

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Šentak

**Strategija izobraževanja, usposabljanja in
izpopolnjevanja javnih uslužbencev**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Šentak

Mentorica:izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

**Strategija izobraževanja, usposabljanja in
izpopolnjevanja javnih uslužbencev**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

*»Nihče ne more napovedati, do kakšne višine lahko poletite,
dokler ne razprete svojih kril« (indijanski pregovor)*

ZAHVALA

Zahvaljujem se svoji mentorici, ki mi je s svojimi nasveti in usmerjanjem pomagala pri nastanku tega diplomskega dela. Zahvala gre tudi zaposlenim na Ministrstvu za zdravje RS, ki so s svojo pripravljenostjo posredovanja podatkov in sodelovanja omogočili nastanek diplomske naloge. Navsezadnje pa seveda iskrena hvala mojemu partnerju, družini in prijateljem, ki so mi s spodbudnimi besedami stali ob strani v času študija in ob pisanju diplomskega dela.

STRATEGIJA IZOBRAŽEVANJA, USPOSABLJANJA IN IZPOPOLNJEVANJA JAVNIH USLUŽBENCEV

Dandanes se vse premalo podjetij zaveda, da so zaposleni tisti, ki spreminjajo poslanstvo podjetja v resničnost življenja. Osnovni element, gibalno in porabnik rezultatov dela vsake organizacije je človek. Izboljšave poslovne uspešnosti in uspešna sistemska integracija poslovnih procesov so možni le, če so v osrčju sprememb ljudje. V ekonomiji znanja se ni mogoče več zanašati izključno na izdelek in tehnološke prednosti, temveč na ustrežnejši pristop do zaposlenih. Pozitivne spremembe uspešnih organizacij pa vse bolj postajajo zgled tudi javni upravi. Vanjo se bolj ali manj načrtno uvajajo vsebine, ki jih poznamo pod pojmi menedžment, človeški viri, ustvarjalnost, odličnost in človeški kapital. Ključnega pomena za razvoj javne uprave je po mojem mnenju področje izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja. Svet se danes vrti tako hitro, da sta vzdrževanje in nadgradnja našega znanja nujna, saj le tako ostanemo konkurenčni na trgu dela in delovnem mestu. Znanje, ki ga pridobimo v šolskih klopeh, vse prehitro zastara. Diplomaska naloga predstavlja analizo vlaganja v izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje na Ministrstvu za zdravje RS, kjer je kakovost slednjega še pomembnejša zaradi izjemno občutljivega in družbeno odgovornega področja dela.

Ključne besede: javni uslužbenci, državna uprava, upravljanje s človeškimi viri, izobraževanje, usposabljanje

STRATEGY OF EDUCATION, QUALIFICATION AND IMPROVEMENT OF PUBLIC SERVANTS

Nowdays, too few companies are aware that the employees are the ones who turn the company's mission into the reality of everyday life. The basic element, the motivator and the consumer of results of each company is an individual. Improvements of business success and a successful systematic integration of business successes are possible only if people are at the heart of these changes. With the economy of knowledge it is no longer possible to exclusively rely on the product and the technological advantages but rather on a more suitable approach towards the employees. Positive changes in successful organisations are becoming ever more an example to the public office. Management, human resources, creativity, excellence and human capital are the contents being more or less intentionally implemented there. In my opinion the key to progress of public offices lies in the fields of education, qualification and perfection. These days the world revolves so fast that maintaining and upgrading our knowledge is necessary to remain competitive in the work market and in the workplace. The knowledge we obtain in school is all too soon antiquated. The thesis presents an analysis of investing in education, qualification and perfection at the Ministry of health where the quality of these are even more important due to the extremely sensitive and publicly responsible area of work.

Key words: public servants, government administration, human resource management, education, qualification

KAZALO

UVOD	7
CILJI IN NAMEN DIPLOMSKEGA DELA	8
STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA.....	8
HIPOTEZE IN UPORABLJENE METODE.....	9
1 JAVNA IN DRŽAVNA UPRAVA	10
1.1 UPRAVNI SISTEM IN JAVNA UPRAVA	10
1.2 DRŽAVNA UPRAVA.....	11
1.2.1 Naloge državne uprave.....	12
1.2.2 Javni uslužbenci	15
2 ZAPOSLENI IN UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	17
2.1 ORGANIZACIJA IN KADRI.....	17
2.2 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	19
2.3 POMEN IN VLOGA ZAPOSLENIH V JAVNI IN DRŽAVNI UPRAVI	20
2.3.1 Letni razgovor	21
2.3.2 Ocenjevanje delovne uspešnosti.....	24
2.3.3 Motivacija in nagrajevanje delovne uspešnosti	28
3 IZOBRAŽ., USPOSABLJ. IN IZPOPOLNJEVANJE ZAPOSLENIH	30
3.1 IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV	32
3.1.1 Strategija izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih usl.	35
3.1.2 Sodelovanje zaposlenih pri pripravi strategije	36
3.1.3 Strategija na ravni državne uprave	37
4 OBRAVNAVANA INSTITUCIJA DU – MINISTRSTVO ZA ZDRAVJE	39
4.1 SPLOŠNO O MINISTRSTVU ZA ZDRAVJE	39
4.2 ZAPOSLENI IN NJIHOVA IZOBRAZBA.....	40
5 IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE NA MINISTRSTVU ZA ZDRAVJE	43
5.1 ANALIZA STANJA	43
5.2 UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV.....	47
ZAKLJUČEK	49
LITERATURA	51

PRILOGE

<i>PRILOGA A: Vprašalnik za potrebe izdelave diplomske naloge</i>	55
<i>PRILOGA B: Priprava sodelavca na letni pogovor</i>	57
<i>PRILOGA C: Zapis dogovora v letnem pogovoru</i>	60

KAZALO SLIK

Slika 1.1: Organizacija javnega sektorja.....	11
Slika 4.1: Organigram Ministrstva za zdravje.....	40

KAZALO TABEL

Tabela 1.1: Razlike med javnim in zaseb. sektorjem z učinki na javni sektor.....	14
--	----

KAZALO GRAFOV

Graf 4.1: Izobrazbena lestvica zaposlenih.....	41
Graf 5.1: Število dni usposabljanja in izpopolnjevanja posameznega uslužbenca na Ministrstvu za zdravje v letu 2008.....	44
Graf 5.2: Usposabljanje in izpopolnjevanje na Ministrstvu za zdravje v letu 2008 glede na starost zaposlenih.....	45
Graf 5.3: Usposabljanje in izpopolnjevanje na Ministrstvu za zdravje v letu 2008 glede na stopnjo izobrazbe zaposlenega.....	45
Graf 5.4: Usposabljanje in izpopolnjevanje na Ministrstvu za zdravje v letu 2008 glede na starost, spol in stopnjo izobrazbe zaposlenega.....	46

UVOD

Svet se danes vrti tako hitro, da ljudje sami po sebi razumemo, da sta vzdrževanje in nadgradnja našega znanja nujna, saj le tako ostanemo konkurenčni na trgu dela in delovnem mestu. Znanje, ki ga pridobimo med študijem, hitro zastara, zato smo prisiljeni v nenehno izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje.

Usmeritev 66. člena Ustave Republike Slovenije, po kateri država ustvarja možnosti za izobraževanje in delo ter zagotavlja njuno zakonsko varstvo, ki je temelj procesov prožnosti in razvijanja zaposlovanja, se dopolnjuje s 57. členom Ustave Republike Slovenije, ki določa norme izobraževanja in šolanja. Izobraževanje je z izjemo osnovnošolskega izobraževanja svobodno. Izobraževanje je pogosto temelj za prožnost delovnih razmerij in zagotavljanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja, vendar je to izobraževanje le možnost oziroma pravica osebe, nikoli pa obveznost, katere neizpolnjevanje bi utemeljevalo ugotavljanje pravnih odgovornosti, kar pa ne pomeni, da oseba, ki odklanja izobraževanje, zaradi tega ne bi mogla trpeti drugih neugodnih delovnopravnih posledic (Vodovnik 2001, 354).

Spremenjene družbene razmere ter tehnološki in družbeni razvoj so bistveno povečali pomen dodatnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja odraslih. Znanje, pridobljeno v okviru formalnih in neformalnih oblik izobraževanja, zastareva, saj zlasti znanje, pridobljeno v času formalnega izobraževanja, pogosto ne more več nuditi ustreznih odgovorov na vedno nove zahteve delovnega okolja. Ustrezna formalna izobrazba je sicer ključna za zasedbo določenega delovnega mesta, vendar na uspešnost čedalje pogosteje vplivajo dodatna neformalna znanja (Žagar 1977, 56–57).

Nujnost dodatnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja velja tudi za zaposlene v državni upravi. Potreba izhaja iz spreminjajoče se narave upravnega dela, hkrati pa je tesno povezana z uvajanjem novih tehnologij in načinov dela. Uslužbenci državne uprave se nenehno soočajo s spreminjanjem predpisov in zakonskih okvirov, njihovim udejanjanjem in prilagajanjem, tako kot tudi z zahtevami zasebnega sektorja

in državljanov. Tem spremembam pa je mogoče slediti le, če uslužbenci nenehno skrbijo za izpopolnjevanje svojega znanja in za ustrezno kvalifikacijo.

CILJI IN NAMEN DIPLOMSKEGA DELA

V diplomski nalogi se bom posvetila ureditvi sistema izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, s poudarkom na sistemu urejanja tega področja v državni upravi, konkretno na Ministrstvu za zdravje RS. Predstavila bom zakonodajo, ki ureja to področje, in možnosti sodelovanja uslužbencev pri določanju programov izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, tako na horizontalni kot na vertikalni ravni. Prav tako bom preverila, kako se v praksi udejanja usmeritev, ki jo določa Strategija izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev za leto 2008, in sicer v delu, ki priporoča, da se uslužbenci zaradi omejenih virov in njihove razumne uporabe povprečno usposabljujejo in izpopolnjujejo 8 delovnih dni oziroma 64 ur na leto.

STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

Diplomsko delo je v osnovi sestavljeno iz 6 vsebinskih sklopov. V prvem sklopu predstavim sistem javne in državne uprave, njune naloge in sistem javnih uslužbencev. V drugem delu diplomske naloge predstavim pojem organizacije in organizacijske kulture in se osredotočim na pomen zaposlenih in upravljanje s človeškimi viri, s posebnim poudarkom na pomenu in vlogi zaposlenih v javnem sektorju. Predstavim osnovna orodja upravljanja s človeškimi viri v javni in državni upravi – letni razgovor, ocenjevanje delovne uspešnosti in motiacijo ter nagrajevanje. V nadaljevanju diplomske naloge se omejim na izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje kot eno izmed orodij kadrovskega menedžmenta ter predstavim njegovo izvajanje v okviru javne in državne uprave. V četrtem sklopu diplomske naloge predstavim obravnavano organizacijo državne uprave – Ministrstvo za zdravje, strukturo zaposlenih in njihovo izobrazbo. V ključnem delu diplomske naloge opravim analizo stanja s potrditvijo ali ovrženjem hipotez, predstavim ugotovitve in predloge izboljšav. Za konec povzamem ugotovitve in morebitne rešitve stanja na Ministrstvu za zdravje.

HIPOTEZE IN UPORABLJENA METODOLOGIJA

Mislim, da se javni uslužbenci v državni upravi zaradi pomanjkanja časa povprečno usposabljujejo in izpopolnjujejo manj od dovoljenega števila dni. V okviru te usmeritve sem si zastavila naslednje hipoteze in vprašanja:

H1: *Javni uslužbenci se izpopolnjujejo in usposabljujejo v povprečju manj od dovoljenega števila zaposlenih.*

H2: *Starost javnih uslužbencev vpliva na usposabljanje in izpopolnjevanje.*

H3: *Stopnja izobrazbe vpliva na število dni usposabljanja in izpopolnjevanja.*

H4: *Najmanj se izobražujejo ženske.*

Hipoteze bom na podlagi razpoložljivih podatkov, pridobljenih s kratkim vprašalnikom, skušala potrditi oziroma ovreči. Ob vsem tem pa sem zasledila tudi problem, in sicer pri izobraževanju, da ni evalvacije. V diplomski nalogi pa ne bom zgolj preverjala uvodne hipoteze, ampak bom skušala opredeliti pojem državne uprave, vlogo in pomen zaposlenih ter predstaviti konkreten primer državne uprave ter podati tudi ustrezne rešitve za izpostavljeno problematiko. Skozi celotno diplomsko nalogo pa se bo prepletala temeljna misel proučevanja, ki je strategija izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev v državni upravi.

1 JAVNA IN DRŽAVNA UPRAVA

1.1 UPRAVNI SISTEM IN JAVNA UPRAVA

Upravni sistem je posebna vrsta družbenega sistema, ki spada v skupino tako imenovanih družbeno-kooperativnih sistemov, saj predstavlja posebno vrsto sistemov sodelovanja ljudi. Družbeno-kooperativni sistem pomeni razne oblike vedenja in ravnanja ljudi, konstituiranih zaradi vzpostavljanja medsebojnih odnosov v procesih dela za doseg skupnih ciljev. Upravni sistem je ustanovljen za uresničevanje javnih potreb in interesov, za reševanje skupnih družbenih vprašanj, zato ima posledično velik vpliv na življenje ljudi. Zato je zelo pomembno, da deluje v imenu ljudi, v skladu z ustavo in zakoni, ob tem pa ostaja del političnega sistema oziroma procesa (Haček 2001, 24).

