja s področjem HRM v okviru celovitega upravljanja kakovosti TQM. To je na odjemalca osredotočena filozofija upravljanja, ki skuša s pomočjo analitičnih orodij in timskega dela z vključevanjem vseh zaposlenih stalno izboljševati poslovne procese(5) Značilnosti merila 3 (ravljanje z ljudmi pri delu) lahko na kratko povzamemo na sledeč način:

**Ravni ravnanja z ljudmi pri delu:** posameznik, skupina, celotna organizacija.

**Ciljne skupine ravnanja z ljudmi pri delu:** redno zaposleni, invalidi, zaposleni za določen čas, praktikanti, ljudje na počitniškem delu, zaposleni preko študentskega servisa ipd.

**Upoštevanje omejitev** zaradi morebitne omejitve svobode delovanja, ki je posledica splošne kadrovske politike v javnem sektorju. Delovanje oziroma izboljšave kljub omejitvam (Pretnar, 2003).

#### **4.3.3. Povezanost ravnanja z ljudmi pri delu z ostalimi merili modela CAF.**

Evropski model kakovosti CAF je eden od modelov celovitega obravnavanja kakovosti, za katere je značilno, da na kakovost gledajo celovito v smislu povezovanja vseh dejavnikov, ki kakovost ustvarjajo in rezultatov, na katere ti dejavniki vplivajo. Zato si aktivnosti pri izboljševanju kakovosti lahko predstavljamo kot nize zaporednih korakov, ki se ciklično

ponavljajo in ustvarjajo vedno nove razmere za izboljšanje ravnanja zaposlenih in organizacije. Poglejmo si najprej posamezna merila in njihovo povezanost z ravnanjem z ljudmi pri delu:

**Voditeljstvo:** Naloga vodij in managerjev je razvijanje in uresničevanje poslanstva in vizije organizacije javnega sektorja, ki so jih dolžni prenašati na vse zaposlene. Merilo vključuje tudi sistem razvijanja organizacije in procesov, kamor štejemo način organiziranosti zaposlenih, ravni odgovornosti, možnosti za projektno in timsko delo. Pomembna naloga voditeljstva je tudi motivacija in podpora zaposlenim. Voditeljstvo ustvarja poslanstvo in vizijo in organizacijske pogoje za dolgoročni uspeh organizacije.

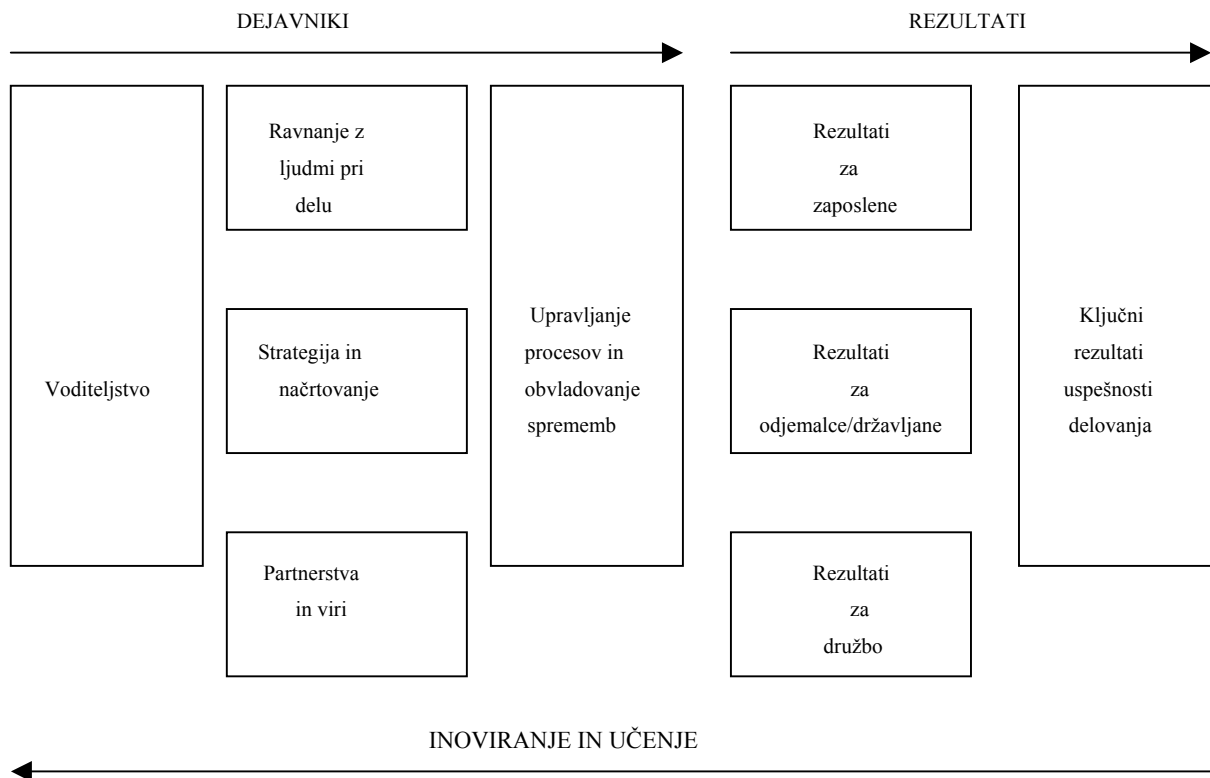
**Strategija in načrtovanje:** Strategija so usmeritve organizacije glede na njeno poslanstvo in vizijo. Pomeni tudi usklajevanje pričakovanj z dejanskimi možnostmi, ki jih nudi organizacija in zaposleni, kar ima za posledico tudi ocenjevanje potreb po reorganizaciji ter izboljšanju strategij in metod dela z zaposlenimi.

**Partnerstvo in viri:** Merilo ugotavlja kako organizacija upravlja svoje vire za uspešno izvajanje svojih procesov. Poudarek je predvsem na upravljanju znanja zaposlenih tako v smislu dostopnosti kot razvijanja sistemov upravljanja, ohranjanja in ocenjevanja znanja in informacij v organizaciji.

**Upravljanje procesov in obvladovanje sprememb:** Merilo ugotavlja kako organizacija upravlja, izboljšuje in razvija svoje procese, med katerimi je tudi proces ravnanja z ljudmi pri delu (planiranje, zaposlovanje, razvoj, usposabljanje, nagrajevanje).

**Rezultati za zaposlene:** Sem sodijo rezultati, ki jih organizacija dosega na področju zadovoljstva zaposlenih in se neposredno navezuje na merilo ravnanje z ljudmi pri delu. To so rezultati merjenja zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih (Pretnar, 2003).

## Model CAF



Slika 8: Sestava modela CAF (Pretnar, 2003)

Pri obravnavanju tako obsežnega področja kot je ravnanje z ljudmi pri delu lahko uporabljamo celo vrsto pristopov in modelov, ki nam olajšajo delo pri izvajanju aktivnosti in pripravi ukrepov za spremembe. Kljub dobrim modelom in ustreznim pristopom dobre zamisli velikokrat težko uresničimo v praksi. Bodisi zaradi napačnih predpostavk, bodisi zaradi ljudi, ki zahtevam in spremembam ne sledijo. Zato tako kot vse spremembe tudi spremembe na področju ravnanja z ljudmi pri delu zahtevajo svoj čas, ki velikokrat prinese več vprašanj kot odgovorov (Pretnar, 2003).



## 5. KOMPETENCE – STROKOVNA USPOSOBLJENOST

Izraz kompetence se v zadnjem času pojavlja vse pogosteje – kompetence postajajo osrednji dogodek upravljanja kadrovskih virov (Bagon, 2002).

Kompetence so vse sposobnosti in zmožnosti, potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito opravi neko delo ali nalogo. So tiste lastnosti in zmožnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje dela glede na zahteve organizacijske vloge. Vsebina pojma kompetence je večplastna. pri tem igrajo sposobnosti pomembno vlogo, vendar kompetenco sestavljajo še znanja in pridobljene izkušnje, zelo pomembno vlogo pa igrajo še posameznikove vrednote in motivacija. Kompetence pa ne smemo enačiti s sposobnostjo iz naslednjih razlogov:

- ker so sposobnosti le eden izmed konstitutivnih elementov kompetenc,
- ker je kakovost in s tem delovna uspešnost kadrov odvisna od prave kombinacije vseh konstitutivnih elementov kompetence, ki mu omogočajo, da deluje optimalno glede na zahteve organizacijske vloge.

Ko se sprašujemo, kaj morajo biti ljudje sposobni narediti in kako se vesti, da bi svojo vlogo odigrali po pričakovanjih, se sprašujemo po kompetencah. Najbližji izraz, ki ga uporablja ZJU, je strokovna usposobljenost in je opredeljena kot strokovno znanje in usposobljenost za uporabo tega znanja (Bagon, 2002).

Kompetence obsegajo:

- znanja, veščine, spretnosti,
- osebnostne in vedenjske značilnosti,
- prepričanja, motivi in vrednote,
- samopodobo in podobno,

torej vse tisto, kar je skupaj precej večje jamstvo za delovni uspeh kot je zanje samo po sebi.

Toda izraz kompetence zajema še en vidik – kompetence izražajo še socialno dimenzijo, vlogo v kolektivu, vključujejo poznavanje in vpeljevanje vizije, strategije, poslovne usmerjenosti organizacije in njene organizacijske kulturne naravnosti (Bagon, 2003).

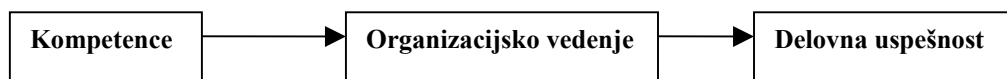
Ključne kompetence kot vodilo upravljanja kadrovskih virov:

- 1) Strokovno znanje in usposobljenost
- 2) Usmeritev v rezultate/motiviranost za dosežke
- 3) Usmeritev v kakovost
- 4) Osredotočenost na stranke
- 5) Veščina dobrih medsebojnih odnosov in timskega dela
- 6) Prilagajanje spremembam in fleksibilnost
- 7) Reševanje problemov in sprejemanje odločitev
- 8) pripadnost (Bagon, 2002).