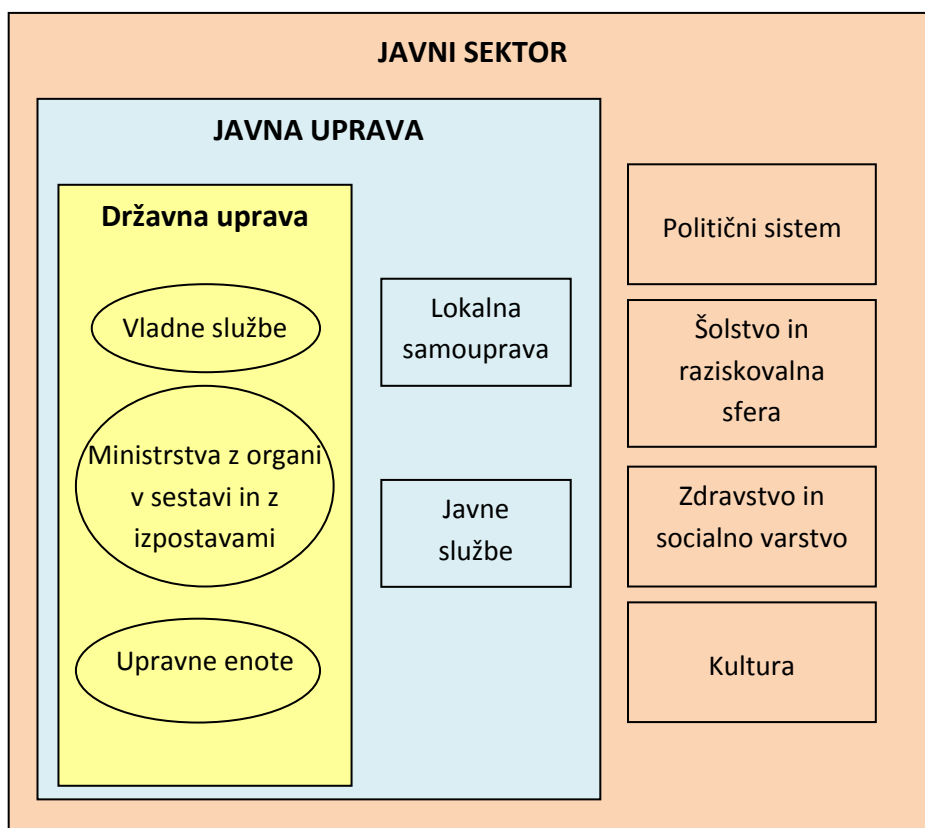
Javna uprava je uprava v javnih zadevah in zanjo veljajo vse značilnosti uprave na splošno. Gre za dejavnosti upravljanja, ki sodijo v izvršilno funkcijo javnega upravljanja ter administrativne in poslovodne funkcije javnega upravljanja. Za javno upravo je bistveno odločanje o družbenih zadevah, vsa druga dejavnost pa je le postranska. Sestavlja jo v poseben sistem povezan krog organov, ki jih posamezna skupnost pooblasti za odločanje o zadevah, ki so v pristojnosti skupnosti (Haček 2001, 29).

Uprava se kaže kot servis družbe, saj opravlja javne službe, skrbi za varstvo okolja, zagotavlja pravno varnost in drugo. Po drugi strani pa je uprava tudi tisti del državne organizacije, ki neposredno izvršuje monopol fizične prisile v državi, ki je najpomembnejši atribut oblasti. Uprava izdaja in izvršuje obvezujoče pravne akte in je s tem očitna in otipljiva oblast v družbi (Pirnat v Videtič in Senčar 1994, 55).

Javna uprava je del javnega sektorja, ki opravlja družbene dejavnosti s ciljem varovanja javnih koristi po netržnih načelih. Šmidovnik (1985) razlaga, da sistem javne uprave sestavljajo štiri področja, in sicer:

- državna uprava, ki je osrednji teritorialni upravni sistem in instrument države za izvajanje predvsem oblastnih funkcij;
- lokalna samouprava kot način upravljanja o družbenih zadevah, ki temelji na lokalnih skupnostih in predstavlja lokalni upravni sistem;
- javne službe, ki so dejavnosti, ki zagotavljajo javne dobrine in storitve in
- javni sektor, kamor sodi vse, kar je v državni lasti.

Slika 1.1: Organiziranost javnega sektorja



Vir: Prirejeno po Ferfila in Kovač (2000, 152).

1.2 DRŽAVNA UPRAVA

Kot je razvidno iz predhodnega poglavja, je torej državna uprava zgolj delček celotnega sistema javne uprave. Po opredelitvi Viranta (2002, 63) je najobsežnejši korpus v okviru izvršilnega aparata države. Zgodovinsko gledano pa je tudi najstarejši segment javne uprave in še danes predstavlja njeno jedro. Označuje namreč tisti aparat, prek katerega država deluje, oziroma aparat, ki izvršuje politične odločitve. Politični del državne

uprave predstavlja vlada, njen strokovni del pa uprava z neposrednim izvrševanjem zakonov.

Po Kovaču (2002, 218) državna uprava predstavlja državo kot skupnost ljudi, živečo na določenem območju, ki na eni strani zadovoljuje njihove potrebe, na drugi pa izvršuje državno prisilo – je aparat za izvrševanje monopola fizične prisile. Izvirni pojem državne uprave označuje instrumentalizacijo državne oblasti in države kot posebno obliko družbene organizacije. Spremenjena vloga državne uprave pa je prispevala k temu, da se namesto pojma državna uprava vse pogosteje uporablja pojem javna uprava, ki pomeni širše polje od pojma državna uprava in obsega tudi oblike nedržavnega, družbenega upravljanja (Haček 2001, 38).

Državno upravo sestavljajo državni organi, kot so ministrstva, organi v sestavi ministrstva, vladne službe in upravne enote. Poleg njih pa Zakon o javnih uslužbencih (v nadaljevanju: ZJU) vanjo uvršča tudi druge državne organe, kot so Državni zbor, Državni svet, Ustavno sodišče, Računsko sodišče, Varuh človekovih pravic in pravosodni organ.

Če povzamemo zgornje ugotovitve, je torej državna uprava osrednji teritorialni upravni sistem in instrument države za izvajanje njenih oblastnih funkcij, s katerimi na pravni način ureja odnose v družbi. Spričo te funkcije v sodobni družbi postaja pomemben dejavnik, ki tako ali drugače odlično posega in vpliva praktično na vsa družbena dogajanja, tako na življenje in položaj posameznika kot tudi celotne družbe (Rakočević 1994, 5). Zatorej mora biti položaj državne uprave in njeno delovanje učinkovito sredstvo za vsestranski razvoj družbe ter njenih posameznikov.

1.2.1 *Naloge državne uprave*

V literaturi se pojmovanje državne uprave pojavlja v tesni povezavi z upravljanjem. Upravljanje je vsaka človeška dejavnost, ki naj pripelje do zadovoljitve katerekoli človekove potrebe, naj gre za proizvodnjo dobrin ali neposredno zadovoljitev potrebe.

Uprava je le del tega procesa odločanja in se razume predvsem kot sredstvo za doseganje ciljev (Haček 2001, 15).

Po Trpinovi (v Žurga 2003, 11) je tako temeljna dejavnost državne uprave odločanje o družbenih zadevah. Izvaja upravne naloge, ki se nanašajo na zagotavljanje javnih služb, ter naloge strokovno tehnične uprave, kot neposredno podporo in pomoč pri odločanju v državni upravi.

Bistvene funkcije državne uprave so po Šmidovniku (v Vrtačnik 2003, 10) eksekutivna, kurativna in servisna funkcija. V okviru eksekutivne funkcije državna uprava izdaja izvršilne predpise kot splošne upravne akte, odloča o upravnih stvareh in izvaja upravno nadzorstvo. V okviru druge, kurativne funkcije upravni organi spremljajo področja za katera so ustanovljeni, za reševanje problemov, ki se pojavljajo na njihovih področjih, dajejo pobude. Servisna funkcija pa zajema vse tiste strokovne naloge, ki jih upravni organi opravljajo za predstavniške organe in vlado, ter druge naloge, ki so potrebne za učinkovito delovanje zakonodajnega in izvršilnega organa.

Zakon o državni upravi (ZDU-1) opredeljuje naslednje funkcije državne uprave:

- sodelovanje pri oblikovanju politik, tako da za vlado pripravlja predloge zakonov in drugih aktov in gradiv ter zagotavlja drugo strokovno pomoč pri oblikovanju politik;
- izvršilne naloge: kar pomeni, da uprava izvršuje zakone in druge predpise. Za izvajanje svojih nalog izdaja predpise, posamične akte in interne akte ter vstopa v imenu in za račun RS v civilnopravna razmerja ter opravlja materialnopravna dejanja;
- inšpekcijski nadzor: opravlja nadzor nad izvajanjem predpisov, vendar pa inšpekcijski nadzor ureja poseben zakon;
- spremljanje stanja: uprava spremlja stanje družbe na področjih, za katera je pristojna, in skrbi za njen razvoj v skladu s sprejeto politiko države;
- razvojne naloge: uprava spodbuja in usmerja družbeni razvoj;
- zagotavljanje javnih služb: uprava zagotavlja opravljanje javnih služb v skladu z zakonom.

Naloge državne uprave so bistveno drugače naravnane, kakor so le-te razporejene v zasebnem sektorju, kjer jih vodi jasno zastavljeni cilj, to je dobiček oz. tržni delež. Organizacije državne uprave delujejo na podlagi monopola, se trudijo zaščititi pred pritiski in nimajo opraviti s konkurenco na trgu delovne sile in zaposlovanja, kot to velja za zasebni sektor, ampak z državljanji in vlado. Pomembna razlika je tudi ta, da se plače zaposlenih ne stekajo iz državnega proračuna, je pa v zasebnem sektorju toliko več nagrajevanja in ocenjevanja, večja je prisotnost variabilnega dela plač kot v javnem sektorju. Javni sektor je tisti, ki lahko s formuliranjem javnih politik direktno vpliva na aktivnosti zasebnega sektorja. Njegova bistvena vloga je zagotavljanje storitev, od katerih ima korist celotna družba, ne zgolj določeni posamezniki (Ferfila 2000, 148).

Tabela 1.1: Razlike med javnim in zasebnim sektorjem z učinki za javni sektor

Javni sektor	Zasebni sektor	Posledice za javni sektor
Monopol	Konkurenca	Ni tržnih spodbud k zmanjševanju stroškov in večji učinkovitosti ter kakovosti storitev
Slabo opredeljeni cilji	Jasen cilj dobička	Nedoseldnost izvajanja ciljev, oteženo merjenje uspešnosti
Mandatna imenovanja vodilnih	Relativna trajnost mandatov	Omogočeno je strateško planiranje
Odprtost za politične vplive	Relativna odmaknjenost od politike	Občutljivost
Predpisi	Le nujna regulativa	Omejenost funkcij
Proračun	Zaračunavanje produktov in storitev	Samozadostnost
Zagotavljanje javnih	Individualne dobrine z	

dobrin s teoretično enako dostopnostjo	dostopnostjo po tržnih zakonitostih	Vzrok za obstoj sektorja
--	-------------------------------------	--------------------------

Vir: Brejc (1995, 43).

1.2.2 *Javni uslužbenci*

Javni uslužbenec je oseba, ki opravlja trajno in profesionalno službo v javni upravi, to je v državnih organih in organih lokalne skupnosti. Opravlja naloge, ki so pomembne za celotno družbeno skupnost, saj je del aparata, ki deluje v javnem interesu, ki se po demokratični poti izraža v obliki zakonov, proračuna in drugih političnih odločitev. Njegovo delo nima vpliva le na organizacijo, v kateri je zaposlen, temveč je od strokovnosti in učinkovitosti javne uprave odvisno delovanje celotne države in njenih lokalnih skupnosti (Virant 1998, 187). K javnim uslužbencem ne prištevamo oseb, ki v teh organih opravljajo politične funkcije, saj so to politični funkcionarji, ki zasedejo položaj v državnem organu ali organu lokalne skupnosti, z neposredno ali posredno izvolitvijo ali imenovanjem na podlagi političnih kriterijev. V večini sodobnih držav pa pojem javni uslužbenec ne zajema le uradnikov, zaposlenih na ministrstvih, temveč tudi vse uslužbenice, zaposlene v oboroženih silah, sodstvu, lokalni samoupravi, javnih korporacijah, šolah, zdravstvu, na univerzah.

V petdesetih letih so začeli beležiti opažanja o posebnem vedenju javnih uslužbencev. Definirali so jih kot posebno vrsto zaposlenih, ki delujejo in razmišljajo na svojevrsten način in imajo t. i. birokratsko osebnost. Izhodišče pa je ležalo v prepričanju, da sama birokratska struktura organizacije ustvarja posebno mentaliteto. Merton (v Cooper 1994, 48) je ugotovil, da so vsaj štiri osebnostne lastnosti javnih uslužbencev posledica delovanja v birokratski organizaciji. Prva je, da izredna specializacija dela in omejenost pri izvajanju nalog povzročita nezadostno prilagodljivost večšin pri posamezniku. Druga je, da se potreba po zanesljivosti in disciplini v organizaciji pri posamezniku manifestira kot eksplicitno poudarjanje pravil in norm organizacije. Hkrati zaradi preobsežnosti organizacije uslužbenci sami pozabijo na njen osnovni cilj. Naslednja tipična osebnostna lastnost je povezana z naravo kariere v javni upravi. Javni uslužbenec se namreč navadno ne želi izpostavljati ali kako drugače opozarjati nase in

na svoja dejanja, zaradi česar postane previden in konservativen. Četrta osebna lastnost pa je neosebnost, ki so si jo javni uslužbenci prislužili s sprejemanjem splošnih pravil, ki veljajo za vse, s čimer se ustvarja neosebno, kategorično, razumno razmišljanje, ki se ne ozira na posamezen primer oziroma na posameznika.

Klasičen birokratski model javne uprave ni več uporaben, saj ne zadovoljuje osnovnih potreb zaposlenih znotraj javne uprave, zaradi tega pa tudi načrtuje uresničevanje ciljev, da javna uprava postane bolj demokratična, uporabniku prijazna, strokovna in kakovostnejša. Kultura javne uprave je presek organizacijske, menedžerske in politične kulture, zato je za razumevanje javne uprave o kulturi potrebno razmišljati na treh ravneh: societalni (podjetniški, birokratski ali participativni prisotpi k organizaciji in slogu uprave, ki narekujejo sprejemljivost uprave kot sredstva organizacije), politični (rasežnosti hierarhije in enakosti, zaupanja, nezaupanja, lojalnosti in obveznosti ter svobode in enakosti) in upravni (vpliv kulture na notranje vodenje uprave). Vse tri vrste kulture namreč vplivajo na vodenje javne uprave (Brezovšek 1997, 177).

2 ZAPOSLENI IN UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

2.1 ORGANIZACIJA IN KADRI

Po Florjančiču (2004, 28) je organizacija izraz človekovega prilagajanja naravi in predvsem njegove težnje, da jo obvlada, spremeni. Sestavlja jo niz delovnih operacij, opravil, nalog in ciljev, ki jih izpolnjujejo določene funkcije oziroma dejavnosti, ki te funkcije opravljajo. Funkcije so vezane na skupine delovnih mest, notranje organizacijske enote so povezane v okviru organizacije. Organizacija ima torej svojo prostorsko dimenzijo, ki jo sestavlja vrsta med seboj povezanih delov, notranjih organizacijskih enot, ki se vežejo v obliki piramide.

Vila (1998, 18) jo opredeli še nekoliko natančneje, kot razumno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi (material, delovna sredstva, finance, informacije), da bi izpolnili namen zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se opredeljujejo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordinacija akcij, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih članov, da bi se dosegli zastavljeni cilji, ob maksimalni učinkovitosti celotnega sistema.

Organizacije kot strukture delujejo v nenehni interakciji z okoljem, ki jih obdaja, in v boju za preživetje razvijejo lastne načine reševanja problemov, zlasti tiste, ki so bili uspešni v preteklosti. Kompleksnost organizacijskih struktur je torej pogojena s kulturo določenega družbenega okolja in s kulturo konkretne organizacije. Iz tega izhaja, da je vsaka organizacija izviren spoj zgodovinskih, razvojnih, socio-kulturnih in tehnoloških značilnosti, ki se izražajo v kolektivnem sebstvu njenega delovanja (Ovsenik in Ambrožič 2006, 48). Na ta način oblikujejo t. i. organizacijsko kulturo, ki jo Ovsenikova (2000, 148) označi kot splet miselnih modelov ali skupnih paradigem v organizaciji, o tem, kako svet deluje ali naj bi deloval. Gre za zaznave, vrednote, načela, prepričanja, in simbolno vedenje, ki jim predstavljajo izhodišče za oblikovanje organizirane kompleksnosti. Organizacijska kultura so prepričanja, stališča in scenariji vodstva in članov organizacije o tem (Ovsenik 2000, 145):

- kaj je središčnega pomena za organizacijo (poslanstvo organizacije),

- katere so njene prednosti (strategija organizacije),
- kako se razlikuje od drugih organizacij (sposobnost izbire pravih povezav z okoljem).

Kot opozarja Gruban (2005, 12), pa se velika večina, po mnenju mnogih analitikov kar dve tretjini poskusov transformacij podjetij, 75 odstotkov projektov in 90 odstotkov poslovnih strategij, nikoli ne uresniči tako, kot so bili zastavljeni. »Čeprav je del razlogov za ta fenomen gotovo skrit v izjemni turbulenci in nepredvidljivosti okolja, se pomemben delež tovrstnih neuspehov skriva v nesposobnosti podjetij za hitro spreminjanje in učenje.« Po njegovem prepričanju so pri tem osrednjega pomena t. i. mehke razsežnosti sprememb, ki se nanašajo na vodenje, ravnanje z ljudmi, komuniciranje, spremembe vedenja in vrednot ter upravljanja organizacijske kulture.

Florjančič (2004, 30) poudarja, da se vse premalo podjetij zaveda, da so zaposleni tisti, ki spreminjajo poslanstvo podjetja v resničnost življenja. Osnovni element, gibalno in porabnik rezultatov dela vsake organizacije je človek. Gre za ljudi, ki na kakršenkoli način sodelujejo v organizirani obliki človeškega dela, ki torej delajo v neki organizaciji; gospodarski, politični, športni itd. So najpomembnejši element vsake organizacije (skupaj z drugimi elementi) ter so vključeni v proces uresničevanja nekega skupinskega ali individualnega cilja. Osnova za nastanek organizacije je angažiranje kadrov in kapitala za zadovoljevanje nekih državnih ali javnih koristi. Osnova povezovanja posameznika v organizacijo je delo, njegova vrsta, kvaliteta in zanj potrebno znanje. Delo tudi določa položaj posameznika v organizaciji in zunaj nje.

Gruban (2005, 12) se strinja, da so izboljšave poslovne uspešnosti, povečanje zvestobe kupcev, hitrejša inoviranja in učenje in uspešna sistemska integracija poslovnih procesov možni le, če so v osrčju sprememb ljudje. Samo maksimiranje kapitala, ki temelji na ustvarjalni energiji ljudi, je jamstvo za uspeh sprememb. »Večini je jasno, da se v ekonomiji znanja ni mogoče več zanašati na izdelek, tehnološke prednosti in celo upravljanje odličnosti poslovnih procesov, ampak na to, da je odgovor v ustrežnejšem ravnanju z ljudmi. Toda to, kako ravnati z ljudmi, še vedno ostaja misterij organizma« (Gruban 2005, 12).

2.2 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

S položajem človeka v organizaciji se ukvarja kadrovska funkcija oziroma kadrovski menedžment. Kot pravi Svetlik (1998, 78–79), je naloga menedžmenta kadrovskih virov optimalno srečevanje med posameznikom in organizacijo. Menedžment kadrovskih virov po njegovi definiciji omogoča učinkovito in uspešno doseganje organizacijskih ciljev ter hkrati uresničitev potreb in interesov posameznikov.

Osnovne naloge menedžmenta kadrovskih virov, so:

- analiziranje delovnih mest,
- skrb za pridobivanje, izbiro in uvajanje zaposlenih,
- urejanje pravnih problemov, ki se nanašajo na delovno razmerje,
- zagotavljanje nadaljnjega razvoja in skrb za izobraževanje zaposlenih,
- vodenje in svetovanje zaposlenim,
- upravljanje s konflikti,
- motivacija zaposlenih,
- ocenjevanje delovne uspešnosti,
- nagrajevanje delovne uspešnosti.

Šele z učinkovitim upravljanjem zaposlenih dosežemo njihovo zadovoljstvo in zavzetost, ki sta predpogoja za uspeh vsake organizacije. Kot poudarja Mazzuca (2007, 13), za podjetje ne zadošča več, da če so zaposleni zgolj zadovoljni. Zadovoljstvo namreč še ne pomeni njihove zavzetosti, temveč je zgolj neposredni kazalec njihove delovne morale. Zadovoljstvo zaposlenih se mora obvezno nadgrajevati z njihovo zavzetostjo, ki se odraža v njihovi produktivnosti. Zavzeti zaposleni so produktivnejši, ustvarijo več dobička, so bolj zbrani, se zabavajo pri delu in bodo manj verjetno zapustili podjetje. Glede na Gallupove izsledke, Mazzuca deli zaposlene v tri skupine, glede na raven zavzetosti, in sicer:

1. zavzete zaposlene, ki so zvezde v podjetju in kažejo resnično strast glede tega, kje in kaj delajo, čutijo se močno povezane z vrednotami in poslanstvom podjetja in vedno iščejo načine, kako bi izboljšali sebe in svoje podjetje;

2. nezavzete zaposlene, ki vsak dan pridejo v službo, ker morajo, in izpolnijo le najosnovnejše zahteve svojega delovnega mesta, izvajanja strategije podjetja ne podpirajo, vendar je tudi ne zavirajo;
3. aktivno nezavzete, ki so do podjetja negativni in cinični, zaradi njihovega odnosa in miselnosti pa ima organizacija lahko resne težave, saj sami dosežejo zelo malo, hkrati pa negativno vplivajo na druge zaposlene.

V nadaljevanju se bom osredotočila na zaposlene v javni in državni upravi, predstavila pomen ustreznega vodenja slednjih in nekatera osnovna orodja upravljanja s človeškimi viri, ki jih se jih menedžment v državni upravi že v celoti ali vsaj delno poslužuje.

2.3 POMEN IN VLOGA ZAPOSLENIH V JAVNI IN DRŽAVNI UPRAVI

Kot poudarja Stare (2005, 11), prinaša razvoj področja človeških virov nove pristope in rešitve. Zavedanje, ne besedičenje, da so zaposleni vsaj enakovreden dejavnik drugim dejavnikom, prinaša velike spremembe v načinu poslovanja podjetij oziroma organizacij. Prav ta trditev, pa pravi, tudi najpogosteje ločuje uspešna podjetja od neuspešnih. Tako pozitivne spremembe uspešnih organizacij postajajo zgled tudi javni upravi. Vanjo se bolj ali manj načrtno uvajajo vsebine, ki jih poznamo pod pojmi menedžment, človeški viri, ustvarjalnost, odličnost, človeški kapital. Vendar pa hkrati Stare opozarja, da gre za zahtevne vsebine, katerih razvoj potrebuje strokovno in politično podporo, uvajanje pa mora temeljiti na znanstvenem pristopu, ne le na dobri volji zainteresiranih oseb.

Odličnost poslovanja posameznikov in javne uprave kot celote bo možna šele, ko birokratska opredelitev odnosov in področij dela z vsemi posledicami, ki jih prinaša, ne bo več ključno merilo oblikovanja odnosov ter izvajanja dela in ko bodo aktivnosti delujočih v javni upravi oblikovane s takšnim odnosom, ravnanjem in vedenjem pri delu, ki bodo skoraj že sami po sebi zagotavljali vse to (Stare 2005, 11).

Priznavanje pomena ravnanja z ljudmi, ki ga v procesu posodobitve javne uprave izražata stroka in politika, omogoča nadaljnji razvoj obravnavanega področja. Predvsem

morebitna podpora politike odpira možnosti, da se tudi v javni upravi strokovno pristopi k omenjenemu področju ter ustvari in dopolni tisti del sistema ravnanja s kadrovskimi viri, ki je bil do nedavnega precej zanemarjen. Dopolnjeni Zakon o javnih uslužbencih slednje zavezuje k delovanju, ki bo strokovno, gospodarno in usmerjeno k uporabniku storitev. Spodbuja uvajanje načel sodobnega kadrovskega menedžmenta, novega javnega menedžmenta in spreminjanja upravne kulture (Stare 2005, 11).

Osnovna orodja upravljanja z zaposlenimi, ki zadnje čase vse bolj najdejo svoje mesto tudi v sistemu javne in državne uprave, so predvsem izvajanje letnih razgovorov, ocenjevanje in ugotavljanje delovne uspešnosti, nagrajevanje na podlagi ocenjevanja, ki je hkrati osnovna oblika motivacije v državni upravi, in izobraževanje ter izpopolnjevanje, s katerim v državni upravi skrbijo za strokovnost njihovih zaposlenih. Posebnosti izvajanja prvih treh v državni upravi bom opredelila v nadaljevanju, izobraževanju in usposabljanju pa se bom posvetila v naslednjem poglavju, saj sem ga izbrala za temo svojega diplomskega dela in tudi analizirala njegove posebnosti na primeru Ministrstva za zdravje RS.

2.3.1 Letni razgovor

Po besedah Bernatove (2005, 61) so redni letni razgovori priljubljena tema kadrovskega področja, ki nas v Sloveniji izjemno intenzivno spremlja zadnja leta. Po mednarodnih primerjavah in raziskavah smo po njenih besedah v Sloveniji nekje med vzhodom in zahodom. Najbolj utečena je praksa vodenja letnih razgovorov v skandinavskih državah. Posebnost Slovenije po njenih ugotovitvah izhaja iz stopnje odprtosti ekonomije v preteklosti in stopnje (ne)privlačnosti države za tuje naložbe in izkušene ter kakovostne tuje menedžerske kadre v sedanjosti.

Zakon o javnih uslužbencih je formalnopravna osnova za uvedbo letnih razgovorov v državno upravo. Slednji nadrejenim nalaga odgovornost za spremljanje dela, strokovne usposobljenosti in kariere javnih uslužbencev ter da vsaj enkrat na leto opravijo razgovor z vsakim javnim uslužbencem o tem. Izvedbo letnih razgovorov v državni upravi spremlja obsežen projekt usposabljanja, v katerega je bilo do konca leta 2005

vključenih že 1442 uslužbencev na vodstvenih delovnih mestih. Povečuje se tudi odstotek javnih uslužbencev, s katerimi opravljajo letne razgovore (Šturm 2006, 39).

Letni razgovor je torej eden od ključnih elementov spremljanja kadrov in usmerjanja kariere javnih uslužbencev. Je oblika načrtnega dela vodij s sodelavci, usmerjenega v njihovo strokovno usposobljenost, razvojni potencial in delovno uspešnost, katerega cilj je zagotoviti učinkovito javno upravo na podlagi sposobnih, usposobljenih in učinkovitih javnih uslužbencev (Bagon 2003, 3). S pomočjo letnih razgovorov vodja dobi bolj jasno sliko o opravljanju dela svojih sodelavcev, njihovih interesnih področjih, njihovih lastnostih, veščinah, posebnih talentih, odkrije lahko njihove prednosti ter pomanjkljivosti in ne nazadnje ugotovi tudi želje posameznika po nadaljnjem izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju. Tu imajo zaposleni možnost vplivanja na izbiro seminarjev in tečajev, ki učinkovito pripomorejo k izpopolnjevanju osebne rasti in prizadevanju za karijerne cilje ter potrebe državne uprave. Na osnovi letnih razgovorov se oblikujejo letni programi dela posameznika, določijo se cilji in pričakovani rezultati ter podlage za spremljanje dela in doseženih rezultatov. Letni razgovori morajo biti opravljeni z vsemi zaposlenimi, in sicer zaradi zagotavljanja razvoja vseh zaposlenih in objektivnejšega ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih v državni upravi.

Uspešen letni razgovor zahteva:

- dobro pripravo obeh, tako vodje kot sodelavca,
- sodelovanje in spodbujanje k dialogu med vodjo in zaposlenim,
- povezavo predhodnih in tekočih delovnih opravil s prihodnjim razvojem in novimi delovnimi cilji,
- točne informacije, posredovane v obliki konstruktivne povratne informacije,
- visoko stopnjo veščin pri vodji in samokritičnosti pri sodelavcu.

V organizaciji letni razgovori ne ponujajo zgolj odgovorov na to, kaj se od zaposlenih pričakuje (naloge, cilji, odgovornosti, standardi), pač pa tudi odgovore na to, kako lahko uresničijo ta pričakovanja. Razumemo, da letni razgovor ni le izoliran dogodek, ampak celovit proces, ki predstavlja pomembno in vse pogostejše nenadomestljivo orodje

vodstva organizacije. Z letnimi razgovori posegamo v jedro organizacije, analiziramo njeno vizijo, vrednote in kompetence.

Ne le da mora biti letni razgovor zastavljen tako, da bo podprl zamišljeni sistem razvoja kadrov, ampak bodo le-ti zagotovili tudi objektivnejše ocenjevanje delovne uspešnosti – slednja je osnova za napredovanje uslužbencev in karierni razvoj uradnikov (Bagon 2003, 4).

Slovenska državna uprava ne deluje kot enovit in homogen organizacijski sistem, zato so tudi načini uvedbe in izvedbe letnih razgovorov po posameznih državnih organih zelo raznovrstni, od resnega in sistematičnega pristopa v večinoma manjših in dobro urejenih sistemih z osebno in strokovno kompetentnimi menedžerji do površnih in nedodelanih načinov uvajanja letnih razgovorov predvsem v večjih sistemih, ki imajo že brez tega dovolj težav s samo organizacijo dela (Šturm 2006, 40).