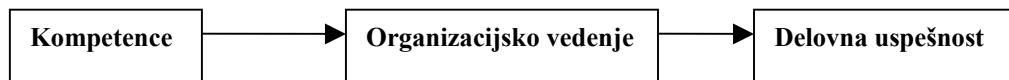
To so tudi kriteriji, ki se jih lahko uporablja:

- za ocenjevanje zahtevnosti posameznih delovnih mest (potrebna znanja in sposobnosti),
- kriteriji za napredovanje,
- letni razgovor (ocenjevanje uspešnosti/plan razvoja),
- smernice pri izdelavi plana izobraževanja in razvoj zaposlenih in
- kriteriji za selekcijo in uvrščanje novozaposlenih v strukturo delovnih mest (Bagon, 2002).

Pri organizacijski vlogi se posvečamo konkretnemu organizacijskemu vedenju na ravni posameznika in spreminjanja tega vedenja (z namenom, da bi bilo uspešno). Pri tem pa izhajamo iz predpostavke, da organizacijsko vedenje sprožajo določena znanja, veščine in sposobnosti ter druge lastnosti posameznika (kompetence):



Neposrednemu opazovanju je dostopno organizacijsko vedenje, ne pa osebne karakteristike – kompetence – če želimo posamezniku spodbuditi organizacijsko vedenje, ki omogoča veliko delovno uspešnost, moramo ugotoviti, katera kombinacija kompetenc ga omogoča.



Če hočemo ugotoviti, katere kompetence so za določene vloge potrebne, je treba raziskati, po čem se razlikujejo uspešni od manj uspešnih oziroma, katere so tiste lastnosti, po katerih se odlikujejo uspešni izvajalci (Bagon, 2003).

Za razumevanje kompetenc je treba razlikovati (Gruban, 2003):

- splošne kompetence, kot je na primer usmerjenost za stranke, racionalno gospodarjenje z viri, poštenost, spoštovanje zakona itd.,
- skupne kompetence, npr. za posamezne poklice (uradnik za okencem, vodja organizacijske enote v upravi, trgovski potnik) in
- posebne kompetence. Ta se nanaša na konkretno posameznikovo delo v okviru delovnega mesta oz. organizacijske vloge.

Postopek določanja kompetenc zahteva najprej:

- nabor in izbor pomembnih ali tipičnih lastnosti (na podlagi vedenja posameznikov, ki so v konkretnih situacijah postopali zelo učinkovito)
- opredelitev vedenjskih vzorcev ( v konfliktnih situacijah deluje pomirjajoče, prijeten za sodelovanje, zna predvideti ovire pri uvajanju sprememb)

določiti pomen posamezne značilnosti za neko delo – izdelava kompetenčnega profila (Bagon, 2003).

Modeli, ki temeljijo na kompetencah, daleč zanesljiveje opravičujejo visoke naložbe v usposabljanje in izobraževanje, omogočajo kakovostnejšo izbiro in razvoj kadrov ter načrtovanje kariere, vzpostavljajo jasnejša merila delovne uspešnosti, omogočajo pravičnejše in objektivnejše nagrajevanje, določajo prave prioritete pri vodenju zaposlenih, hitreje premeščajo vrzeli v znanjih in veščinah, bolje komunicirajo vedenja in v prvi vrsti povezujejo v celoto na eni strani letne pogovore, ocene delovne uspešnosti, sistem nagrajevanja in razvoja kadrov ter na drugi strani vizijo, strategijo, poslanstvo, vrednote in kulturo podjetja (Gruban, 2003).

Strokovna znanja in veščine izhajajo iz tehnične delitve dela – delovnega mesta in so predpogoj, da bo delo sploh opravljeno. Te opredelimo v zahtevah delovnega mesta. Poleg teh pa skušamo odkriti in določiti še druge lastnosti in sposobnosti izvajalcev, ki so potrebne, da se v nekem kulturno-organizacijskem okolju naloge opravijo uspešno in bolj učinkovito. Tudi te lahko zapišemo v sistemizacijo (funkcionalna znanja in sposobnosti), vsekakor pa jih potrebujemo, ko kadrujemo novo zaposlene ali ko predlagamo razporeditev uslužbenca na (drugo) delovno mesto. Opredelimo jih v kompetenčnem profilu delovnega mesta.

S kompetenčnim profilom delovnega mesta določimo zahtevano stopnjo razvitosti posamezne kompetence pri določenem delu (organizacijski vlogi):

Kompetenca	Zahtevana razvitost kompetence			
	1	2	3	4
Komunikacijske sposobnosti		<b>D</b>	<b>Z</b>	
Sposobnost vplivanja na ljudi – vodenje		<b>Z</b>		<b>D</b>
Organizacijske sposobnosti		<b>Z - D</b>		
Obvladovanje težavnih strank			<b>D</b>	<b>Z</b>
Sposobnost za timsko delo	<b>Z</b>	<b>D</b>		

**Z** = zahtevana razvitost

**D** = dejanska razvitost kompetence

Tabela 1: Določanje kompetenčnega profila (Bagon, 2002)

Na osnovi organizacijskega vedenja posameznika (s spremljanjem njegovega dela in vedenja) spoznavamo koliko katerih kompetenc dejansko ima. Na osnovi ugotovljenih razlik med zahtevano in dejansko razvitostjo posamezne kompetence izberemo kadrovske, izobraževalne in organizacijske ukrepe, s katerimi bomo:

- izboljšali uradnikovo delovno zmožnost (kompetence)
- drugače organizirali delo (Bagon, 2002).

Na osnovi teh razlik prepoznamo tudi, katero usposobljenost in izpopolnjevanje je potrebno organizirati, da bo res v interesu uspešnosti organa (Bagon, 2002).

V upravi že poteka postopek oblikovanja kompetenc, splošnih, skupnih in posebnih.

**Splošne** so določene v skupnih načelih sistema javnih uslužbencev in v kodeksu, na delovnem področju pa jih natančno opredeljujeta ZJU (v 111.členu) in Zakon o plačah v javnem sektorju (v 17.členu). Uspešen, dober uradnik oziroma uslužbenec je tisti, ki daje dobre rezultate, je samostojen, ustvarjalen in natančen, zanesljiv, pri opravljanju dela, kakovostno sodeluje in organizira delo in ima še druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela. Te druge sposobnosti so skupne in posebne in jih moramo seveda poznati.

**Skupne kompetence** dobivajo svojo obliko v postavljanju zahtev za imenovanje v naziv (strokovni izpit za imenovanje v naziv), zahtev po opravljenem posebnem programu usposabljanja in izpopolnjevanja za posamezne vodje na najvišjih položajih in vodje na srednjih vodstvenih položajih – izobraževalni program za ti dve skupini je celo sestavni del akta o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v upravi. In to so vsebine, za katere ZJU v drugem odstavku 103.člena pravi, da jih določi vlada.

**Posebne kompetence** so vezane na konkretno delo, naloge posameznega uslužbenca, njegovo vlogo, njegove odgovornosti. Posebne kompetence so delno opredeljene z opisom delovnega mesta in položajem v sistemizaciji delovnih mest, delno določene s pogodbo o zaposlitvi – četrti odstavek 53.člena določa, da so v pogodbi o zaposlitvi opredeljeni podatki o vrsti dela s kratkim opisom dela.

Posameznik s svojo delovno usposobljenostjo in organ s svojim delovnim programom sta dva živa in spremenljiva sistema, ki se vzajemno dopolnjujeta, spreminjata. Imata vsak svojo vizijo in konkretni program dela. Treba ju je povezati in jima določiti skupne točke.

Posameznikov razvoj je odvisen od nalog, obveznosti in razvoja organa, organ pa svoje

naloge lahko opravi samo z ljudmi, ki jih lahko zaposli – na trajnih, začasnih ali občasnih nalogah. Njuna skupna točka je program, načrt dela in odgovornosti posameznega uslužbenca glede na delovno področje in delovni program organa (Bagon, 2002).

To se v upravi oblikuje v letnem pogovoru s sodelavcem. Pogoji, da izpeljemo karierni razvoj uradnikov v upravi, je torej pravilno zastavljen letni pogovor s sodelavcem. V letnem pogovoru vodja s sodelavcem uskladi, katere so tiste ključne kompetence pri delu, ki odločilno vplivajo na uspešnost. V nadaljevanju pogovora pa ugotavljata, koliko posameznik tem zahtevam ustreza in kaj bi se dalo narediti, da bi se zahtevane kompetence na delovnem mestu čim bolj prikrivale z dejanskimi lastnostmi zaposlenega (Bagon, 2003).

## **5.1. KARIERNA SIDRA**

Karierno sidro je sklop talentov, motivov, vrednot in stališč, ki dajejo stabilnost in smer posameznikovi karieri. Posameznik bo nenehno usmerjal svojo dejavnost v smeri oziroma na področju, ki ga zanima, kjer doživlja uspehe, potrditev.

Shein (Brečko, 2001: 5-80) je razvrstil sidra v osem kategorij:

- 1) usmerjenost k tehnični funkcionalnosti
- 2) menedžerska usmerjenost
- 3) samostojnost in neodvisnost
- 4) težnja po varnosti in stabilnosti
- 5) podjetniška ustvarjalnost
- 6) predanost stvari/slужenje
- 7) čisti izziv
- 8) življenjski slog

Vsak posameznik je do določene mere povezan z vsakim od teh sklopov. Izraz »karierno sidro« označuje področje, ki ima za človeka tolikšen vseobsegajoč pomen, da bi se mu nikakor ne odrekel. Pomembno je vedeti, h kakšnemu delu posameznik teži, saj le to

omogoči vodji, da ga ustrezno motivira, ve, kakšno plačilo in koristi tak človek pričakuje, kakšno napredovanje in priznanje je zanj pomembno (Bagon, 2003).

### **1. *Sidro tehnično funkcionalne kompetentnosti (specialist)***

Nekatere osebe po nekajkratni menjavi zaposlitve spoznajo svoj talent in najdejo delo, ki ga z veseljem opravljajo. Identiteto zgradijo okoli *vsebine* dela. Na tem področju uspešno razvijejo svoje sposobnosti, postanejo izvedenci. Njihov cilj je postati odličen na nekem segmentu. Če ne preizkušajo svojih zmožnosti in spretnosti, se jim delo kmalu zazdi dolgočasno in ponižujoče. Začnejo se ozirati po drugih nalogah. Pravzaprav ima vsak poklic lastne 'obrtnike', to je osebe, ki razvijejo svojo predstavo specialista z določenimi talenti, okoli katerih se giblje njihova identiteta. Ta identiteta in potreba po uveljavitvi in izkazovanju lastnih sposobnosti premaga druge tipe potreb in interesov, kot npr. varnost in stabilnost, avtonomija in podjetniška aktivnost.