Po besedah Šturma (2006, 40) okolje državne uprave v zadnjem času res kakovostni izvedbi letnih razgovorov, ki vključuje ocenjevalni in razvojni del upravljanja delovne uspešnosti, ni preveč naklonjeno. Upravni menedžerji so obremenjeni s takojšnjim doseganjem rezultatov za vsako ceno, pri čemer za razvoj zaposlenih oziroma razvoj odnosov z njimi primanjkuje časa, predvsem pa volje. Letni razgovor se tako pogosto omeji zgolj na enkratni dogodek izpolnitve predpisanega obrazca, namesto da bi ga menedžerji razumeli kot enega izmed mejnikov v trajnostnem procesu upravljanja delovne uspešnosti.

Pri tem pa Šturm (2006, 43) opozarja še na eno stvar, in sicer da bi morali letne razgovore izvajati ustrezno usposobljeni menedžerji, z ustreznim kompetenčnim profilom. V državni upravi pa do sedaj še ni bilo konsenza o ključnih kompetencah, ki naj bi jih imeli upravni menedžerji in naj bi služili kot osnova za selekcijo, ocenjevanje, razvijanje in napredovanje upravnih managerjev. *»Vse premalo se zavedamo dejstva, da v državni upravi več energije in časa porabimo za nakup osebnega računalnika kot za izbor primerne upravnega menedžerja srednje ravni. Pri tem ne smemo pozabiti, da lahko pokvarjen računalnik takoj odpišemo, neustrezno izbran manager pa bo ožjemu*

in širšemu okolju državnega organa, kjer je zaposlen, škodoval leta in leta.» (Šturm 2006, 43). Opozarja, da bo v državni upravi potrebno razvijati predvsem menedžersko kompetenco ravnanja s kadri, ne pa samo kompetence ravnanja z materialno-finančnimi sredstvi in informacijami.

Pri upravljanju delovne uspešnosti z letnimi razgovori je po opozorilih Šturma (2006, 42) izjemnega pomena tudi organizacijska kultura. To definiramo kot posledico izkušenj in kombinacijo vsega, kar se je v razvoju organizacije izkazalo za uspešno in učinkovito. Usmerjena je lahko bodisi bolj individualistično bodisi bolj kolektivistično. Po njegovem prepričanju bi bila za uspešno uvedbo letnih razgovorov v državno upravo primernejša individualistična organizacijska kultura, za katero so značilne avtonomnost, suverenost in neodvisnost posameznikov od skupine. Slednji dajejo namreč prednost osebnim ciljem, njihovo vedenje pa temelji na njihovih lastnih stališčih, ne na stališčih skupine, kot to velja za kolektivistično kulturo. Komunikacija je tako neposrednejša, usmerjena k vsebini, hitrejša, odločnejša in usmerjena k reševanju problemov. Letni razgovori v takšnih kulturah so po njegovih ocenah vsebinsko bogati, ciljno usmerjeni, včasih pa posledično tudi konfliktni. Vendar pa v nasprotju s tem Šturm ugotavlja, da se je v Sloveniji, zlasti v državni upravi, razvila pretežno kolektivistična kultura, ki pa jo v zadnjih letih kar intenzivno prerašča individualistično razmišljanje. Najbolj individualistično usmerjena je po njegovih ocenah t. i. mlajša generacija, rojena v obdobju med leti 1961 in 1980, ter generacija, rojena po letu 1980, ki ima posebej izraženo potrebo po komuniciranju z nadrejenimi. Imajo večjo potrebo po svobodi in povratnih informacijah, kot to velja za druge generacije bolj kolektivistično usmerjenih posameznikov, ki jih je zatorej tudi treba drugače motivirati. Za mlajše uslužbence sta torej kritika in spodbuda, ki sta ali vsaj naj bi bila tudi sestavna dela letnih razgovorov, veliko pomembnejši kot pri drugih generacijah.

2.3.2 Ocenjevanje delovne uspešnosti

Začetki analiziranja delovnega procesa zaposlenih in vrednotenja njihovega učinka segajo v obdobje klasičnega kapitalizma, za katerega je značilen intenziven razvoj industrije. Pomembno vlogo pri tem so odigrale intenzivne panoge, ki so začele

plačevati delovno silo na osnovi normiranih ciljev. Frederick Winslow Taylor je bil prvi, ki je postavil normative in vezal plačilo na doseg norme ter vpeljal t. i. diferencirani sistem plačevanja. Zgodnje obdobje ocenjevanja delovne uspešnosti so zaznamovali večni spori med delodajalci in delojemalci, odnosi so bili na nizki ravni, norme pa so se uporabljale za odpuščanje šibkejših in ne dovolj hitrih zaposlenih. S tem je povezan tudi pojav izkoriščanja delovne sile (Kuharič 2004, 64).

Šele v poznejšem obdobju razvoja so lastniki tovarn spoznali, da poleg obravnavanja kapitalskih ciljev, norm, metod in različnih pristopov ne smejo zanemarjati človeka in medčloveških odnosov. Človek je danes večinoma obravnavan kot duhovno bitje, vse bolj pomembni postajata posameznikova osebnost in delovna skupina, ki imata močan vpliv na posameznikovo vedenje. Vendar še vedno obstajajo izjeme, tako na globalni ravni, v posameznih revnejših državah, kjer je izkoriščanje delovne sile izrazito, pa tudi na nacionalnih ravneh, v posameznih podjetjih (Kuharič 2004, 65).

Ocenjevanje delovne uspešnosti je dandanes pomemben vir informacij o potrebah po usposabljanju in razvoju ter izhodišče za načrtovanje obojega. Na vedenje in delovno uspešnost vplivajo različni dejavniki, povezani z *delavcem*, njegovim *nadrejenim* in *organizacijskim okoljem*, kot so (Miglič 2002, 101):

- delavčeve potrebe (tu so mišljene le tiste potrebe, ki vplivajo na delo),
- pričakovani rezultati njegovega dela,
- plačilo za delavčeve dosežke,
- dejavniki, ki se nanašajo na delavčev trud, pobude, energijo in strokovnost, izkušnost in usposobljenost.

Delovno uspešnost lahko torej opredelimo kot končni rezultat interakcije med posameznikovimi potrebami, njegovim dojetjem rezultatov, ki se zahtevajo od njega, plačilom, ki ga ali naj bi ga dobil in trdom, energijo ter sposobnostjo, ki jih vložijo ali želi vložiti v nalogo, ki jo izvaja (Miglič 2002, 101).

Ocenjevanje delovne uspešnosti je formalni proces zagotavljanja povratnih informacij delavcem o njihovih dosežkih na delovnem mestu. S to povratno informacijo o

izvajanju dela in rezultatih dela skuša menedžment organizacije vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke (Jamšek v Možina idr. 1984, 219).

Delovna uspešnost se ocenjuje zaradi treh temeljnih ciljev (Fletcher in Williams v Vidič 2008, 55):

- ocene opravljenega dela v preteklosti in informiranosti organizacije in zaposlenega s tem, kaj je treba izboljšati in na katerih področjih,
- ocene potreb po usposabljanju in razvoju,
- ocene zmožnosti za napredovanje.

Ocenjevanje delovne uspešnosti je pomembna funkcija vodenja, neocenjevanje pa v praksi pomeni, da vodja nima pregleda nad ključnim dejavnikom uspešnosti in učinkovitosti v organizaciji – zaposlenimi. Kot poudarja Svetlik (1991, 1), so angleški strokovnjaki za to področje že pred več kot dvajsetimi leti opozarjali, da je ocenjevanje delovne uspešnosti, poleg operativnih stikov, glavna komunikacija vodij s podrejenimi.

Po besedah Vidiča (2008, 55) se s spremljanjem in ocenjevanjem delovne uspešnosti zagotavljajo možnosti za diferenciran pristop k obravnavi zaposlenih glede na njihov prispevek k uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Po njegovih ocenah je za organizacije javnega sektorja sistem merjenja učinkovitosti in uspešnosti organizacije ter spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih še bistveno bolj pomemben kot za gospodarske subjekte.

Zaradi redkosti povratnih informacij o uspešnosti in učinkovitosti, sicer značilnih za poslovanje gospodarskih subjektov, je za organizacije javnega sektorja izjemnega pomena, da imajo razvit sistem merjenja učinkovitosti in uspešnosti organizacije ter spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih. S tem se združujejo osebni cilji in cilji organizacije ter v tem smislu ustvarjajo vzajemne koristi za organizacijo in zaposlene (Vidič 2008, 55).

Merila za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih v javni upravi določa 17. člen ZSPJS, natančneje pa so opredeljena v ustreznih uredbah. Postopek ocenjevanja javnega uslužbenca se izvede vsako leto. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti se upoštevajo raznovrstni kriteriji, kot so: strokovnost, obseg dela, pravočasnost izvajanja nalog, samostojnost, ustvarjalnost, natančnost in zanesljivost pri opravljanju dela. Pomembna pa je tudi kvaliteta sodelovanja in sama organizacija dela v smislu, da znajo zaposleni organizirano porabiti delovni čas glede na vsebino in postavljene roke ter se znajo prilagoditi tudi nepredvidljivim situacijam. Ocenjevalci izpolnijo tudi ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti javnega uslužbenca, katerega primer si lahko ogledate med prilogami.

Kot opozarja Vidič (2008, 55) je najbolj problematično dejstvo, da praksa v mnogih primerih kaže, da se delovna uspešnost ocenjuje le zaradi določitve ocene, ki je podlaga za napredovanje, in zadostitve predpisu, zanemarjata pa se oba druga cilja ocenjevanja, ki zagotavljata informiranost vodje in podrejenega s potrebnimi izboljšavami in s tem, na katerih področjih so potrebne spremembe za boljše poslovanje organizacije in razvoj zaposlenega.

2.3.3 Motivacija in nagrajevanje delovne uspešnosti

Čeprav je izjemno pomembno, da ocenjevanje delovne uspešnosti ni namenjeno zgolj določitvi ocene, ki je podlaga za nagrajevanje, pa mora biti podprto s slednjim. Kot poudarja Lipičnik (v Vidič 2008, 56), je motiviranje zaposlenih za uspešno in učinkovito delo nepogrešljiv del funkcije vodenja. Motivacija je pomembna aktivnost menedžmenta, s katero si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Naloga vsakega menedžerja je motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo. Hkrati pa je motivacija povezana s stanjem posameznika in s tem povezano pripravljenostjo za akcijo, da bi zadovoljil svoje potrebe.

Lipičnik (2002, 477) je svoje proučevanje vloge motivacije pri zaposlenih osnoval na vprašanju »Zakaj ljudje ne delajo?«. Odgovor je preprost – ljudje ne delajo, ker ne

zmorejo, ne znajo ali nočejo. Uspešnost pri delu je torej povezana s sposobnostjo, znanjem in hotenjem. Sposobnost zaposlenih za opravljanje njihovega dela si naj organizacija zagotovi s kakovostnim procesom zaposlovanja, znanje zaposlenih z njihovim rednim izobraževanjem. Odločilni dejavnik pri hotenju pa je motivacija. Potrebe in cilji ljudi so različni, odvisni od vsakega posameznika, od njegovega znanja in spretnosti, okolja in posameznikovega zaznavanja okolja, v katerem deluje. Od navedenega je tako odvisna tudi motivacija zaposlenih.

Motivacijske teorije obravnavajo napredovanje z instrumentalnega vidika, torej kot cilj, ki ga je treba doseči, da se potem doseže resnično pravi cilj, kot je višja plača, ugled, možnost ustvarjanja socialnega kapitala ipd. V eni najbolj priljubljenih motivacijskih teorij, ki jo je razvil ameriški psiholog Herzberg s sodelavci, je napredovanje obravnavano kot notranji dejavnik motivacije. To pomeni, da zavedanje o možnosti napredovanja povzroča zadovoljstvo in zaposlene spodbuja k boljšemu delu. Sicer pa je po besedah številnih teoretikov (v Vidič 2008, 57) napredovanje povezano z razvojem kariere zaposlenih v organizaciji in je postavljeno v središče odgovornosti menedžmenta.

V novem plačnem sistemu, ki ga uokvirjajo Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, Uredba o napredovanju javnih uslužbencev in Kolektivna pogodba za javni sektor, sta kot vidika nagrajevanja delovne uspešnosti javnih uslužbencev predvidena predvsem dva mehanizma, in sicer (Vidič 2008, 56):

- napredovanje,
- neposredno nagrajevanje delovne uspešnosti v smislu izplačila sredstev za redno delovno uspešnost.

Podlaga napredovanja v višji plačilni razred v javnem sektorju je prav v prejšnjem podpoglavju omenjena ocena delovne uspešnosti v napredovalnem obdobju, ki je v uredbi definirano kot čas od zadnjega napredovanja oziroma prve zaposlitve v javnem sektorju. Delovna uspešnost se ocenjuje z ocenami od 1 (nezadovoljivo) do 5 (odlično).

Tako kot napredovanje, na podlagi katerega javni uslužbenec pridobi višjo osnovno plačo po določenem obdobju, je pomemben dejavnik motivacije za uspešno in učinkovito delo tudi plačilo redne delovne uspešnosti. Kot poudarja Vidič (2008: 58), *»gre za najhitrejši možen odziv vodje na doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov podrejenih.«* Gre ponovno za notranji dejavnik motivacije, ki po besedah Herzberga (v Vidič 2008, 58) motivira zaposlene za boljše delo.

3 IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE ZAPOSLENIH

Temeljni namen dejavnosti razvoja zaposlenih je zagotoviti, da ima podjetje primerno usposobljene ljudi, ki bodo sposobni izpolniti njegove cilje in bodo s svojim delom prispevali k uspešnejšemu poslovanju (Armstrong v Treven 1998, 197). Znanje je pomembno tako za razvoj posameznika kot tudi za delodajalca, državo ter družbo kot celoto. Višja izobrazba zagotavlja posamezniku lažje življenje in večje možnosti zaposlitve, delodajalcu uvajanje zahtevnih tehnoloških postopkov in višjo produktivnost, državi pa omogoča višjo gospodarsko rast, rast družbenega bruto dohodka ter zmanjšuje brezposelnost in porabo sredstev socialne pomoči (Korpič-Horvat 2005, 442).

Dimenzije znanja so se v dveh desetletjih zares drastično spremenile. Znanje postaja bojno polje, na katerem se srečujejo posamezniki in podjetja. Podjetja si od posameznikov znanje zgolj izposojajo. Toda skoraj polovica vsega znanja v enem letu zastara, zato mora podjetje svoje zaposlene nenehno izobraževati. Slovenska podjetja se dejstva, da je redno izpopolnjevanje znanja zaposlenih pogoj za njihov lastni razvoj, vedno bolj zavedajo. Pri tem prednjačijo večja podjetja, ki zaradi večjega kapitala običajno lažje redno izobražujejo svoje zaposlene. V nasprotju z njimi je v zadnjem letu le tretjina malih podjetij svoje zaposlene dodatno izobraževala.

Razvoj zaposlenih vključuje štiri osnovne skupine dejavnosti, in sicer (Korpič-Horvat 2005, 442):

- učenje kot posledico izkušenj in prakse pri delu v podjetju,
- izobraževanje, prek pridobivanja znanja iz formalnih in neformalnih oblik izobraževanja,
- razvoj, ki se nanaša na izboljšanje sposobnosti, pridobljenih z učenjem in izobraževanjem,
- usposabljanje, ki pomeni načrtovano in sistematično spremembo vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, programov in upoštevanja

napotkov, ki zaposlenim omogočajo, da dosežejo potrebno raven znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo njihovega dela.

V okviru politike zaposlovanja je država dolžna skrbeti za prilagodljivost trga dela, pritegniti več ljudi na trg dela, izboljšati kvaliteto delovnih mest in investirati v človeški kapital z boljšo izobrazbo, spretnostmi in znanji (Korpič-Horvat 2005, 442). Posebej je izpostavljeno vseživljenjsko učenje, ki bo delavcem olajšalo menjavo delovnih mest in večjo mobilnost. Za doseganje teh ciljev so države članice EU dolžne izdelati nacionalne akcijske programe. Slovenija je v ta namen sprejela strategijo Gospodarskega razvoja Slovenije 2001–2006. Program ukrepov aktivne politike zaposlovanja sprejme Vlada Republike Slovenije za koledarsko leto ali plansko obdobje, na podlagi Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti. Aktivna politika zaposlovanja za leto 2005 temelji na evropski strategiji zaposlovanja, na strateških ciljih Nacionalnega programa razvoja trga dela in zaposlovanja do leta 2006 in na Nacionalnem akcijskem programu zaposlovanja za leto 2004. Prioritete programov ukrepov aktivne politike zaposlovanja za leto 2005 so med drugim tudi usposabljanje za deficitarne poklice brezposelnih oseb in delavcev, ki so v postopku izgubljanja zaposlitve, ter usposabljanje in poklicno izobraževanje glede na potrebe trga dela.

Temeljna zakona, ki urejata izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih pri nas, sta Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju: ZDR) in Zakon o javnih uslužbencih (v nadaljevanju: ZJU). ZDR ureja izobraževanje in izpopolnjevanje za vse zaposlene razen javnih uslužbencev, ZJU pa ureja izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje uradnikov v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti. Poleg heteronormne ureditve je izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje urejeno tudi v avtonomnih aktih, v kolektivnih pogodbah ter pogodbah o izobraževanju.

3.1 IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV

Strategija izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja v upravi je opredeljena v ZJU in vključuje temeljna področja upravljanja znanja, dodatno izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje, uvajanje pripravnikov in novo zaposlenih ter dokazovanje strokovne usposobljenosti z opravljanjem različnih strokovnih izpitov.

Prav tako vzpostavlja povezave med delovno uspešnostjo, uporabo novega znanja in mehanizmi nagrajevanja. Poleg financiranja opredeljuje tudi odgovornost do izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja in njihove nosilce na posameznih organizacijskih ravneh. Izpostavlja pomen ugotavljanja učnih potreb in ciljev, načrtovanja izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja ter pospeševanja in podpiranja učnih dejavnosti, dopolnjeno z nadzorom nad izvajanjem programov izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja ter spremljanjem in vrednotenjem njihovih učinkov.

Prilagajanje javne uprave zahtevam sodobne družbe nenehno ustvarja nove potrebe po znanju in s tem tudi po učinkovitem in enotnem sistemu izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja. Ta naj bi omogočal nenehno in sistematično pridobivanje tako splošnega kakor tudi posebnega znanja, potrebnega za delo v upravi. Izhodišče takšnega sistema je ustrezna organizacijska strategija izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, skladna s strategijo upravljanja kadrovskih virov, ki izraža pripadnost nenehnemu razvoju in poudarja odgovornost vsakega javnega uslužbenca za njegov razvoj. Sistem izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja je eden ključnih elementov sodobnega upravljanja s kadrovskimi viri.

ZJU določa, da je izobraževanje pravica uslužbenca, usposabljanje in izpopolnjevanje pa je pravica in dolžnost uslužbenca.

ZJU razlikuje med izobraževanjem in usposabljanjem ter izpopolnjevanjem. Izraz izobraževanje zakon uporablja v primeru formalnega izobraževanja¹, medtem, ko pojma

¹ Dvanajsti odstavek 6. člena ZJU.

usposabljanje in izpopolnjevanje uporablja v pomenu neformalnega izobraževanja. Pojem izobraževanje pomeni, da se posameznik izobražuje po zakonsko določenih programih, na podlagi katerih pridobi pravno veljavno izobrazbo. Izpopolnjevanje zajema dodatno pridobivanje znanja na raznih seminarjih in drugih programih dodatnega izpopolnjevanja. Usposabljanje pa je poklicno, strokovno usposabljanje za delo, s katerim se posameznik usposobi za določeno delo pravilom v isti stopnji poklicne in strokovne izobrazbe (Korpič-Horvat 2005, 442).

ZJU obravnava dodatno izobraževanje uslužbencev kot pravico, vendar pri tem poudarja, da gre za izobraževanje, ki je v interesu delodajalca. Torej poudarja izobraževanje, ki je neposredno povezano s potrebami upravnega dela. ZJU ne določa, kaj šteje kot dodatno izobraževanje; ali je to višje izobraževanje ali pa tudi enako izobraževanje glede na stopnjo, vendar druge smeri, ki ni določeno kot pogoj za zasedbo delovnega mesta v aktu o sistemizaciji. ZJU namreč določa, da je delodajalec v državnem organu Republika Slovenija, v upravi lokalne skupnosti pa lokalna skupnost.² Iz tega izhaja, da pravica do izobraževanja ni omejena le na pridobivanje dodatne izobrazbe, neposredno vezane na kandidatovo delo ali njegove ožje delovno okolje ali na cilje, strategijo in vsebino dela organa, kjer je uslužbenec zaposlen, temveč se lahko vsaj teoretično interes za dodatno izobrazbo izkazuje v katerem koli državnem organu oziroma upravi lokalne skupnosti. Splošno je tudi znano, da je vse življenjskoučenje nujno za učinkovito delo in da za določena dela uslužbenec potrebuje interdisciplinirana znanja.

Uslužbenec ima pravico do kandidiranja za napotitev na izobraževanje za pridobitev dodatne izobrazbe, ki se izvaja v interesu delodajalca. Napotitev za pridobitev dodatne izobrazbe se izvede na podlagi internega natečaja. Predstojnik objavi program oziroma načrt izobraževanja, v katerem konkretno določi razpisane stopnje in smeri izobraževanja, predvidena finančna sredstva. Na podlagi sprejetega programa pa predstojnik razpiše interni natečaj za napotitev na nadaljnje izobraževanje uslužbencev (interni akti).

² Drugi odstavek 3. člena ZJU.

Pomen usposabljanja in izpopolnjevanja za javne uslužbenca je poudarjen tudi z vzpostavljanjem povezave med usposabljanjem in razvojem kariere³. Usposabljanje in izpopolnjevanje je določeno kot pravica in dolžnost uslužbenca, h kateri je obvezan z imenovanjem v naziv in zasedbo določenega delovnega mesta. Za usposabljanje in izpopolnjevanje ni določen interni natečaj, niti da stranki skleneta pogodbo. Zato lahko delodajalec napoti uslužbenca na usposabljanje in izpopolnjevanje z enostranskim aktom. Stroški izobraževanja bremenijo delodajalca, ker gre za izobraževanje, ki je v interesu delodajalca.

Tako izobraževanje kot usposabljanje in izpopolnjevanje poteka po programih, v katerih se določijo vsebina in višina potrebnih sredstev. Splošni program z vsebinami, ki so pomembne za vse državne organe, določi Vlada Republike Slovenije na predlog ministrstva, pristojnega za upravo, za posamezen organ pa predstojnik.

Programi morajo biti pripravljene v enem mesecu po sprejemu proračuna Republike Slovenije oziroma proračunov občin, ker je sprejeti proračun podlaga za določanje programov. ZJU določa tudi obvezno poročanje o izvedbi in učinkih programa vsake tri mesece zaradi spremljanja uspešnosti izobraževanja. Za uslužbenca ZJU ne določa, da je njegova dolžnost, da se izobražuje. Vendar, če ga delodajalec izbere in napoti na izobraževanje po programu izobraževanja, gre za njegovo delovno obveznost. Če javni uslužbenec neutemeljeno odkloni izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje krivdno ravna in ga delodajalec lahko disciplinsko obravnava. Če se uslužbenec brez upravičenega razloga noče izobraževati, izpopolnjevati in usposablјati, pa to vpliva na njegove delovne rezultate ali zaradi tega nastane poslovni razlog odpovedi, mu delodajalec lahko odpove pogodbo o zaposlitvi iz razlogov nesposobnosti ali poslovnih razlogov ali se ga premesti v skladu s 159. členom ZJU.

Vsake napotitve delodajalca na izobraževanje ne gre obravnavati kot krivdno ravnanje oziroma kršitev delovnih obveznosti. V vsakem primeru je za sprejem ustrezne odločitve oziroma ukrepanja treba posebej ugotavljati vse okoliščine.

³ 29. člen ZJU.

Določila ZJU omejujejo delodajalca pri napotitvah na izobraževanje oziroma pri izpolnjevanju delodajalčeve obveznosti, da uslužbenca po končanem izobraževanju premesti na ustrezno delovno mesto in ga imenuje v ustrezni naziv glede na pridobljeno izobrazbo. ZJU določa, da če je javni uslužbenec izbran, mora po končanem izobraževanju ostati v delovnem razmerju pri delodajalcu vsaj še toliko časa, kot je trajalo izobraževanje v skladu s študijskim programom izobraževanja, v nasprotnem primeru delodajalec lahko zahteva povrnitev sorazmernega dela plačanih stroškov izobraževanja.

V tretjem odstavku 16. člena ZJU je določeno, da delodajalec javnemu uslužbencu ne sme zagotavljati pravic v večjem obsegu, kot je to določeno z zakonom, podzakonskim predpisom ali s kolektivno pogodbo, če bi s tem obremenil javna sredstva. Pravico do izobraževanja v lastnem interesu določa kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti. Če je torej izobraževanje v lastnem interesu določeno v finančnih načrtih organa oziroma v proračunu, se lahko javni uslužbenec izobražuje tudi v lastnem interesu, saj je cilj vsake države, da so njeni državljani čimbolj izobraženi.

3.1.1 Strategija izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev

Učinkovit sistem izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja je pomemben inštrument za izboljšanje upravnega dela in povečanje pripravljenosti uprave in javnih uslužbencev na uvajanje sprememb, ki vodijo k še večji kakovosti in prilagodljivosti. Pri tem, kot smo videli v prejšnjem delu diplomske naloge, ZJU zagotavlja podlago za izdelavo podrobnejše strategije izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, ki v dosedanji sistem uvaja elemente, ki omogočajo uveljavljanje posameznih načel kakovostnega upravljanja znanja. Mednje sodi tudi zavedanje, da je znanje komparativna prednost, pri čemer je vlaganje v izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje javnih uslužbencev investicija v razvoj kadrov, ki primerno usposobljeni, vzdržujejo upravne sisteme.

Za določanje celovite strategije izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja je odgovorno najvišje vodstvo, vendar so odločitve uspešnejše, če temeljijo na sodelovanju vseh hierarhičnih ravni.⁴ V skladu s tem bi vodilni upravni delavci razvijali vizijo razvoja uprave in jo posredovali javnim uslužbencem, hkrati pa jasno opredelili, kaj pričakujejo od njih. Vključevanje vseh zaposlenih⁵ v oblikovanje in izvajanje strategije izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja bo namreč prineslo še dodatne prednosti in omogočilo večjo učinkovitost odločitev, povezanih z izobraževanjem, usposabljanjem in izpopolnjevanjem, saj bodo te usklajene s pričakovanji in vrednotami večine javnih uslužbencev. Pred sprejemom strategije vsak organ državne uprave pošlje Ministrstvu za javno upravo podrobnejši seznam potreb po horizontalnem usposabljanju javnih uslužbencev.

Nova strategija izobraževanja še ni sprejeta in je zato nisem mogla vključiti v diplomsko delo. Sicer pa z letošnjim letom prihaja do spremembe v vsebini strategije, saj ne bo več vsebovala plana izobraževanja kakor prejšnja leta, temveč bodo v strategiji predvidene bolj usmeritve, koga in kako izobraževati.

3.1.2 Sodelovanje zaposlenih pri pripravi strategije

26. člen ZJU določa, da se za uresničevanje socialnega partnerstva na področju delovnih razmerij v organih državnih organih in organih lokalnih skupnosti ustanovi stalno telo. Na horizontalni ravni se pri določanju programov izobraževanja z vlado pogajajo sindikati.

V skladu s 26. členom ZJU mora predstojnik pred sprejemom program izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja omogočiti reprezentativnemu sindikatu, ki deluje v organu, da poda mnenje. Za reprezentativni organ, ki deluje v organu, se šteje

⁴ Pri tem ima veliko vlogo ravno omenjeni institut letnega razgovora, ki pomeni načrtovano in dogovorjeno srečanje vodje in sodelavca, na katerem si razložita svoja razmišljanja o preteklem in sedanjem delu ter rezultatih, pričakovanjih, načrtih in željah, možnem napredovanju in osebnem razvoju, predvidenih in želenih spremembah ter drugih stvareh, ki so pomembne za oba, in ki vplivajo na rezultate dela in delovno uspešnost.

⁵ Sprememba ZJU določa, da bo nadrejeni spremljal karierno pot in strokovno usposobljenost vseh javnih uslužbencev.

reprezentativni sindikat v organu oziroma reprezentativni sindikat dejavnosti ali poklica v organih in upravah lokalnih skupnosti, če ima imenovanega zaupnika v organu (v nadaljevanju: reprezentativni sindikat v organu).