Specialist bolj ceni priznanje svojih poklicnih kolegov kot pa mehanična priznanja vodstva. Velja le priznanje, iz katerega je razvidno, da ta, ki priznanje daje, dobro ve, kakšno delo je bilo opravljeno, kako težko je bilo, kako pomemben je prispevek (Bagon, 2003).

### **2. *Sidro menedžerske kompetentnosti***

Ob vstopu v podjetje mnogi resnično želijo postati direktor – menedžer. Po nekajletnih izkušnjah šele spoznajo, katere sposobnosti so pomembne pri menedžerju. Tedaj lahko nastopi čas, ko lahko ovrednotijo, ali imajo talent in motivacijo za to delo. Za to skupino oseb je pomembno napredovanje na hierarhični lestvici. Te osebe prevzemajo večjo odgovornost in imajo tako možnost prispevati k uspehu organizacije. Te osebe želijo biti voditelji. Za uspešno delovanje menedžerja so pomembna tri področja.

- analitične sposobnosti (sposobnost identifikacije, analize, sinteze in reševanja problemov v pogojih nepopolnih informacij in negotovosti);
- sposobnost medosebnega in medskupinskega komuniciranja (sposobnost vplivanja, vodenja in kontroliranja oseb na vseh nivojih). Čeprav sodeluje v timu pri

reševanju problema, vodi skupino, srečanja, projekte in medskupinsko delo, sodeluje s sindikati in rešuje konflikte med oddelki;

- emocionalne sposobnosti (čutiti elemente in čustveno krizo medosebnih odnosov kot stimulus, ne pa kot utrujanje in izčrpavanje).

Menedžersko zasidrani ljudje si želijo prevzeti veliko odgovornosti. Privlačnost svojega dela bodo merili po tem, kako pomembno je za uspeh organizacije. Močno se bodo istovetili z organizacijo in njenim uspehom ali neuspehom. Po tem se merijo, kako dobro so opravili svoje delo. Vztrajajo pri napredovanju, ki temelji na zaslugah, izmerjeni delovni učinkovitosti in dosežkih. Priznanje zanje je napredovanje na višjo raven odločanja (večja organizacija, pomembnejši projekt). (Bagon, 2003)

### ***3. Sidro avtonomije in neodvisnosti***

Nekatere osebe kmalu spoznajo, da ne prenesejo omejitev, ki jim jih nalagajo pravila, postopki, delovni čas, predpisana oblačila in druge norme, ki so si jih zamislili drugi in ki se skoraj brez izjeme pojavljajo v vsaki organizaciji. Ne glede na svoje delovno področje ti ljudje čutijo potrebo, da bi delali stvari po svoje, v svojem tempu in v skladu s svojimi merili.

Človek, zasidran v samostojnosti, ima najraje jasno opisano, časovno določeno delo na svojem strokovnem področju. Sprejemljivo in tudi zaželeno je pogodbeno delo ali projektno delo. Pomembno je, da so cilji jasno določeni, sredstva in poti pa si lahko izbere sam. Za svoje delo pričakuje takojšnje povračilo (plačilo, bonusi, nagrade), ki ga kasneje k ničemur ne zavezuje. Zanj napredovanje pomeni le, če z novim delom dobi še več svobode, več samostojnosti. Napredovanje na višji položaj in dodeljevanje večjih odgovornosti bi za te ljudi pomenilo ogrožanje, manjšo neodvisnost (Bagon, 2003).

### ***4. Sidro varnosti oz. stabilnosti***

Nekateri ljudje čutijo prevladujočo potrebo po karieri, kjer se bodo počutili mirni in varni. Te osebe želijo da so dogodki v prihodnosti zanje predvidljivi in občutijo željo po pripadnosti določenemu okolju. Ne zanimajo jih izzivi na delovnem mestu, širitev obsega



dela, nove odgovornosti. Raje vidijo, da se plača povečuje redno, sistem napredovanja pa je odvisen od časa službovanja na določenem delovnem mestu.

Uslužbenec, zasidran v varnosti in stabilnosti, želi dobiti priznanja za svojo pripadnost organizaciji in zanesljivo delavnost, še raje pa ima zagotovila o stabilnosti zaposlitve. Predvsem mora biti prepričan, da lojalnost resnično prispeva k uspešnosti organizacije.

Veliko ljudi s tem sidrom dela v upravnih organizacijah in tudi druge organizacije so močno odvisne od velikega števila uslužbencev, ki so zasidrani v varnosti in v tehnično-funkcionalni sposobnosti (Bagon, 2003).

### ***5. Sidro podjetniške ustvarjalnosti***

Določeni ljudje odkrijejo v svoji karieri potrebo po ustvarjanju novega proizvoda ali storitve, želijo ustanoviti svojo organizacijo. Kreativnost podjetnika odseva potrebo razvitju novega izdelka in izgradnji nove blagovne znamke, če pa prevzame obstoječe delo ali organizacijo, čuti potrebo, da ju preoblikuje v skladu s svojo filozofijo. Ustvarjalna težnja pri tej skupini je usmerjena v ustvarjanje novih organizacij, izdelkov ali storitev, ki bodo ekonomsko uspešni – merilo uspeha je ustvarjanje denarja.

Podjetniško zasidrani ljudje so obsedeni s potrebo po ustvarjanju in se hitro zdolgočasijo. Za to skupino ljudi je absolutno najpomembnejša tema lastništvo. Pogosto sami sebe ne plačujejo kdove kako dobro, pač pa ohranjajo nadzor nad kapitalom svojega podjetja.

Če razvijajo nove izdelke, hočejo biti lastniki patenta. Podjetniki kopičijo premoženje ne toliko zaradi premoženja samega, le to je zanje oblika sporočanja svetu, kaj so dosegli.

Pridobivanje premoženja in ustvarjanje precej velikih podjetij sta dva najpomembnejša načina, s katerima predstavniki te skupine dosežejo priznanje. Želijo biti opaženi in javno priznani (Bagon, 2003).

### ***6. Občutek za služenje, predanost stvari***

Nekateri ljudje se odločijo za poklic, ki jim dejansko pomeni poslanstvo. Želijo si, da bi tako ali drugače izboljšali svet, pomagali ljudem, človeštvu. To sidro je značilno za ljudi v poklicih kot so zdravnik, medicinska sestra, socialni delavec, učitelj, duhovnik, ali pa

ljudje, ki delujejo na okoljevarstvenem področju. Vendar je predanost neki stvari ravno tako značilna za nekatere ljudi v poslovnem menedžmentu in organizacijskih karierah.

Ljudje s tem kariernim sidrom želijo pošteno plačilo za svoj prispevek, napredovanje, ki priznava njihov prispevek, želijo si priznanja in podpore poklicnih kolegov. Radi čutijo, da so v kolektivu z ljudmi, s katerimi imajo skupne vrednote (Bagon, 2003).

### **7. Čisti izziv**

Nekateri ljudje zasidrajo svojo kariero v predstavi, da lahko osvojijo karkoli in kogarkoli. Definicija uspeha je zanje premagovanje nemogočih ovir, reševanje nerešljivih problemov, zmaga nad izjemno močnimi nasprotniki. Tem ljudem ni mar, na katerem področju se pojavi problem. V ta vzorec verjetno spadajo nekateri visoko usposobljeni svetovalci za strategije in vodenje (dežurni stečajni upravitelji), ki jih veseli, če dobijo vse težje strateške naloge (Bagon, 2003).

### **8. Življenjski slog**

Ljudje, ki pri organiziranju svoje eksistence izhajajo iz življenjskega sloga, hočejo po eni strani reči, da kariera zanje ni tako zelo pomembna in da nimajo kariernega sidra. Pa vendar tudi oni sodijo v pogovor o kariernih sidrih. Vse več ljudi je motiviranih, da bi dosegli pomembno kariero, obenem pa dodajajo pogoj, da mora biti ta kariera v skladu s celotnim življenjskim slogom. Ne gre za uravnovešanje osebnega in poklicnega življenja, temveč za povezovanje potreb posameznika, družine in kariere.

V nasprotju z osebo, ki je zasidrana v samostojnosti, so ljudje s stilom življenjskega sloga pripravljene delati v organizaciji pod pogojem, da imajo ob pravem času na voljo prave možnosti. Te možnosti so lahko: potovanje ali selitev samo tedaj, ko to ustreza njegovi družini, polovični delovni čas, če to zahtevajo življenjske razmere, študijski dopust, porodniški dopust za mater in očeta, možnost dnevnega varstva otrok, gibljivi delovni čas, delo doma med običajnim delovnim časom itn. Za takšne ljudi je najbolj pomemben odnos organizacije, ki odseva spoštovanje do osebnih in družinskih zadev in ki omogoča pristno pogajanje o psihološki pogodbi (Bagon, 2003).

Model kariernih sider je uporaben pripomoček tudi v organih državne uprave, saj lahko z njim bolje usmerjamo poklicni razvoj zaposlenih. Vendar pa se mora vsak posameznik najprej sam naučiti oblikovati in usmerjati svojo kariero – v pomoč mu je lahko strokovno opravljena analiza kariernega sidra (Bagon, 2003).

## 6. USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE KADROV

Vseživljenjsko izobraževanje je v današnjih dinamičnih razmerah in času nujno. Za ohranjanje ravni strokovnega in tudi splošnega znanja je nujno slednjega obnavljati in dopolnjevati. Poleg branja strokovne literature, spremljanja javnih občil in elektronskih medijev nam svoje storitve ponuja tudi nekaj izobraževalnih organizacij.

Pri odločitvi, katerega izobraževalnega programa se udeležiti, kaže upoštevati lastne cilje in ambicije, interes okolice za naše izobraževalne načrte (delodajalec), pa tudi čas, ki smo ga pripravljene nameniti temu (usklajenost z zasebnim življenjem).

Delovna okolja, podjetja in njihova vodstva ter strokovne službe zelo različno sprejemajo odločitve svojih sodelavcev za nadaljevanje študija ali udeležbo na strokovnih seminarjih. Nedvomno mora biti v interesu podjetja, da se njegovi zaposleni izobražujejo in pridobivajo funkcionalna ter strokovna znanja, pri čemer naj bodo interesi posameznikov usklajeni z dolgoročno kadrovske strategije. Pri presoji, kaj bi bilo za posameznika primerno in zanimivo, za podjetje pa koristno, naj tisti, ki skrbijo za razvoj karier v podjetju, odločijo skupaj z zaposlenimi.

V izobraževalnem načrtu znotraj vsake organizacije je določen način izobraževanja zaposlenih. Tako so lahko odrasli vključeni v redni ali izredni študij, ki jim bo omogočil visoko oziroma univerzitetno stopnjo izobrazbe. Izobraževanje iz dela (redni študij) je način izobraževanja odraslih, ki so redno zaposleni. Med trajanjem procesa izobraževanja udeleženec praviloma nekaj časa ne opravlja svojih delovnih nalog in obveznosti, ampak se s polnim delovnim časom izobražuje. Praviloma gre za formalno izobraževanje. Izobraževanje ob delu (izredni študij) je način izobraževanja odraslih, ki so prav tako redno zaposleni. Med trajanjem izobraževanja (ne glede na to, koliko časa izobraževanje traja) udeleženec izobraževanja redno opravlja svoje delovne naloge in obveznosti iz delovnega razmerja ali jih preneha opravljati le za kratek čas, da opravi nekatere obveznosti v zvezi z izobraževanjem (Haček, 2001: 92).

Najpomembnejši segment v procesu profesionalnega razvoja kadrov predstavljajo procesi permanentne edukacije – izobraževanja (pridobivanje temeljnih strokovnih znanj), izpopolnjevanja (dodajanje, poglobljanje aktualnih znanj) in usposabljanja (pridobivanje ustreznih veščin za opravljanje konkretnega dela).

Poleg izobraževanja odraslih, ki je pomemben dejavnik v sodobni družbi, postajata vse pomembnejši tudi dopolnilno usposabljanje in izpopolnjevanje odraslih. Dopolnilno usposabljanje pri zaposlenih odpravlja manjše pomanjkljivosti pri znanju, navadah in spretnostih. Zaposleni se dopolnilno usposabljujejo, če se način izvajanja dela, ki ga opravljajo, bistveno ali delno spremeni. Poseben način usposabljanja je namenjen zaposlenim, pri katerih je bila ugotovljena neustrezna storilnost ali slaba kakovost dela. Proces izobraževanja in usposabljanja omogoča izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti posameznika pri opravljanju njegovega dela ter predvsem lažje prilagajanje in sprejemanje sprememb in novosti. Usposabljanje poteka v organizaciji, delovnem mestu ali zunaj delovnega mesta. Usposabljanje v organizaciji (interno usposabljanje) organizira organizacija v svojih ali v drugih prostorih. Običajno poteka v posebej za usposabljanje opremljenih prostorih, lahko pa poteka tudi na samem delovnem mestu. Usposabljanje na delovnem mestu poteka v delovnih okoliščinah in obsega celotno usposabljanje ali se povezuje z usposabljanjem zunaj delovnega mesta. Usposabljanje zunaj delovnega mesta je usposabljanje, ki ne poteka v delovnih okoliščinah. Redko gre le za del celotnega programa usposabljanja in se povezuje z usposabljanjem na delovnem mestu.

(Haček, 2001: 93).

### **1. Oblike izobraževanja:**

- množične oblike
- skupinske oblike
- individualne oblike
- oblike dvojic – tandem (Mihelič, 2001:65)

## 2. Metode izobraževanja (Mihelič, 2001:65)

PASIVNE	PASIVNO - AKTIVNE	AKTIVNE
<ul style="list-style-type: none"><li>- metode predavanja</li><li>- metode pripovedovanja</li><li>- metoda opisovanja</li><li>- metoda pojasnjevanja</li><li>- metoda poročanja</li><li>- metoda kazanja</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- metode razgovora</li><li>- metoda diskusije</li><li>- metoda vah</li><li>- študija primerov (keys study)</li><li>- igranje vlog</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- delo z besedili</li><li>- metoda dogodka</li><li>- projektna metoda</li><li>- metoda programiranega učenja</li><li>- učenje z računalnikom</li></ul>

## 3. Posebne oblike in metode izobraževanja v organizacijah

- študijski krožki
- krožki kakovosti
- programsko usmerjeni krožki
- simulacijske metode (poenostavljena realnost)
- senzitivni trening
- metoda opazovanja in posnemanja
- DM za urjenje
- menjavanje dela
- sodelovanje s šolami (Mihelič, 2001:65).

## 4. Sredstva učne metodologije

- pisani viri znanja (učbeniki, enciklopedije, priročniki,...)
- vizualna učna sredstva (tabla, flip-chart, slike, makete, modeli,...)
- auditivna učna sredstva (radijski sprejemnik, magnetofon, kasetofon,...)
- avdiovizualna učna sredstva (film, video, TV,...) (Mihelič, 2001:65).

## 5. Faze izobraževalnega ciklusa v organizaciji

- raziskovanje (ugotavljanje) izobraževanih potreb – globalnih in diferenciranih,
- načrtovanje izobraževanja (programska, izvedbena in finančna komponenta),
- programiranje izobraževanja,
- organizacija in izvedba izobraževanja,
- vrednotenje (valorizacija, evalvacija) rezultatov izobraževanja (notranje in zunanje vrednotenje) (Mihelič, 2001:66).

## 6. Nekatere druge delitve izobraževanja

- formalno (določena oblika in struktura ter cilji) in neformalno (vplivi okolja), izobraževanje,
- formativno (pridobivanje znanj in veščin) in informativno (informiranje) izobraževanje,
- institucionalno (šole, fakultete, kolidži,...) in neinstitucionalno (tečajji, seminarji, klubi, učne delavnice,...),
- izobraževanje mladine (domena pedagogike); prevladuje »svet informacij« - radovednost za novo,
- izobraževanje odraslih (domena andragogika); prevladuje svet akcije in funkcionalnih znanj ter veščin,
- vseživljenjsko učenje (permanentno – vso aktivno dobo trajajoče izobraževanje) (Mihelič, 2001:66).

Na podlagi vseh vrst in metod izobraževanja lahko vidimo, da imajo kadri mnogo vrst in načinov izobraževanja in tako lahko potrdimo našo hipotezo, da je **razvoj kadrov dolgoročna naložba**. Kadrov ne moremo izšolati in izobraziti čez noč, torej je potreben čas. Z izobraževanjem kadre motiviramo za delo in tako postanejo bolj učinkoviti in produktivni. Potrebno je veliko vlagati v kadre, saj se to obrestuje tako kadrom kot upravi.

## **6.1. OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI, NAGRAJEVANJE IN UGODNOSTI ZAPOSLENIH**

Organizacija in posameznik morata spremljati svoje dosežke že zaradi tega, da vesta, kako se približujeta zastavljenemu cilju, da ugotovita, kaj ni v skladu s ciljem, in se ustrezno prilagodita spremembam. Drugi razlog za ocenjevanje je motivacija (Bagon, 2004).

Ocenjevanje delovne uspešnosti je formalni proces zagotavljanja povratnih informacij delavcem o njihovih dosežkih na delovnem mestu. Z informacijo o izvajanju dela in rezultatih dela skuša menedžment organizacije vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke. Ocenjevanje delovne uspešnosti je eno od orodij menedžmenta, ki ga uspešno uporabljajo v zasebnem sektorju, vztrajno pa prodira tudi v javno upravo. Uspešnost javne, posebej tudi državne uprave postaja imperativ, zahteva, prednostna naloga, s katero se ukvarjajo ne le pri nas, ampak v vseh razvitih državah (Bagon, 2004).

V državah članicah EU in članicah Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) so naredili več obširnih študij o plačilu po uspešnosti ali dosežkih. V vseh so ugotovili podobno:

- pri uvajanju plačevanja po uspešnosti ni tako pomembno plačilo, ki ga posameznik dobi, ampak je to predvsem priložnost za menedžerske in organizacijske spremembe. Plačevanje po delovni uspešnosti zahteva, da se vzpostavijo učinkoviti procesi postavljanja ciljev, klasifikacija nalog, preverjanje spretnosti in sposobnosti, da se ustvari razvojni dialog med zaposlenim in vodjo, da se zagotovi več timskega dela in poveča priložnost pri delu, predvsem pa da se zagotovi pravilno ocenjevanje delovne uspešnosti.
- Ocenjevalni sistemi so manj standardizirani, manj formalizirani in manj podrobni kot pred desetimi leti, tako da ocenjevanje delovne uspešnosti temelji bolj na dialogu z neposrednim vodjem kot pa na količinskih kazalcih: zdaj uporabljamo večjo paleto meril in te bolj prožno.



- Kljub zahtevnosti in težavam vztrajno narašča število organizacij in področij delovanja javnih uprav, kjer se uvaja plačilo po rezultatih ali uspešnosti.
- Zelo pomembno je, kako se ocenjevanje uvaja v institucijo; treba je premisliti, ali je sprejemljivo za organizacijsko kulturo ali ne, saj lahko povzroči tudi negativen posledice (Bagon, 2004).

### **Ocenjevanje v slovenski javni upravi**

Ocenjevanje delovne uspešnosti v slovenski javni upravi ni novost, v različnih oblikah ga poznamo že vrsto let. Od leta 1994 ocenjujemo delovno uspešnost (poleg drugih meril, kot so dodatno znanje, interdisciplinarna usposobljenost, samostojnost in ustvarjalnost) za napredovanje na delovnem mestu v višji plačni razred. Podlaga so zakon o razmerjih plač v javnem sektorju iz leta 1994 in pravilniki o napredovanju za posamezna področja (državna uprava, šolstvo, zdravstvo in pravosodje). Poleg tega lahko zaposleni v upravi (po stari zakonodaji, ki se še uporablja) dobi tudi do 20 odstotkov plače na mesec za delovno uspešnost. Nekateri organi so za ta namen izdelali posebna merila, drugače pa ta niso posebej opredeljena in jih vsak predstojnik določi po svoji presoji.