Če je torej imenovan zaupnik v organu, je potrebno predlog akta oziroma odločitve poslati reprezentativnemu sindikatu v organu in določiti razumen rok za oblikovanje mnenja. Če reprezentativni sindikat v organu v tem roku poda mnenje, mora predlagatelj to mnenje upoštevati ali povabiti reprezentativni sindikat k usklajevanju. Če predlagatelj ne uspe doseči uskladitve predloga akta oziroma odločitve z mnenjem reprezentativnih sindikatov v organu, se lahko sprejme neusklajen akt oziroma odločitev, vendar je treba razloge, zaradi katerih ni bilo upoštevano mnenje reprezentativnih sindikatov v organu, pisno obrazložiti in poslati tem reprezentativnim sindikatom.

3.1.3 Strategija na ravni državne uprave

Strategija določa, da velja usmeritev, da se za pridobivanje formalnih stopenj izobrazbe ne namenja časa oz. sredstev iz proračuna. Formalno izobraževanje v državni upravi je možno le izjemoma, razloga za tako odločitev pa naj bi bila dva:

- ob prehodu na nov plačni sistem je bilo vsem javnim uslužbencem, ki niso izpolnjevali pogoja glede zahtevane stopnje izobrazbe za delovno mesto, na katero so bili razporejeni, omogočeno, da nadaljujejo delo brez zahteve po pridobitvi stopnje manjkajoče izobrazbe in
- na trgu delovne sile je na voljo precej kandidatov z ustrežno stopnjo izobrazbe.

Strategija poudarja pomen usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev oziroma pomen razširitve in dopolnjevanja njihove strokovnosti, saj brez znanja ni mogoče vzdrževati niti obstoječega stanja, sploh pa ni mogoče zagotavljati nadaljnjega razvoja sistema javne uprave. Vlaganje v znanje javnih uslužbencev je daljnosežna naložba, ki že v razmeroma kratkem času prinaša vidne rezultate kot so kakovostno, učinkovito in zakonito delo javnih uslužbencev, kar vpliva na gospodarno porabo proračunskih

sredstev, tako pa na celovito racionalizacijo delovanja sistema javne uprave in porabe javnih sredstev.

Programi usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev morajo biti skladni z znanjem, spretnostmi in sposobnostmi, potrebnimi za učinkovito upravno poslovanje. Izhajajo neposredno iz ugotavljanja potreb po usposabljanju v upravi, pri čemer imajo prednost tiste, ki so usmerjene v reševanje praktičnih problemov upravne prakse. Potrebe po usposabljanju in izpopolnjevanju javnih uslužbencev na ravni državne uprave sproti ugotavlja in ocenjuje Ministrstvo za javno upravo. Tako ugotovljene potrebe so izhodišče za oblikovanje vsebin usposabljanja in izpopolnjevanja, ki so horizontalne in pomembne za vse državne organe. Potrebe na operativni in individualni ravni ugotavljajo državni organi sami. Gre za t. i. vertikalne potrebe, ki so specifične glede na potrebe organa in posameznih skupin javnih uslužbencev ter so izhodišče za pripravo načrtov usposabljanja in izpopolnjevanja v posameznih organih. Navedene analize tovrstnih potreb na vseh ravneh so tudi podlaga za določanje ciljnih skupin javnih uslužbencev, ki imajo prednost pri usposabljanju in izpopolnjevanju.

Prednostne ciljne skupine pri tem so:

- uvajalna usposabljanja za pripravnike in osebe, ki prvič vstopajo v državno upravo, ki se nanašajo na pridobitev osnovne ravni znanja, ki ga mora obvladati vsak javni uslužbenec,
- prilagoditvena oziroma nadaljevalna usposabljanja in izpopolnjevanja vseh javnih uslužbencev, ki so namenjena višanju ravni znanja, spretnosti in sposobnosti v skladu s spremembami (v okviru te ciljne skupine imajo prednost vodilni javni uslužbenci na višjih in srednjih ravneh organizacije, ki morajo nenehno posodabljati svoje znanje in spretnosti, povezane z vodenjem in upravljanjem virov),
- usposabljanja in izpopolnjevanja kot priprava za zasedbo najvišjih položajev v državni upravi ter
- usposabljanje za potrebe predsedovanja Slovenije Evropski uniji.

4 OBRAVNAVANA INSTITUCIJA DU – MINISTRSTVO ZA ZDRAVJE

4.1 SPLOŠNO O MINISTRSTVU ZA ZDRAVJE

Ministrstvo za zdravje je bilo ustanovljeno 30.9.1976. Ministrstvo za zdravje ima že od samega začetka jasno zastavljen cilj, ki mu vsak minister/-ica skuša slediti: "zadovoljni uporabniki in izvajalci zdravstvenih storitev". Vse do danes je ministrstvo predstavljalo kar nekaj ministrov in ministric. Funkcija ministra je zagotavljati javnost dela ministrstva z dajanjem uradnih sporočil ter na druge načine, ki omogočajo javnosti, da se seznani z delom ministrstva in reševanjem vprašanj z njegovega delovnega področja.

Ministrstvo za zdravje ima dokaj jasno vizijo - ozavestiti skrb in odgovornost za zdravje v družbi in pri posamezniku ter organizirati dostopen, kakovosten in dolgoročno vzdržen sistem zdravstvenega varstva, v katerem je pacient enakovreden partner.

Ministrstvo za zdravje opravlja naloge na področjih javnega zdravja, zdravstvenega varstva, zdravstvenega zavarovanja, zdravstvene dejavnosti, varnosti živil oziroma hrane, zdravil in medicinskih pripomočkov, kemijske varnosti in varstva pred sevanji, kar pomeni natančneje, da opravlja naloge, ki zadevajo:

- zdravstveno varstvo in zdravstveno zavarovanje,
- zdravstvene dejavnosti na primarni, sekundarni in terciarni ravni,
- spremljanje zdravstvenega stanja prebivalstva ter pripravo in izvajanje programov za krepitev zdravja,
- ekonomske odnose v zdravstvu in naloge, vezane na ustanoviteljstvo javnih zdravstvenih zavodov v skladu z zakonom,
- zdravstvene ukrepe ob naravnih in drugih nesrečah,
- varstvo prebivalstva pred boleznimi odvisnosti,
- varstvo prebivalstva pred nalezljivimi boleznimi in HIV okužbami,
- zdravstveno ustreznost živil v smislu kakovosti hranilne sestave ter higienske ustreznosti živil in pitne vode zaradi preprečevanja kemičnega, biološkega in radiološkega onesnaženja in vodenje politike prehranjevanja prebivalcev,
- proizvodnjo, promet in preskrbo z zdravili in medicinskimi potrebščinami,

- proizvodnjo in promet s strupi in mamili,
- zdravstveno ustreznost predmetov splošne uporabe,
- zdravstveno-ekološke probleme okolja, kjer je vpliv na človeka neposreden,
- probleme, ki zadevajo pitno vodo, kopalne vode, zrak, tla in vibracije,
- ravnanje z odpadki z vidika varovanja zdravja prebivalcev,
- varstvo človeka pred ionizirajočimi in neionizirajočimi sevanji v bivalnem in delovnem okolju,
- pogoje za jemanje in presejevanje delov človeškega telesa ter
- oblikovanje in izvajanje mednarodnih sporazumov o socialni varnosti.

Slika 4.1: Organigram Ministrstva za zdravje



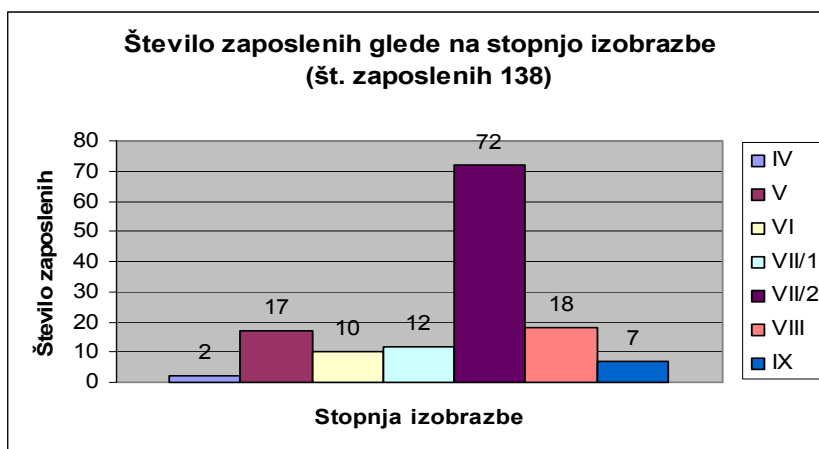
Vir: Ministrstvo za zdravje RS (2008).

4.2 ZAPOSLENI IN NJIHOVA IZOBRAZBA

Ministrstvo za zdravje (ožje), torej brez organov v sestavi (Urad RS za kemikalije, Zdravstveni inšpektorat RS in Uprava RS za varstvo pred sevanji) ima 138 zaposlenih, in sicer je 25 zaposlenih moškega spola in 113 zaposlenih ženskega spola. Največ

zaposlenih ima VII/2. stopnjo izobrazbe, kar pomeni, da so z diplomo končali fakulteto in si pridobili univerzitetno izobrazbo. Sledi jim veliko manjše število tistih, ki imajo VIII. stopnjo izobrazbe in so končali magistrski študij. Nato si v manjšinah sledijo tisti, ki imajo V. stopnjo ali končano srednjo šolo ter tisti, ki imajo VII/1. stopnjo oziroma visoko strokovno izobrazbo. Nekaj zaposlenih je tudi s VI. stopnjo ali višjo izobrazbo ter tistih, ki imajo IX. stopnjo izobrazbe in so doktorji znanosti. Le dva od vseh zaposlenih pa imata IV. stopnjo ali srednjo strokovno izobrazbo. Izobrazbeno strukturo prikazuje naslednji graf.

Graf 4.1: Izobrazbena lestvica zaposlenih, glede na stopnjo pridobljene izobrazbe



Vir: lastno delo

Kakovostno upravljanje s kadrovskimi viri in spremljanje stanja na tem področju, je temeljno delo kadrovske službe. Delo v kadrovski službi opravlja osem redno zaposlenih in ena oseba, ki dela po podjemni pogodbi. Kadrovsko funkcijo opravlja le ženski spol, ki imajo VII/1. ali VII/2. stopnjo izobrazbe. Vodja kadrovske službe skrbi in koordinira, da se vsakodnevno opravijo zahtevane naloge ter dobro sodeluje z vsemi sodelavkami, nadrejenimi ter na novo zaposlenimi. Kadrovska služba ima bistven pomen v organizaciji, saj se vsak novo zaposleni najprej sreča s kadrovsko službo, ki mora pripraviti vso potrebno dokumentacijo za zaposlenega. Kadrovska služba mora torej skrbeti za razvoj javnega uslužbenca, njegovo izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje na delovnem mestu. Njene naloge se nanašajo na:

- pripravo in spremljanje skupnega kadrovskega načrta ministrstva,
- izvajanje natečajnih postopkov in postopkov sklenitve delovnega razmerja,

- pripravo normativnih aktov z delovnega področja, še posebej akta o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest ministrstva in organov v sestavi, razen Zdravstvenega inšpektorata Republike Slovenije (v nadaljnjem besedilu: ZIRS),
- urejanje delovno-pravnega statusa javnih uslužbencev na ministrstvu in v organih v sestavi, razen javnih uslužbencev v ZIRS (npr. urejanje štipendijskih razmerij, postopki zavarovanj, priprava pogodb o zaposlitvi in drugih individualnih aktov o pravicah in obveznostih javnih uslužbencev, vodenje kadrovske evidence, urejanje osebnih map),
- napotitve javnih uslužbencev na ministrstvu na preventivne zdravstvene preglede,
- koordiniranje aktivnosti v zvezi z letnimi razgovori,
- postopke ocenjevanja in napredovanja javnih uslužbencev na ministrstvu in v organih v sestavi, razen javnih uslužbencev v ZIRS,
- usposabljanje in izpopolnjevanje javnih uslužbencev na ministrstvu,
- pripravo pogodb o izobraževanju za javne uslužbence na ministrstvu in v organih v sestavi, razen javnih uslužbencev v ZIRS,
- reševanje zahtev za uveljavljanje pravic iz delovnega razmerja ter
- pripravo in vnos podatkov za obračun plač.

5 IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE NA MINISTRSTVU ZA ZDRAVJE

Na podlagi sprejete strategije izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, ki jo sprejme Vlada Republike Slovenije, posamezen organ državne uprave izda Načrt izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, v katerem se določijo okvirne vsebine usposabljanja in izpopolnjevanja ter višina sredstev, ki so namenjena za nadaljnje izobraževanje ter za izvajanje usposabljanja in izpopolnjevanja.

Na Ministrstvu za zdravje imamo v izobraževalnem načrtu kot prioritete naloge določena področja, ki se nanašajo na skupne splošne naloge državnih organov (npr. javna uprava, vodenje v upravi, splošni upravni postopek itd.), poleg teh področij pa so vsebine usposabljanja in izpopolnjevanja namenjene tudi pridobivanju ter poglobljanju znanj z delovnega področja posamezne notranje organizacijske enote ministrstva, glede na njene specifične potrebe. Prav tako je določeno, da se javni uslužbenec lahko usposablja in izpopolnjuje do 8 delovnih dni oziroma do 64 ur na leto. V to kvoto pa se ne šteje usposabljanje tujih jezikov ter usposabljanje za potrebe predsedovanja Republike Slovenije Evropski uniji.

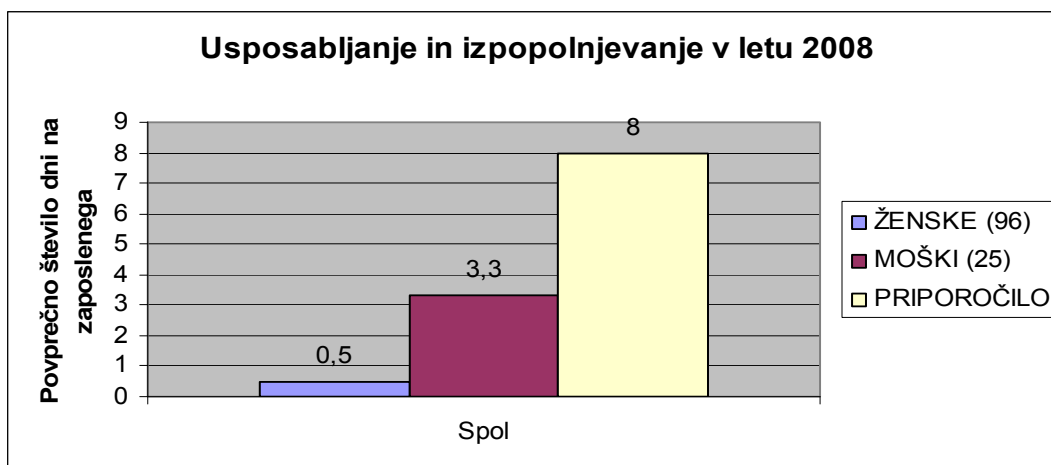
5.1 ANALIZA STANJA

Z vprašalnikom sem preverila v uvodu zastavljene hipoteze in pridobila naslednje rezultate:

Strategija Vlade Republike Slovenije za leta 2006-2008 in na njeni podlagi sprejet Načrt izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja na Ministrstvu za zdravje določa, da naj bi se posamezni uslužbenec v povprečju izpopolnjeval in usposabljal do 8 dni.