Merila so zelo pomembna, saj se lahko drugače namen ocenjevanja sprevrže. Tako na primer akcija nagrajevanja najbolj prijaznega uradnika v državni upravi ni pripomogla k učinkovitemu in za državljane prijaznemu zagotavljanju storitev, kot je bilo sprva mišljeno. Uradniki so si zelo prizadevali biti prijazni – prijazno so pojasnjevali tudi to, česa vse ne morejo narediti in za kaj vse niso pristojni, to pa ni bil namen akcije (Bagon, 2004).

### **Nova zakonodaja**

Tudi po novi zakonodaji, po zakonu o javnih uslužbencih (ZJU) in zakonu o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS), sta z delovno uspešnostjo povezana napredovanje ( v nazivu uradnika in v plačnem razredu vseh javnih uslužbencev ) in del povečane plače. Toda nova zakona sta prinesla vsebinske spremembe: med merila delovne uspešnosti sta na prvo mesto postavila ocenjevanje rezultatov dela, pomembne pa so postale še osebne lastnosti, ki naj bi jih imel uslužbenec, da bi bil delovno uspešen.

Po zakonu o javnih uslužbencih je letna ocena osnova za spodbujanje kariere in odločanje o **napredovanju uradnika v nazivu**. Ocenjevanje se opravlja glede na prispevek posameznega uradnika k delovanju organa in z medsebojno primerjavo delovnih in strokovnih odlik uradnikov. Napredovanju v nazivu pomeni sicer napredovanje uradnika v osnovnem plačnem razredu delovnega mesta, ne nujno pa tudi njegovo napredovanje v višji plačni razred. Razlog je v prepletanju napredovanja v nazivu in hkratnem napredovanju v plačnih razredih, ki ga ureja zakon o sistemu plač v javnem sektorju ( na primer svetovalec III, ki je že dosegel peti napredovalni razred in je v 30 plačnem razredu, z napredovanjem v svetovalca II ne pridobi višje plače ampak samo višjo osnovno plačo in s tem možnosti za nadaljnje napredovanje). Ta prav tako določa, da je pogoj za **napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred** delovna uspešnost. Oba zakona navajata enaka merila za njeno ocenjevanje, ki so pojasnjena v tabeli.

Po zakonu o javnih uslužbencih se delovne in strokovne odlike uradnikov ocenjujejo enkrat na leto, ocene pa so:

- A: delo opravlja odlično;
- B: delo opravlja dobro;
- C: delo opravlja zadovoljivo;
- D: delo opravlja nezadovoljivo (Bagon, 2004).

Podlaga za oceno so obrazloženi podatki na ocenjevalnih listih. Uradnik vsako leto dobi oceno uspešnosti, na podlagi teh ocen pa potem lahko napreduje, na primer s tremi odličnimi ali petimi dobrimi ocenami napreduje za en naziv, če zapored dobi dve nezadovoljivi oceni, pa mora predstojnik uvesti proti njemu postopek za ugotavljanje nesposobnosti (Bagon, 2004).

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju ureja napredovanje v plačnih razredih vseh javnih uslužbencev, torej tudi uradnikov. Pri tem strokovno-tehnični in administrativni javni uslužbenci lahko napredujejo za deset plačnih razredov, prav tako uradniki na istem delovnem mestu (ki se praviloma izvaja v treh nazivih), vendar s to razliko, da v istem nazivu napredujejo le za pet razredov. Napredovanja za pet plačilnih razredov na enem delovnem mestu smo vajeni že iz doslej veljavnega sistema (Bagon, 2004).

Javni uslužbenci lahko dobijo del plače tudi za nadpovprečne rezultate in nadpovprečno obremenjenost. Merila za delovno uspešnost, ki se jo nagradi z delom plače, so drugačna od tistih, ki se upoštevajo za napredovanje. Po zakonu o sistemu plač v javnem sektorju se javnega uslužbenca, ki je dosegel nadpovprečne rezultate ali je bil nadpovprečno obremenjen v tekočem letu, nagradi z eno do dvema plačama. Ena plača se lahko izplača v juniju, ena pa v decembru tega leta. To pomeni, da bodo uslužbenci namesto dosedanje mesečne uspešnosti lahko dobili po eno plačo za minulih šest mesecev. Kako se bodo merili nadpovprečni rezultati in nadpovprečna obremenjenost ter kako se bo določil delež plače posamezniku, bo določeno s kolektivno pogodbo za javni sektor (Bagon, 2004).

**Merila za ocenjevanje delovne uspešnosti  
po ZJU in ZSPJS**

**Dodatna pojasnila iz priloge ocenjevalnega lista  
uradnika, ki naj bi vodjem pomagala pri  
ocenjevanju sodelavcev**

---

rezultati dela	- strokovnost: izvajanje nalog v skladu s predpisi in pravili stroke - količina opravljenega dela, dodatno delo - pravočasnost: izvajanje nalog v predvidenih rokih
samostojnost	- pri izvajanju nalog ni potrebe po dodatnih navodilih in dodatnem nadzoru
ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela	- razvijanje novih, uporabnih idej; dajanje koristnih pobud in predlogov - pogostost napak
zanesljivost pri opravljanju dela	- izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti; pri izvajanju nalog ni potrebe po preverjanju; popoln in natančen prenos informacij
kakovost sodelovanja	- timsko delo, odnos do sodelavcev; prenašanje znanja
organiziranje dela	- organizirana in načrtovana izraba delovnega časa glede na vsebino nalog in postavljene roke; prilagoditev nepredvidenim situacijam
druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela	- interdiscipliniranost: povezovanje znanja in različnih delovnih področij - odnos do uporabnikov storitev - komuniciranje (pisno in ustno izražanje)

---

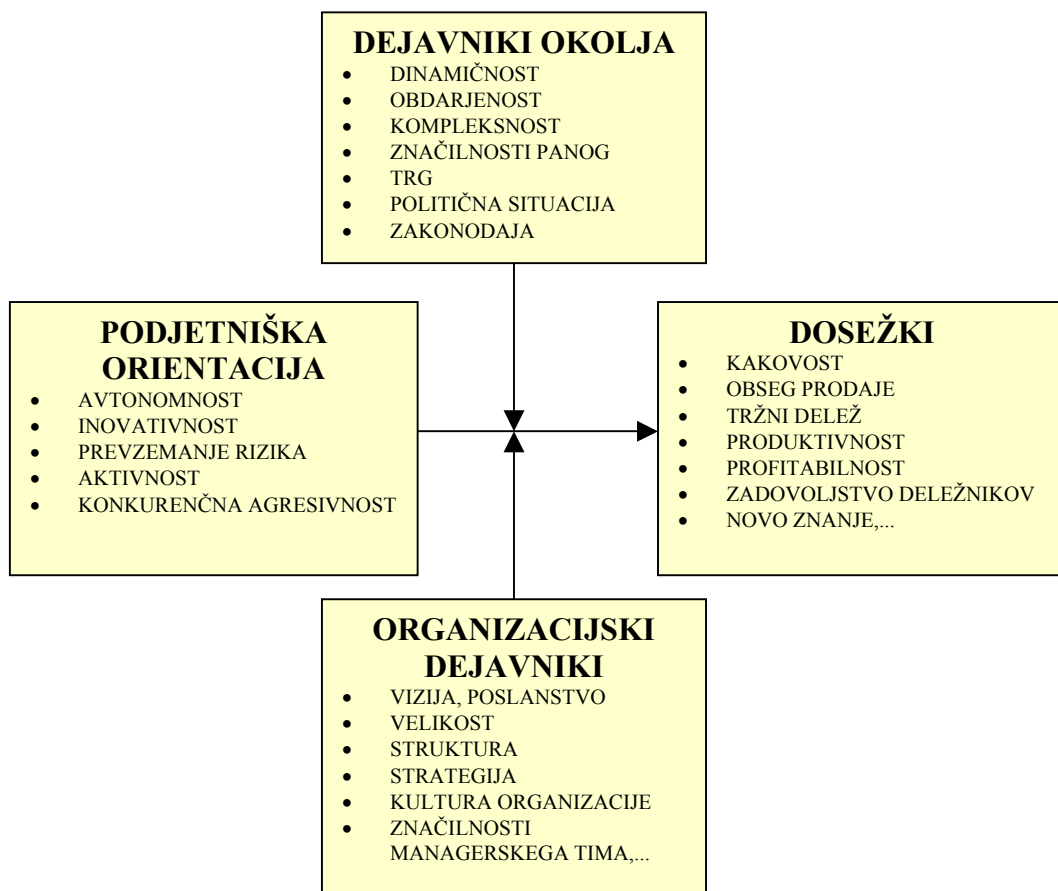
Tabela 2 : Merila za ocenjevanje delovne uspešnosti in dodatna pojasnila (Bagon, 2004:28)

## 1. Cilji organizacije – osnova za merjenje delovnih dosežkov

Ustrezna odzivnost organizacije na izzive okolja je pogojena s sposobnim menedžmentom, ki zna te izzive z ustreznim stilom vodenja (podjetniško orientacijo) preoblikovati v razvojne cilje organizacije.

Le jasno opredeljeni strateški, taktični in operativni cilji organizacije predstavljajo merljivo osnovo za ocenjevanje delovne uspešnost, tako organizacije kot celote, kot tudi posameznih delavcev, glede na vrsto dejavnosti, organizacijsko raven in poslovno funkcijo, kamor spadajo (Mihelič, 2001:66).

## 2. Dejavniki, ki vplivajo na dosežke organizacije



Slika 9: Dejavniki, ki vplivajo na dosežke organizacije (Možina et al,1998: 216).

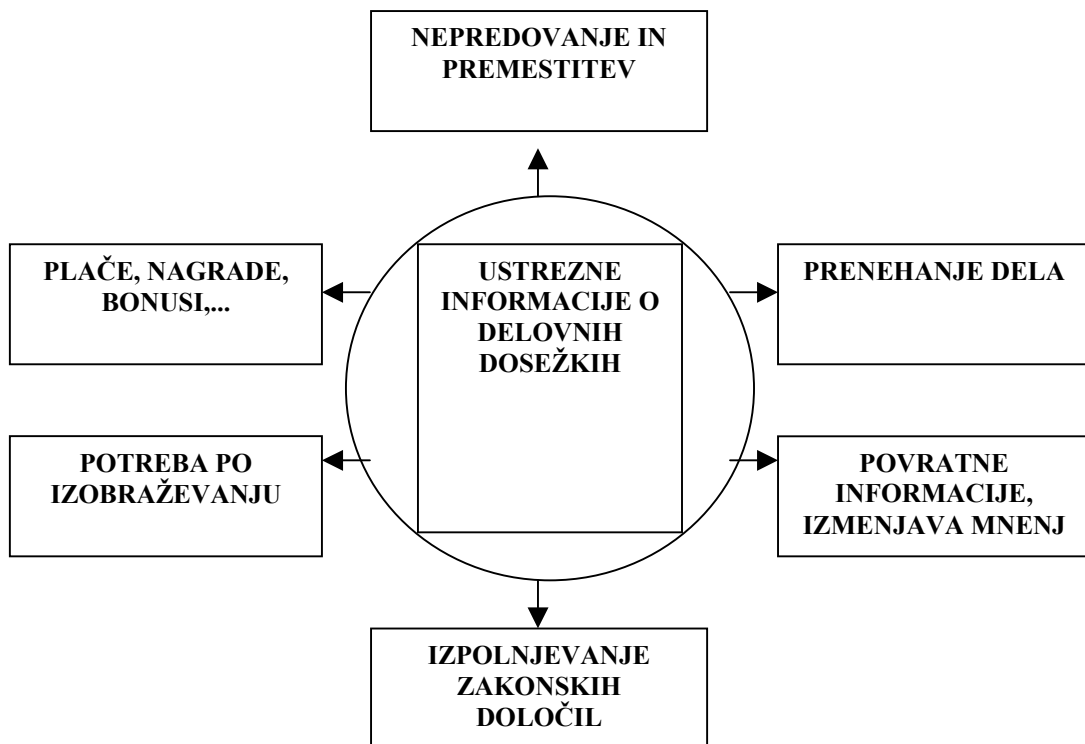
### **Kaj je dosežek organizacije in kaj delovni dosežek zaposlenega?**

V prvem pomenu gre za dosežek, ki se nanaša na organizacijo kot celoto, medtem ko se delovni dosežek nanaša na osebo ali skupino, ki je dosežek ustvarila. Tako dosežek organizacije, kot tudi delovni dosežek ugotavljamo s tridimenzionalnega vidika in sicer:

- uspešnost – do katere meje so zadovoljene potrebe kupcev izdelkov oz. uporabnikov storitev
- učinkovitost – stopnja ekonomičnosti – racionalnost uporabe virov v organizaciji in pri posamezniku;
- spremenljivost (prilagodljivost spremembam) – do katere mere je organizacija ali posameznik pripravljen na prihodnje spremembe.

**Združba vseh navedenih razsežnosti pomeni dosežek** (Mihelič, 2001:67).

### **3. Namen ocenjevanja delovne uspešnosti (dosežkov)**



Slika 10: Namen ocenjevanja delovnih dosežkov (Možina et al, 1998: 220).

#### **4. Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih**

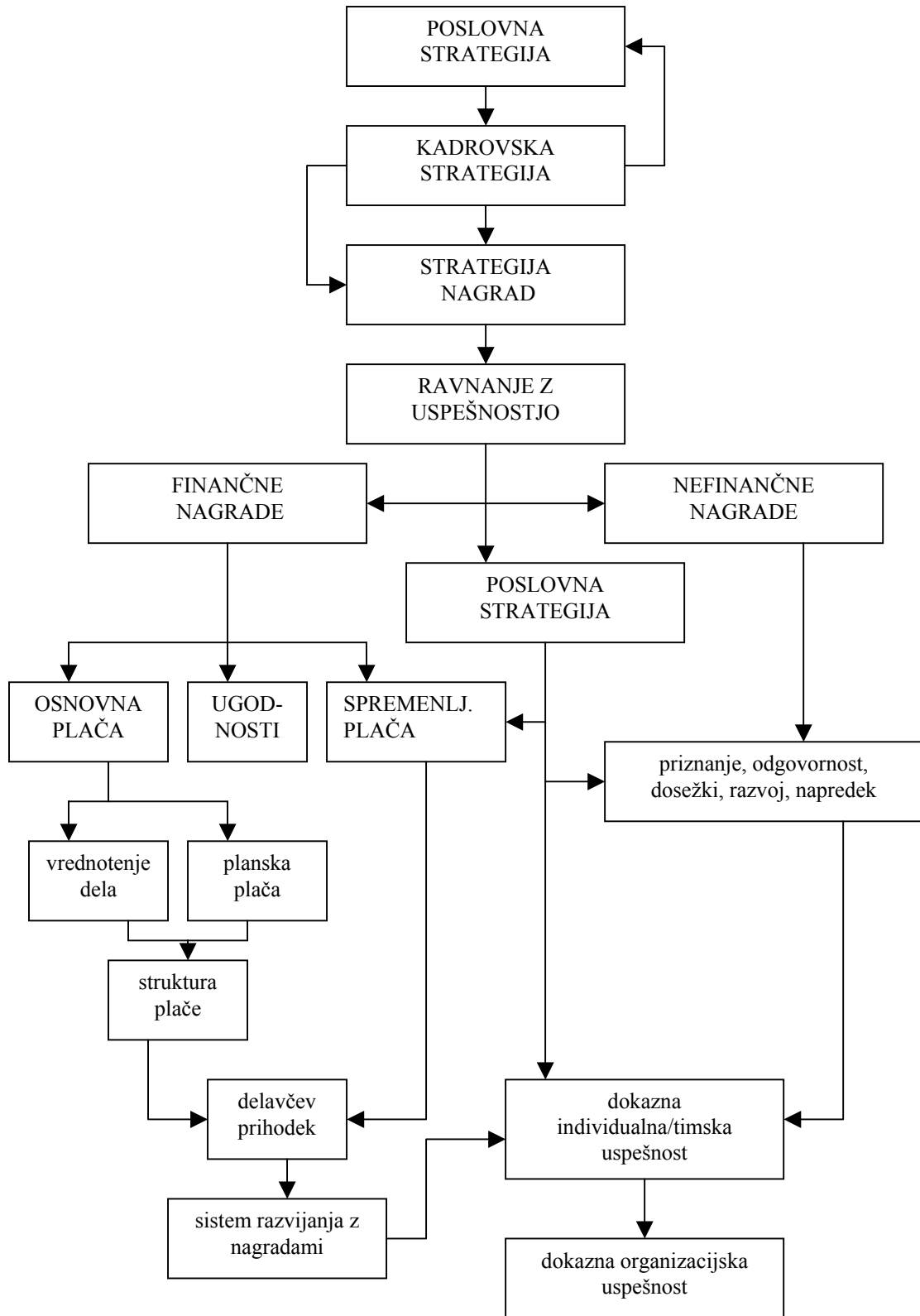
Posameznike v organizaciji nagrajujemo skladno z oceno njihove pomembnosti za organizacijo, torej z ozirom na njihove dejanske in pričakovane delovne dosežke. Sistem nagrajevanja vključuje finančne in nefinančne nagrade, ugodnosti pri delu, filozofijo, strategijo, politiko, načrtovanje in procese, potrebne za razvoj in vzdrževanje sistema nagrad.

Sistem vrednotenja in nagrajevanja dela posameznikov je zagotovo eden najzahtevnejših in najobčutljivejših kadrovskih procesov.

Glavne sestavine sistema nagrajevanja so običajno:

- procesi merjenja (vrednotenje dela posameznika in ugodnosti pri delu)
- motiviranje (ali uporabljati finančne ali nefinančne nagrade)
- dodatki (nagrade za različne vloge posameznikov pri opravljanju dela)
- sistem nagrajevanja (sistem finančnih ali nefinančnih nagrad, sistem ugodnosti pri delu,...)
- postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja (vzdrževanje učinkovitosti in prožnosti posameznih sistemov) (Mihelič, 2001:67).

Da bi laže razumeli sistem nagrajevanja, podajam Sliko 11:



Slika 11: Sistem nagrajevanja (Možina et al, 1998: 250)



## 6.2. UVAJANJE LETNIH POGOVOROV S SODELAVCEM

Letni pogovor je ključni element spremljanja in razvoja kadrov in usmerjanja kariere in upravljanja delovne uspešnosti v upravi. Je oblika načrtnega dela vodij s sodelavci, usmerjenega v njihovo strokovno usposobljenost, razvojni potencial in delovno uspešnost. Cilj je zagotoviti učinkovito upravo na podlagi sposobnih, usposobljenih in učinkovitih javnih uslužbencev.

Vse več organizacij se odloča za uvajanje letnih razgovorov s sodelavci. Če ga pravilno strokovno načrtujemo in uvajamo, je letni razgovor sorazmerno preprost in zelo učinkovit pripomoček pri ustreznem ravnanju s kadri (Bagon, 2003).

Letni razgovor je:

- razgovor o tem, kakšna so pričakovanja in možnosti, da bi sodelavec izboljšal svojo delovno uspešnost,
- razgovor o vlogi sodelavca, načrtih in ciljih, kot jih vidi sam in kot izhajajo iz potreb delovnega procesa,
- priložnost za to, da dobita tako sodelavec kot vodja čim več povratnih informacij o doseženih rezultatih, napredku in ovirah na poti k doseganju ciljev

(Bagon, 2003).

Namen rednih letnih razgovorov je:

- sodelavce motivirati, da bi dobro razmislili o svojem delu in načrtih ter da bi sami pripravili predloge, kako bi nekatere stvari izboljšali;
- doseči, da bi sodelavci dobro premislili o svoji vlogi tako v organizaciji kot v delovnem procesu;
- doseči, da bi dobili pogled med prioritetai svojih nalog in nad globalnimi pričakovanji, kaj se od njih v naslednjem letu pričakuje;
- doseči, da bi bili sodelavci še bolj samostojni, odgovorni in iniciativni pri opravljanju prioritetai nalog;
- sodelavcem povedati, kako jih vodje vidijo, katere so po mnenju vodje njihove dobre strani in kje imajo še rezerve, ki bi jih kazalo izkoristiti;

- doseči, da bi se vodja in sodelavec po razgovoru še bolj razumela in da bi si lahko povsem zaupala;
- svoje sodelavce bolje spoznati in jih razumeti kot ljudi ter ugotoviti, zakaj se včasih vedejo kot se;
- dobiti boljši pregled nad tem, kako se dogovorjene stvari dolgoročno tudi uresničujejo;
- zbrati podatke za planiranje in izvajanje politike izobraževanja ter za napredovanje naših sodelavcev

(Bagon, 2003).