H1: Že v uvodu sem postavila hipotezo, da se javni uslužbenci izpopolnjujejo in usposabljujejo v povprečju manj od dovoljenega števila ur, kar je razvidno tudi iz spodnjega grafa. Prvo zastavljeno hipotezo sem torej potrdila.

Graf 5.1: Število dni usposabljanja in izpopolnjevanja posameznega javnega uslužbenca na Ministrstvu za zdravje v letu 2008

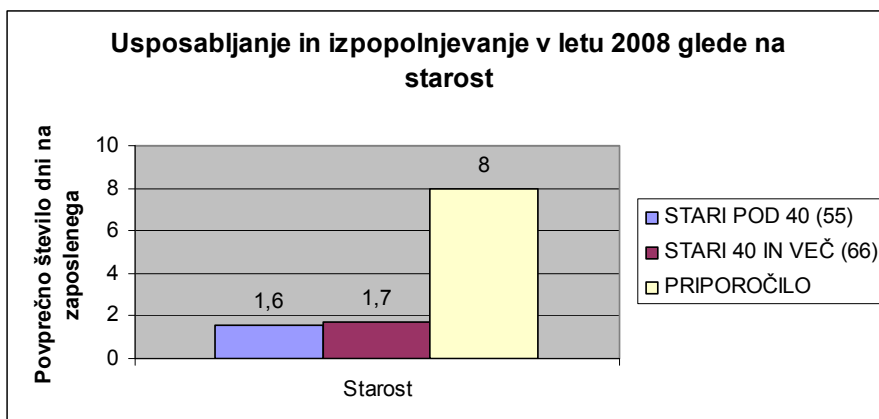


Vir: lastno delo

Iz grafa je zelo dobro razvidno, da medtem, ko se javni uslužbenci lahko izobražujejo, izpopolnjujejo in usposabljujejo do 8 dni, je raziskava pokazala, da se moški v povprečju izobražujejo le 3,3 dni, ženske pa le 0,5 dneva, kar je precej manj od priporočenih dni. Zakaj prihaja do tako velikega odstopanja nisem posebej raziskovala, sem pa javne uslužbenke vprašala in so kot najpogostejši razlog navedli delovna obveznost ter premajhna izbira ustreznih vsebin seminarjev, ki pa so tudi zelo dragi.

H2: V okviru druge zadane hipoteze me je zanimalo, ali starost javnih uslužbencev vpliva na pogostost usposabljanja in izpopolnjevanja. Postavljena hipoteza je bila, da se verjetno starejši uslužbenci več usposabljujejo in izpopolnjujejo. Kot je razvidno iz spodnjega grafa postavljena hipoteza ne drži, saj starost v nikakršnem smislu ne vpliva na število dni usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih na Ministrstvu za zdravje, ker se mlajši javni uslužbenci (torej tisti, ki so stari pod 40 let) izobražujejo le za 0,1 odstotka manj kot uslužbenci stari 40 let in več. To nam tudi pokaže, da se obe starostni skupini izobražujeta približno v enakem obsegu.

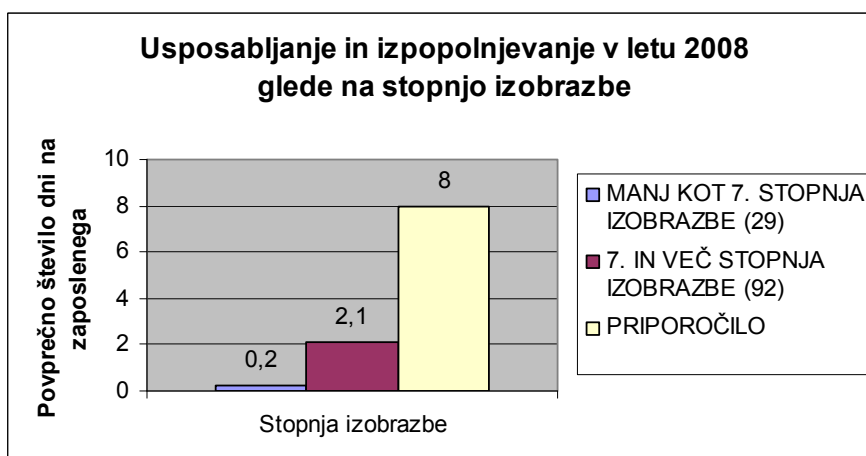
Graf 5.2: Usposabljanje in izpopolnjevanje na Ministrstvu za zdravje v letu 2008 glede na starost zaposlenega



Vir: lastno delo

H3: V nadaljevanju me je zanimalo tudi, ali stopnja izobrazbe vpliva na število dni usposabljanja in izpopolnjevanja. Hipoteza, navedena v uvodu, se je glasila, da se po vsej verjetnosti bolj izobraženi, torej tisti, ki imajo VII. stopnjo izobrazbe ali več, usposabljujejo in izpopolnjujejo pogosteje od tistih z nižjo stopnjo izobrazbe, saj zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe zasedajo pomembnejša delovna mesta, ki tudi zahtevajo sprotno in novejšo izobraževanje in usposabljanje, zaradi nenehnih sprememb na delovnem področju. Hipotezo sem tudi potrdila, kar je razvidno iz naslednjega grafa.

Graf 5.3: Usposabljanje in izpopolnjevanje na Ministrstvu za zdravje v letu 2008 glede na stopnjo izobrazbe zaposlenega

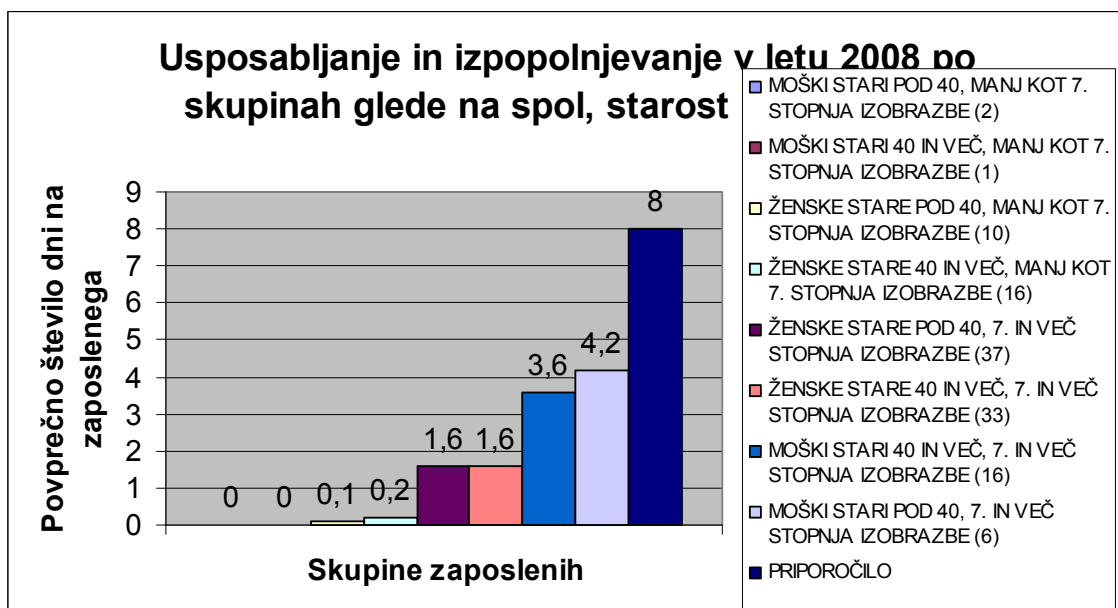


Vir: lastno delo

H4: Za konec me je zanimalo še kdo se najmanj izobražuje. S sledečim grafom tako prikazujem vse tri zgoraj obravnavane spremenljivke hkrati in ugotavljam, da se najmanj izobražujejo moški pod 40 let, s stopnjo izobrazbe, nižjo od VII., največ pa moški stari nad 40 let, s VII. ali višjo stopnjo izobrazbe. Torej postavljena hipoteza ne drži, saj se ženske izobražujejo bolj kakor moški.

Iz grafa lahko razberemo, da se moški in ženske (ne glede na starost) z manj kot 7. stopnjo izobrazbe, izobražujejo v zanemarljivem odstotku oz. številu dni. Hkrati je tudi razvidno, da se ženske, ki imajo 7. stopnjo izobrazbe in več, v obeh starostnih skupinah izobražujejo enako (v enakem številu dni), medtem, ko se moški s 7. in večjo stopnjo izobrazbe, izobražujejo največ. Od teh se za manjši delež več izobražujejo moški stari pod 40 let s 7. in večjo stopnjo izobrazbe, pa še ti v povprečju dosegajo le malenkost več od priporočenih 8 dni, ki jih imajo na razpolago za izobraževanje.

Graf 5.4: Usposabljanje in izpopolnjevanje na Ministrstvu za zdravje v letu 2008 glede na starost, spol in stopnjo izobrazbe zaposlenega



Vir: lastno delo

5.2 UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV

Kot sem že omenila, je vlaganje v znanje javnih uslužbencev bistvenega pomena, saj gre za daljnosežne naložbe, ki že v razmeroma kratkem času prinašajo vidne rezultate. Na podlagi analize stanja ugotavljam, da ima Ministrstvo za zdravje dobro izdelano strategijo izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih, saj v njihovo znanje skrbno vlaga.

S preverjanjem v uvodu zastavljenih hipotez sem ugotovila, da se javni uslužbenci izpopolnjujejo in usposablajo v povprečju sicer manj od dovoljenega, vendar pa sem ob tem mnenja, da je razlog za to predvsem kritično pomanjkanje časa oziroma delovna preobremenjenost. Ugotovila sem, da starost zaposlenega sicer ne vpliva na pogostost usposabljanja in izpopolnjevanja, ravno obratno pa je s stopnjo izobrazbe. Posamezniki s VII. ali višjo stopnjo izobrazbe se usposablajo in izpopolnjujejo več od tistih z nižjo stopnjo izobrazbe.

Med tistimi, ki se redno udeležujejo usposabljanj in izpopolnjevanj je najmanj moških pod 40 let, s stopnjo izobrazbe, nižjo od VII., največ pa moških stari nad 40 let, s VII. ali višjo stopnjo izobrazbe. Slednji rezultat bi lahko po mojem mnenju utemeljili z razlogom, da mlajši, ki ravno zapustijo šolske klopi, ne potrebujejo tako pogostega usposabljanja in dodatnega izpopolnjevanja, ampak ta potreba nastopi kasneje, s spremembami, ki jih prineseta čas in družbeni razvoj.

Tudi sama sem bila, kot študentka, zaposlena na Ministrstvu za zdravje, udeležena na usposabljanju za program Lotus Notes, ki je bil izveden v okviru podjetja SRC. Program je "nujno zlo", ki ga mora zelo dobro poznati in obvladati vsak zaposleni. Zame osebno je izobraževanje pomenilo pozitivno izkušnjo, saj smo se dvodnevnega izobraževanja in usposabljanja udeležili tudi študentje in ne le zaposleni, kar je pozitivno vplivalo na našo pripadnost, motiviranost in odgovornost do organizacije.

Bi pa v celotni strategiji izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja vendarle opozorila tudi na eno pomanjkljivost. Na Ministrstvu za zdravje sem pogrešala evalvacijo izobraževanja, na podlagi ocene posameznikov, ki so se usposabljanja

udeležili, saj bi s tovrstnimi ukrepi lahko pomembno izboljšali učinkovitost in kakovost samega dela oziroma bi bila tako tudi zaposlenim ponujena možnost hitrega in kakovostnega pridobivanja specifičnih znanj, ki so lahko neposredno uporabna v vsakodneveni praksi in pri razvoju kariere.

Iz tega razloga bi predlagala, da bi vsak uslužbenec po končanem izobraževanju napisal poročilo o opravljenem seminarju ali pa bi celo predstavil vsebino in pridobljeno znanje v okviru seminarja na tedenskem kolegiju, s čimer bi tudi druge sodelavce seznanil z novostmi. Prav tako bi lahko svoje znanje na druge zaposlene prenašali tako, da bi objavljali elektronska gradiva na intranetu, oglasni deski in podobno.

ZAKLJUČEK

Znanje je temeljni pogoj za razvoj družbe kot celote in posameznika, na kar nas opozarja tudi Lizbonska strategija. Posebej pomembno je stalno izobraževanje zaposlenih, ker morajo zaposleni zaradi hitrih sprememb na trgu in tehnično-tehnološkega razvoja obvladovati spreminjajoče delovne procese, da obdržijo zaposlitev.

Delodajalci morajo zato načrtovati njihovo permanentno izobraževanje. Obseg izobraževanja delavcev in javnih uslužbencev je prvenstveno odvisen od volje delodajalca kot močnejše stranke. Vendar tudi delavec in javni uslužbenec ne moreta v teh procesih ostajati kot pasivna opazovalca, saj je izobraževanje tudi v njunem interesu, ker jima ohranja zaposlitev in s tem večjo socialno varnost.

Pomembna je osveščenost, da je stalno izobraževanje v interesu obeh pogodbenih strank, delavca oziroma javnega uslužbenca in delodajalca. Zavedati se moramo tudi, da so delodajalci lahko tisti, ki pomembno prispevajo k razvijanju interesa za izobraževanje delavca ne s kaznovalnimi ukrepi, ampak z vključitvijo izobraževanja v sistem napredovanja in drugimi materialnimi in nematerialnimi ugodnosti.

Država bi morala pokazati večji interes, da se njeni državljani izobražujejo, kar bi lahko vzpodbujala z ustrezno davčno politiko in dodeljevanjem večjih finančnih sredstev v ta namen ter vplivanjem na večjo osveščenost vseh njenih državljanov, da je izobraževanje potreben pogoj za delo in življenje posameznika in za napredek družbe kot celote (Korpič-Horvat 2005, 442).