Računamo torej, da se bo s tem, ko se bodo opravili letni razgovori z zaposlenimi, v organizaciji izboljšal pretok informacij, dvignila naj bi se kultura komuniciranja, povečala prizadevnost in uspešnost zaposlenih, s tem pa tudi njihovo počutje in zadovoljstvo. Vse to naj bi vplivalo tudi na delovne rezultate in poslovni uspeh. Cilje, ki se zasledi pri letnih razgovorih so torej večdimenzionalni in se med drugim nanašajo tudi na preverjanje in ocenjevanje uspešnosti opravljanja delovnih nalog sodelavca (Bagon, 2003).

Ključni cilji letnih razgovorov so lahko opredeljeni tudi kot:

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

(Bagon, 2003).

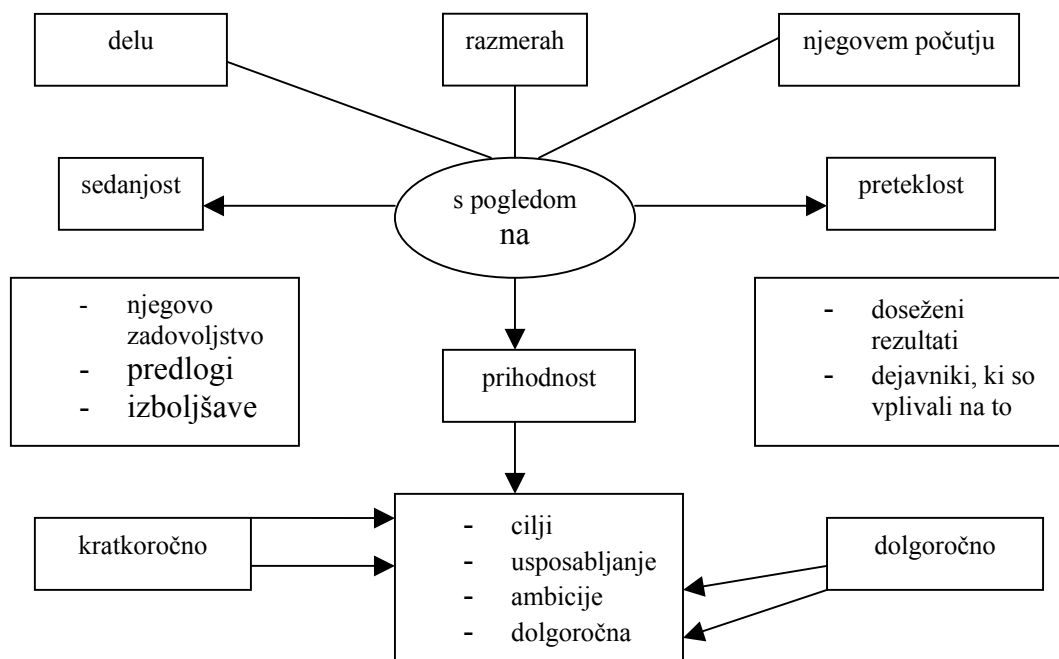
Na osnovi letnih pogovorov se bodo oblikovali letni programi dela posameznika, določili se bodo cilji in pričakovani rezultati ter določile podlage za spremljanje dela in doseženih rezultatov. Letni pogovori bodo zagotovili objektivnejše ocenjevanje delovne uspešnosti – slednja je osnova napredovanju uslužbencev in kariernemu razvoju uradnikov.

Prav zaradi zagotavljanja razvoja vseh zaposlenih in objektivnejšega ocenjevanja delovne uspešnosti v organih državne uprave **IZVAJAMO LETNE POGOVORE Z VSEMI ZAPOSLENIMI** (Bagon, 2003).

Med letnimi pogovori bodo nastali opisi ključnih znanj, sposobnosti, veščin in drugih lastnosti (kompetence), ki bodo v pomoč izdelavi seznama za upravo značilnih kompetenc. Te bodo osnova upravljanju znanja, veščin in sposobnosti, vodenju kariernega razvoja, zagotavljanju optimalnega angažiranja zaposlenih ipd.

Letni pogovor mora biti zastavljen tako, da bo podprl zamišljeni sistem razvoja kadrov.

S sodelavcem se na letnem pogovoru pogovarja o:



Slika 12: Letni razgovor (Bagon, 2003)

### **6.3. NAPREDOVANJE**

Poseben podsistem razvoja kadrov je podsistem napredovanja, ki vključuje soodvisnost med napredovanjem, delovno uspešnostjo in razvojnimi zmožnostmi posameznika ter strokovnim izpopolnjevanjem ali izobraževanjem na višji stopnji zahtevnosti.

Na ta način so zaposleni motivirani tako za učinkovitejšo in produktivnejšo delo (pogoj za napredovanje) kot tudi za svoj razvoj.

Delovna uspešnost in učinkovitost posameznika, njegov odnos do dela ter njegove razvojne zmožnosti na določenem področju so najbolj pomembna merila tako pri izbiri in usmerjanju zaposlenih v izobraževanje in izpopolnjevanje (kar seveda vključuje različne ugodnosti, ki jih organizacija daje izbranim kandidatom) kot za napredovanje (Možina et al, 1998:53).

Napredovanje pomeni prehod delavca z delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na drugo zahtevnejše delovno mesto. Napredovanje, pa naj si gre za vodoravno ali navpično, morajo spremljati konkretne ugodnosti, sicer nima ustreznega motivacijskega smisla (Možina et al, 1998:494).

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 (Bagon, 2003).

Napredovanje je 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 (Bagon, 2003).

V upravi so hierarhične poti napredovanja jasne: uradniki napredujejo v okviru petih kariernih razredov in v okviru teh v nazivih – po tri nazive v vsakem razredu. Vsi uslužbenci napredujejo tudi v višji plačni razred na istem delovnem mesu. V obeh primerih pridobijo višjo plačo (Bagon, 2003).

Pogoji napredovanja so jasni – potrebno je dovolj veliko število dobrih ali odličnih (letnih) ocen delovne uspešnosti.

Letno oceno delovne uspešnosti pa se določi na podlagi:

- doseženih rezultatov dela,
- samostojnosti, natančnosti, zanesljivosti,
- kvalitete sodelovanja in organiziranja dela,
- drugih sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela

(Bagon, 2003).

Verjetno bolj zanimiv vidik napredovanja v upravi je možnost prehajanja uslužbencev med organi, med ministrstvi. V velikem sistemu kot je državna uprava, se lažje najde delo, ki ustreza posameznikovim kvaliteta, interesu in ambicijam. Odprte so možnosti za pridobivanje delovnih izkušenj na različnih nalogah, tudi občasnih, projektnih, z delom v medresorskih skupinah in podobno. S tem pa se večja delovni kapital posameznika in upravnih organov. Posameznik lahko prevzema čedalje bolj odgovorne in zahtevne naloge, uprava pa ima ljudi, na katere lahko računa v vsakem trenutku. Tudi možnost za iskanje zanimivejšega dela in takšnega, ki ustreza njegovim talentom in nagnjenosti k določenemu tipu dela (karierno sidro) so velike (Bagon, 2003).

Napredovanje v funkciji kariernega razvoja mora nujno povezovati strokovno usposobljenost in kompetentnost, interesno področje in razvojni potencial ter karierno zasidranost zaposlenih z že izkazano delovno uspešnostjo in možnostjo predvidevanja bodočega organizacijskega vedenja in delovne uspešnosti na drugih delovnih mestih in v drugih vlogah.

Potreben je sistem, ki bo znal prepoznavati takšne kadre in jim omogočil, da postanejo vidni in dosegljivi.

Razvoj ključnih kadrov mora biti zasnovan tako, da poleg interesov organizacije zadovoljuje tudi razvojne želje, potrebe in interese kandidatov in nosilcev teh funkcij.

Glede na to, da so razvojni interesi posameznikov različni, moramo sistem razvoja ključnih kadrov oblikovati tako, da daje dovolj diferencirane razvojne možnosti. pri tem si lahko precej pomagamo s tako imenovanimi razvojnimi oz. kariernimi sidri, na podlagi katerih lahko, glede na to, katero sidro je pri posamezniku dominantno, načrtujemo njegovo individualno razvojno pot ali kariero (Bagon, 2003).

## 7. ZAKLJUČEK

V današnjem času, ko prevladuje močna konkurenca in hiter tehnološki razvoj, igrajo vedno bolj pomembno vlogo zaposleni oz. kadri. Kadri s svojim znanjem, sposobnostmi in kompetencami namreč lahko bistveno prispevajo k učinkovitosti uprave. Z razvojem kadrov se razvija tudi uprava. Kadre je torej potrebno motivirati, izobraževati in jim dati možnost napredovanja, s tem pa dosežemo tudi njihovo osebno zadovoljstvo in tako tudi učinkovitost uprave. S tem, ko uprava skrbi za načrtovano izbiro kadrov in njihov razvoj, s tem vpliva na večjo učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih.

Tehnološki dejavnik je pomemben za razvoj kadrov, saj opredeljuje kadrovsko-izobrazbeno strukturo organizacije; torej mora organizacija zaposliti oz. imeti tak kader, ki obvlada obstoječo in novo tehnologijo.

Ravno zato, ker je vloga kadrov vedno bolj pomembna in postajajo kadri temelj oz. so ključni element in največje bogastvo vsake organizacije ter s tem tudi javne uprave, sem se v svoji diplomski nalogi osredotočila na kadre in na njihov razvoj, njihovo izobraževanje, napredovanje, ocenjevanje ter s tem v zvezi tudi na letni razgovor zaposlenih, ki postaja vedno pomembnejši element razvoja kadrov.

Razvoj kadrov je pomemben predvsem zato, ker poleg učinkovitosti organizacije zagotavlja možnosti za osebni razvoj in s tem zagotavlja tudi vertikalno in horizontalno napredovanje in s tem večjo motivacijo, saj si kadri tako lahko pridobijo tako materialne kot nematerialne ugodnosti.

S tem, ko je dobro izveden sistem razvoja kadrov in so kadri dovolj motivirani, bolj to vodi v uspešno upravo. Z ocenjevanjem delovne uspešnosti in s tem povezanim nagrajevanjem se doseže, da kadri hitreje in bolje dosežajo cilje uprave in s tem tudi lastne cilje.

Pomembna sta predvsem Zakon o javnih uslužbencih, ki opredeljuje letni pogovor s sodelavci, ocenjevanje delovne uspešnosti, napredovanje in izobraževanje ter Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, ki vežeta razvoj, napredovanje (tako v plačnem razredu kot v nazivu) in karieri javnih uslužbencev na delovno uspešnost.

Namen diplomske naloge je bil pokazati, da sistem razvoja kadrov prispeva k bolj uspešni in učinkoviti organizaciji, kajti prednost današnje organizacije je znanje in uspešnost.

Dosežen je bil tudi cilj diplomske naloge. Opredelila in prikazala sem, da je razvoj kadrov dolgoročna naložba, saj se kadri ne morejo izobraziti čez noč, ampak je to dolgotrajen proces, ki pa ima pozitiven pomen tako za upravo kot tudi za posameznika.

Bolj ko so spremembe velike in zahtevne, daljši čas je potreben za prilagajanje znanja, sposobnosti in obnašanja zaposlenih tem spremembam.

Obe hipotezi lahko tudi potrdim: »sistem razvoja kadrov prispeva k uspešnosti in učinkovitosti organizacije« in »razvoj kadrov je dolgoročna naložba in ima pozitiven pomen za upravo«.

Organizacije morajo čim več vlagati v izobraževanje kadrov, da bodo ostale učinkovite oz. postale še bolj učinkovite in s tem konkurenčne drugim in bodo dosegale zastavljene cilje. Ne smemo pa pozabiti, da je potrebno upoštevati motive, interese in potrebe kadrov po izobraževanju in zaposlovanju.



## 8. LITERATURA

Armstrong, Michael (1985): A Handbook of Personal Management Practice, British Library Cataloguing Data, London.

Armstrong, Michael (1987): Human Resource Management: A case of Emperor's New Clothes. Personal Management London.

Armstrong, Michael (1987): Personal management: a handbook for employers and line managers, London.

Bagon, Judita (2003): Karierni razvoj v upravi. V: Bagon, Judita (ur.): Kadrovske informacije, št. 10, letnik 2003, str. 10-16.

Bagon, Judita (2003): Upravljanje človeških virov v upravi. V: Bagon, Judita (ur.): Kadrovske informacije, št. 11, letnik 2003, str. 7-11.

Belopavlovič, Nataša (1997): Delovna razmerja: študijsko gradivo, Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana.

Brečko, Daniela (2004): Ozaveščanje o kariernih potrebah v upravi. V: Bagon, Judita (ur.): Kadrovske informacije, št. 12, letnik 2004, str. 23-27.

Brezovšek, Marjan (2004): Upravna kultura. V: Korade Purg, Štefka (ur.): Javni uslužbenci in upravna kultura, FDV.

Bohinc, Rado (2001): Stanje in ukrepi reforme javne uprave v letu 2001. V: Jerovšek, Tone in drugi (ur.): Zbornik referatov, Visoka upravna šola, Ljubljana, str. 43-69.

Brejč, Miha (2000): Ljudje in organizacija v javni upravi, Visoka upravna šola, Ljubljana.

Brejč, Miha (1999): Slovenska javna uprava ob koncu tisočletja. V: Abrahamsberg, Niko (ur.): Zbornik znanstvenih razprav, Visoka upravna šola, Ljubljana, str. 17-34.

Cvetko, Roman (2002): Razvijanje delovne kariere, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Florjančič, Jože in drugi (1998): Kadrovska funkcija – management, Moderna organizacija, Kranj.

Florjančič, Jože, Ferjan, Marko, Bernik, Mojca (1999): Planiranje in razvoj kadrov. Moderna organizacija, Kranj

Gruban, Brane (2003): Kaj so kompetence? Srečanje Dnevi kadrovskih delavcev 2003, Portorož, gradivo.

Gruban, Brane (2003): »Kompetence: moda, ki traja že štiri desetletja.« Finance, 168/1596, str. 18.

Gruban, Brane (2004): Uvajanje sistemov kompetenc. Model(iranje) poslovne uspešnosti, GV Izobraževanje.

Haček, Miro (2001): Sistem javnih uslužbencev, FDV, Ljubljana.

Kovač, Polona (2000): Izhodišča za sodobno upravljanje človeških virov v javni upravi, Organizacija, letnik 33, št. 1, str. 18.

Kovač, Polona (2003): Institucionalni razvoj slovenske javne uprave. V: Kocjančič, Rudi in drugi (ur.): Zbornik referatov. Fakulteta za upravo, Ljubljana, str. 193-204.

Kovač J, Tivadar M. (1990): Organizacija, vodenje, kadri. Samozaložba, Ljubljana.

Lipičnik, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 164-166.

Marzel, Kornelija (2000): Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji, Teorija in praksa, let. 37, št. 2, str. 348-363.

Miglič, Gozdana (2002): Analiza potreb po usposabljanju, Ministrstvo za notranje zadeve RS, Ljubljana

Miglič, Gozdana (2000): Vrednotenje uspešnosti usposabljanja in izpolnjevanja v upravi, Ministrstvo za notranje zadeve RS, Ljubljana, str. 30-35.

Mihelič, Anton (2001): Organizacija poslovanja, interno gradivo, Ljubljana

Možina, Stane, Svetlik, Ivan, Jamšek, Franc, Zupan, Nada, Vodovnik, Zvone (2002): Management kadrovskih virov, FDV, Ljubljana.

Možina, Stane, Svetlik, Ivan, Jamšek, Franc, Zupan, Nada, Vodovnik, Zvone (1998): Management kadrovskih virov, FDV, Ljubljana.

Možina, Stane in drugi (2002): Management: nova znanja za uspeh, FDV, Ljubljana.

Možina, Stane (2000): Učeča se organizacija, Kranj, Organizacija, št. 7, str. 450-468.

Radonjič, Dušan (2002): Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa, Maribor.

Stare, Janez (1997): Upravljanje s človeškimi viri. V: Abrahamsberg, Niko (ur.): Zbornik znanstvenih razprav, Visoka upravna šola, Ljubljana, str. 245-255.

Stare, Janez (2001): Ali je v upravi že pravi čas za človeške vire? V: Bagon, Judita (ur.): Kadrovske informacije, št. 4, letnik 2001.

Stare, Janez (2003): Oblikovanje modela upravljanja človeških virov v upravi. V: Kocjančič, Rudi in drugi (ur.): Zbornik referatov, Fakulteta za upravo, Ljubljana, str. 389-402.

Tomovič, Nevenka (1998): Menedžment kadrovskih virov v državni upravi. Neprofitni management, 4, str. 45-48.

Treven, Sonja (1998): Management človeški virov, Gospodarski vestnik, 1998.

Treven, Sonja (1998): Pomen načrtovanja človeških virov. Naše gospodarstvo, št. 5-6, str. 650-660.

Trstenjak, Verica (1998): Ureditev uprave ( študijsko gradivo), Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana.

Vila, Antun, Kovač, Jure (1997): Osnove managementa. Moderna organizacija, Kranj.

Virant, Grega (2002): Pravna ureditev javne uprave, Visoka upravna šola, Ljubljana.

Virant, Grega (2003): Stanje in strategije razvoja slovenske javne uprave. V: Kocjančič, Rudi in drugi (ur.): Zbornik referatov. Fakulteta za upravo, Ljubljana, str. 413-423.

Žurga, Gordana (2001): Kakovost državne uprave, FDV, Ljubljana.

### ***Pravni viri***

Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi (Uradni list RS, št. 41/94, 56/94, 33/95, 23/97, 67/01 in 38/02).

Predlog zakona o javnih uslužbencih – prva obravnava – EPA 185-III, Poročevalec, št. 31, april 2001.

Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih ( Uradni list RS, št. 58/03, 81/03 in 109/03)

Ustava Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 33/91).

Zakon o delavcih v državnih organih (Uradni list RS, št. 15/90, 5/91, 18/91, 22/91, 4/93, 70/97, 87/97, 38/99).

Zakon o državni upravi (Uradni list RS, št. 52/02 in 56/03).

Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/02 in 110/02).

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 56/02, 72/03, 126/03, 70/04).

### ***Časopisni članki***

Bagon, Judita (2004): Ocenjevanje uspešnosti. Revija Tajnica, 2004.

Pervanje, Milena (2002): Razvoj kariere z izobraževanjem. Časnik Finance, 2002.

Tomažič, Egon (2002): Ali vemo, kaj je kakovost človeških virov? Časnik Finance, 2002.

Tomažič, Egon (2002): Kompetenca ni le sposobnost. Časnik Finance, 2002.

Vukovič, Vesna (1999): Strokovnjaki bežijo iz državnih pisarn. Časnik Dnevnik, 1999.

Vukovič, Vesna (2001): Pasti ocenjevalnih pogovorov. Časnik Finance, 2001.

### ***Drugi viri***

Spletna stran : MNZ (2003): Pretnar, Vitomir (2003): Od kadrovskega upravljanja do ravnanja z ljudmi pri delu (HRM).

[www.mnz.si/si/upl/uoru/ Pretnar-kadrovski%20forum%20tekst.doc](http://www.mnz.si/si/upl/uoru/Pretnar-kadrovski%20forum%20tekst.doc)

Spletna stran: KSV (2003): Bagon, Judita (2003): Letni pogovor s sodelavcem.

<http://www.sigov.si/ksv/lps.htm>

Spletna stran: IPMA (1999): Top Trends in Human Resource Management.

<http://www.ipma-hr.org/research/99trends.htm>

Spletna stran: SIGMS (1999): Public Management Profiles – Slovenia.

[http://www.oecd.org/puma/sigmaweb/profiles/slovenia/r/svn-6\(9,10\).htm](http://www.oecd.org/puma/sigmaweb/profiles/slovenia/r/svn-6(9,10).htm)

Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF), Ministrstvo za notranje zadeve, Urad za organizacijo in razvoj uprave, 2002.