Vključevanje vseh zaposlenih v oblikovanje in izvajanje strategije izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja bo namreč prineslo še dodatne prednosti in omogočilo večjo učinkovitost odločitev, povezanih z izobraževanjem, usposabljanjem in izpopolnjevanjem, saj bodo te usklajene s pričakovanji in vrednotami večine javnih uslužbencev.

Ne nazadnje lahko zaključim svojo diplomsko nalogo s tem, da sem v analizi ugotovila, da bi se javni uslužbenci lahko izobraževali več oziroma bi lahko porabili maksimalno dovoljeno število dni, namenjenih izobraževanju, če bi imeli manj delovnih obremenitev in večjo izbiro seminarjev z ustrežno ter zanimivo vsebino. Predlagala sem tudi, da bi uvedli evalvacijo izobraževanja, ki bi pripomogla k hitrejšemu in kakovostnejšem prenosu specifičnega znanja na zaposlene. Ugotovila sem tudi, da starost zaposlenega sicer ne vpliva na pogostost usposabljanja in izpopolnjevanja, ravno obratno pa je s stopnjo izobrazbe. Torej na podlagi opravljene analize in dobrega poznavanja dela na Ministrstvu za zdravje RS sklepam, da ima dobro izdelano strategijo izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih, saj v njihovo znanje skrbno vlaga.

LITERATURA

1. Bagon, Judita. 2002. *Kako se bomo ocenjevali v upravi*. Ljubljana: Kadrovska služba Vlade RS.
2. --- 2003. *Ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi*. Ljubljana: Kadrovska služba Vlade RS.
3. Bernat Traven, Petra. 2005. Redni letni razgovori v slovenski in evropski praksi. *HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 3 (10): 61-64.
4. Brejc, Miha. 1995. Nova organizacijska paradigma v slovenski državni upravi. V *zbornik referatov, Pravna država in uprava. II. srečanje upravnih delavcev Slovenije*, ur. Miha Brejc, 31–40. Ljubljana: Visoka upravna šola.
5. Brezovšek Marjan. 1997. Upravna kultura v Sloveniji. V *Politološki dnevi 1997: zbornik referatov*, ur. Marjan Brezovšek, 22–36. Ljubljana: Slovensko politološko društvo.
6. Cooper, Terry L. 1994. *Handbook of administrative ethics*. New York: Marcel Dekker.
7. Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. Florida: Int. University.
8. Ferfila, Bogomil in Polonca Kovač. 2000. *Javne politike in javna ekonomika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Ferfila, Bogomil. 2002. *Ekonomski vidiki javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Florjančič, Jože. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Gospodarska zbornica Slovenije. *Arhiv*. Dostopno prek: <http://www.gzs.si/ArhivNovic.asp?ID=20449> (22. junij 2009).
12. Gruban, Brane. 2005. Koncept zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 3 (9): 10-17.
13. Haček, Miro. 2001. *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Korpič-Horvat, Etelka. 2005. Enakosti in razlike pravne ureditve izobraževanja v zasebnem in javnem sektorju. *Delavci in delodajalci* (2-3): 442-454.
15. Kresal Šoltes, Katarina. 2005. Tripartitno posvetovanje: Konvencija MOD, št. 144. *Delavci in delodajalci* (2-3): 227-235.

16. Kuharič, Matej. 2004. Ocenjevanje delovne uspešnosti v slovenskih podjetjih. *HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 2 (5): 12-15.
17. Lipičnik, Bogdan. 1994. Managerjev pogled na človeške vire. V *Management*, ur. Stane Možina, 15–32. Radovljica: Didakta.
18. *Lizbonska strategija*. 2000. Dostopno prek: <http://www.evropa.gov.si/si/lizbonska-strategija/cilji-lizbone-2000/> (31. julij 2009).
19. Mazzuca Pasquale. 2007. Pet korakov do večje zavzetosti zaposlenih. *HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 5 (16): 31-36.
20. Miglič, Gozdana. 2002a. *Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje*. Ljubljana: MNZ, Urad za organizacijo in razvoj uprave, Upravna akademija.
21. --- 2002b. *Analiza potreb po usposabljanju*. Ljubljana: MNZ, Urad za organizacijo in razvoj uprave, Upravna akademija.
22. *Ministrstvo za javno upravo*. Dostopno prek: <http://www.mju.gov.si/> (31. julij 2009).
23. Ministrstvo za šolstvo in šport. *Arhiv*. Dostopno prek: <http://www.mszs.si/slo/ministrstvo/sveti/vladni/poklicno.asp> (11. julij 2009).
24. Možina Stane, Jože Florjančič in Janez Gabrijelčič. 1984. *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
25. Možina, Stane, ur. Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Zbirka Profesija.
26. Ovsenik, Marija. 2000. *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
27. Ovsenik Marija in Milan Ambrož. 2006. *Upravljanje sprememb poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
28. Podjetje Catro d.o.o. *Arhiv*. Dostopno prek: <http://www.catro-si.com/index.php?id=37> (22. junij 2009).
29. Potočnik, Miha. 1996. Socialno partnerstvo – ali smo primerljivi z ureditvami v EU? *Podjetje in delo* 5 (1996): 33-56.
30. Rakočević, Slobodan in Peter Bekeš. 1994. *Državna uprava – vloga, položaj, organizacija, delovanje*. Ljubljana: Uradni list RS.

31. Senčar, Igor in Jernej Videtič. 1994. *Slovenija – vrednote in prihodnost*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze, Slovenski akademski klub.
32. Stare, Janez. 2005. Kompetence managerjev za vodenje v javni upravi: Posodobitev javne uprave in spremembe na kadrovskem področju. *HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 3 (7): 11-18.
33. *Strategija izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja javnih uslužbencev za obdobje 2006-2008*. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje. Interno gradivo.
34. Šinkovec, Janez. 1996. *Evropsko pravo*. Ljubljana: Ur. l. RS 105/2003.
35. Šmidovnik Janez. 1985. *Teoretične osnove upravljanja*. Ljubljana: Univerzum.
36. Šturm, Jože. 2006. Prihodnost letnih razgovorov v slovenski državni upravi. *HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 4 (11): 39-43.
37. Treven S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. *Ustava Republike Slovenije (URS)*. Ur. l. RS 331/1991-I, s spremembami in dopolnitvami (23. december 1991).
39. Vidič, Branko. 2008. Nagrajevanje delovne uspešnosti javnega uslužbenca. *HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 6 (24): 54-59.
40. Vila A. 1998. *Obvladovanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
41. Virant, Gregor. 1998. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
42. Vodovnik, Zvone. 2001. Prožnejše delovno razmerje in zaposlovanje. *Delavci in Delodajalci* 4 (2001): 354-367.
43. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur. l. RS 42/2002 (24. april 2002)
44. *Zakon o državni upravi (ZDU-1)*. Ur. l. RS 52/2002 (31. maj 2002).
45. *Zakon o javnih uslužbencih – uradno prečiščeno besedilo (ZJU-UPB2)*. Ur. l. RS 32/2006 (7. marec 2006).
46. *Zakon o ratifikaciji konvencije MOD št. 140 o plačanem dopustu za izobraževanje*. Ur. l. SFRJ-MP 14-76/1982 (31. december 1982).
47. *Zakon o ratifikaciji konvencije MOD št. 142 o poklicnem usmerjanju in strokovnem usposabljanju za razvoj človekovih sposobnosti*. Ur. l. SFRJ-MP 14-77/1982 (31. december 1982).

48. *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju - uradno prečiščeno besedilo (ZSDU-UPB1)*. Ur. l. RS 42/2007 (26. april 2007).
49. *Zakon o zavarovanju in zaposlovanju za primer brezposelnosti (ZZZPB)*. Ur. l. RS 5/1991, s spremembami in dopolnitvami (30. januar 1991).
50. Žagar, Mitja. 1997. Sodobne države, kontinuirano izobraževanje in demokracija, V *Politološki dnevi 1997: Zbornik referatov*, ur. Marjan Brezovšek, 56-57. Ljubljana: Slovensko politološko društvo.
51. Žurga, Gordana, ur. 2003. *Konferenca dobre prakse v slovenski javni upravi*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve RS.

Priloga A: Vprašalnik za potrebe izdelave diplomske naloge

NAZIV DRŽAVNEGA ORGANA:

NASLOV:

KONTAKTNA OSEBA:

(ime, priimek, telefon in elektronski naslov)

1. Podatki o številu zaposlenih na dan 15.1.2009

	št vseh Z	št. Z IV.	št. Z V.	št. Z VI.	št. Z VII/1.	št. Z VI/2	št. Z VIII.	št. Z IX.
moški								
ženske								
SKUPAJ								

Legenda:

Z..... zaposleni

IV, V, VIIstopnje izobrazbe

2. Koliko zaposlenih se je usposabljal in izpopolnjeval v letu 2008?

Ženske

Moški

SKUPAJ.....

3. Koliko dni/leto so se izobraževale in izpopolnjevale ženske in moški?

Ženske

Moški

SKUPAJ.....

4. Kolikšno je število žensk in moških glede na njihovo starost na izobraževanju in izpopolnjevanju?

Stari pod 40

Stari 40 in več

5. Kolikšno število zaposlenih se izobražuje in izpopolnjuje glede na njihovo stopnjo izobrazbe?

	št. Z IV.	št. Z V.	št. Z VI.	št. Z VII/1.	št. Z VI/2	št. Z VIII.	št. Z IX.
moški							
ženske							
SKUPAJ							

6. Kdo pri vas ureja področje izobraževanja in izpopolnjevanja, ter na kakšen način?

.....
.....

7. Imajo zaposleni vpliv na možnost izbiranja vsebine seminarja/tečaja?

DA

NE

8. Če ste na točko 7. odgovorili z DA, potem vas prosimo, da odgovorite na kakšen način lahko zaposleni vplivajo na izbor tečaja/seminarja.

.....
.....

Hvala, da ste si vzeli čas in izpolnili ta vprašalnik.

Priloga B: Priprava sodelavca na letni pogovor

Ime in priimek:

Naziv:

Delovno mesto:

Organizacijska enota:

.....

Da se boste s svojim vodjem lažje konstruktivno in suvereno pogovarjali, Vas prosimo, da se na pogovor pripravite. Kot pomoč za pripravo vam predlagamo, da razmislite in si odgovorite na postavljena vprašanja, hkrati pa razmislite o temah, ki bodo vsebina vajinega pogovora.

1. O MOJEM DELU V PRETEKLEM OBDOBJU (LETU)

1.1. Kratek pregled nalog, ki sem jih opravil/a v preteklem letu:

.....
.....
.....

1.2. Kako sem zadovoljen/na z opravljenim delom?

Katere naloge – rešitve sem dobro izvedel/a?

.....

Kaj bi lahko opravil/a bolje?

.....

Kaj bi se moralo spremeniti?

.....

Kakšno je bilo moje sodelovanje s sodelavci? Z nadrejenim? Težave? Kaj je razlog zanje?

.....

1.3. Za vodje:

Kako smo opravili svoje naloge?

.....

Kako so obremenjeni sodelavci?

.....

Kako so se usposabljali sodelavci?

.....

Kakšno je vzdušje v naši organizacijski enoti?

.....

Nas je dovolj? Kaj bi bilo treba izboljšati?

.....

2. STROKOVNA USPOSOBLJENOST

sposobnosti, znanja in veščine, potrebne za uspešno delo na mojem področju dela

Kaj je pomembno za delo na mojem področju. Katera znanja, veščine, spretnosti, sposobnosti in/ali lastnosti so bistvene?

.....

Kaj bi želel/a izboljšati? Kako bi lahko to izboljšal/a?

.....

3. ZADOVOLJSTVO Z DELOM, INTERESI, AMBICIJE IN OVIRE

Kakšno delo me najbolj veseli? Kaj zelo rad/a delam?

.....

Kakšna vrsta dela mi bolj leži:

- vodilno in vodstveno
- samostojno strokovno
- delo v timu
- operativno, tehnično in administrativno delo
- drugo: _____

Na katerem področju bi se želel/a poklicno razvijati?

.....

Kje vidim svojo bodočnost?

.....

4. MOJE DELO V PRIHODNJEM LETU

Glavne oz. prednostne naloge v prihodnjem obdobju. Kakšne cilje bi želel/a doseči? Kaj bo rezultat dela ?

.....

Kaj bi bilo možno pri mojem delu v prihodnjem letu izboljšati?

.....

5. MOJE IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE

Katerih izobraževanj bi se želel/a udeležiti v prihodnjem letu?

.....

.....

.....

Priloga C: Zapis dogovorov v letnem pogovoru

Datum LP: _____

1. del
Ime in priimek sodelavca:
Naziv:
Delovno mesto:
Organizacijska enota:
Vodja:
V najinem letnem pogovoru sva ugotovila:
REALIZACIJA CILJEV V PRETEKLEM LETU – USPEŠNOST DELA in POGLED NAPREJ:
Kako uspešno so bile realizirane glavne naloge v preteklem letu; nedokončane naloge in načrti za dokončanje, usmeritve za naprej:
PRIMERNOST SODELAVCA (kompetence)
Primerjala sva zahteve delovnega mesta in sposobnosti, lastnosti, veščine, posebne talente, motive in interese sodelavca, njegove prednosti in pomanjkljivosti in se dogovorila naslednje

INTERESNA PODROČJA SODELAVCA

Področja, ki sodelavca posebej zanimajo in privlačijo:

Zapis dogovorov v letnem pogovoru

Datum LP:

(tudi za kadrovske službe)

2. del

Ime in priimek sodelavca:

Naziv:

Delovno mesto:

Organizacijska enota:

Vodja:

V najinem letnem pogovoru sva se dogovorila in sprejela naslednje sklepe:

CILJI IN TEKOČE NALOGE ZA NASLEDNJE LETO

Ključne naloge – katere, rezultati in kako jih opraviti

- Roki, trajanje, kakovost, obseg, stroški,...
- Standardi, na podlagi katerih se bo ocenjevala delovna uspešnost

NACRT ZA POVEČANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	
Dogovorila sva se za naslednje spremembe v načinu dela, delovnih navadah, delovnih sredstvih in pogojih dela:	
POSEBNI DOGOVORI IN PREDLOGI , ki so pomembni za uspešnost dela ali za sodelovanje	
IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE	
Glede na dosedanje rezultate, napredovanje v znanju, želje po nadaljnjem izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju, potrebe dela predlagava:	
Podpis vodje:	Podpis sodelavca: