

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Danijela Vidovič

**Ocenjevanje javnih uslužbencev - prejšnji in sedanji
uslužbenski sistem**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Danijela Vidovič

Mentor: izredni prof. dr. Miro Haček

Ocenjevanje javnih uslužbencev – prejšnji in sedanji uslužbenski sistem

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Zahvalila bi se svojemu mentorju, profesorju Miru Hačku, za pomoč in vse potrebne informacije pri nastajanju mojega diplomskega dela.

Zahvaljujem se svoji lektorici Eriki Božič za ves trud in podporo.

V času študija in med nastajanjem diplomskega so mi ves čas stali ob strani moji dragi starši. Zahvaljujem se za ljubezen, potrpežljivost, podporo, motivacijo in moč, ki ste mi jo vsa ta leta nesebično dajali.

Poleg staršev so bili ob meni ves čas moji prijatelji, predvsem moje prijateljice Urška, Vesna, Maja, Kristina, Dragana in Klavdija; moji sošolci, predvsem sošolka Vesna, s katerimi smo skupaj premagali vse ovire.

Zahvaljujem se tudi Goranu za vso njegovo ljubezen in podporo.

Ocenjevanje javnih uslužbencev – prejšnji in sedanji uslužbenski sistem

Naša družba vsak dan postaja zahtevnejša in kompleksnejša. Če želi neka organizacija dobro delovati, mora najprej začeti pri svojih zaposlenih. Za organizacijo je zelo pomembno, da ima kvaliteten kader, ki je ključnega pomena za končni uspeh. Za kvaliteten kader je že na začetku pomembna prava izbira, njegova uspešnost pa se kasneje lahko ocenjuje z večjim številom metod, ki jih bom v svojem diplomskem delu natančneje predstavila. Ocenjevanje delovne uspešnosti predstavlja pomembno rešitev različnih problemov, kot so nagrajevanje po delovnih učinkih, določanje potreb po usposabljanju in razvoju, napredovanje v organizaciji, sprejem novih delavcev in premeščanje že zaposlenih, odkrivanje napak, zaradi katerih prihaja do napačnega kadrovanja, usposabljanja, svetovanja in dajanja navodil za delo podrejenim ...Vse te procese si brez ocenjevanja delovne uspešnosti težko predstavljamo. Ključna naloga ocenjevanja delovne uspešnosti je predvsem motivacija zaposlenih za doseganje zelenih rezultatov, česar verjetno ne bi dosegali v taki meri, če ne bi bili ocenjeni. Seveda pa lahko tudi pri ocenjevanju pride do napak zaradi predsodkov ocenjevalcev, ko želijo ocenjevalci obdržati neko povprečje, ali pa se ne čutijo toliko sposobni, da bi lahko presojali o oceni.

V svojem diplomskem delu bom tudi primerjala prejšnji in sedanji sistem ocenjevanja javnih uslužbencev ter poskušala izpostaviti prednosti in slabosti obeh sistemov.

KLJUČNE BESEDE: ocenjevanje javnih uslužbencev, delovna uspešnost, motivacija zaposlenih, prejšnji in aktualni sistem ocenjevanja javnih uslužbencev

Evaluation of public officials, former and current system of civil servants

Our society is becoming every day more demanding and complex. If an organization wants to function well, it must first start from employees in the organization. For the organization is very important to have high quality staff. That is essential for final success. For high quality staff it is from the very beginning important to choose the right staff, whose success can be estimated later with a large number of methods which I will more precisely present in my diploma thesis. Evaluation of work performance represents a significant solution for various problems such as rewarding by work effects, determining training needs and development, advancement in the organization and adoption of new employees and transfer of those already employed, detection errors, which lead to the wrong recruitment, training, counseling and giving instructions subordinated to work .. All of these processes, without the performance review are hard to imagine. The key task of performance evaluation is especially motivating employees to achieve desired results, which probably would not have been achieved to the extent if it had not been evaluated. Of course, there can also errors occur due to prejudice of evaluators when they want to keep an average or do not feel themselves capable to judge on the evaluation.

In my diploma thesis I will compare the previous and current evaluation system of public staff and tried to highlight the advantages and disadvantages of both systems.

KEY WORDS: evaluation of public servants, work performance, motivation of employees, former and current evaluation system for public servants.

KAZALO VSEBINE

| | |
|---|-----------|
| 1 UVOD | 6 |
| 2 METODOLOŠKI OKVIR | 7 |
| 2.1 Namen in cilji | 7 |
| 2.2 Hipotezi | 7 |
| 2.3 Metode in tehnike | 7 |
| 2.4 Struktura diplomskega dela..... | 8 |
| 3 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV | 9 |
| 3.1 Javna uprava | 9 |
| 3.2 Javni uslužbenci | 11 |
| 3.3 Zakon o javnih uslužbencih Ur. l. RS 63/2007 | 13 |
| 4 KLASIFIKACIJA V SISTEMU JAVNIH USLUŽBENCEV | 14 |
| 5 NAPREDOVANJE IN OCENJEVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV | 16 |
| 6 MERJNJE KAKOVOSTI IN UČINKOVITOSTI DELA JAVNIH USLUŽBENCEV | 21 |
| 6.1 Metode ocenjevanja delovne uspešnosti..... | 22 |
| 6.2 Primeri metode ocenjevanja iz vsake skupine..... | 23 |
| 7 NAPAKE PRI IZVAJANJU OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI | 26 |
| 8 SISTEM OCENJEVANJA JAVNIH USLUŽBENCEV V PREJŠNJEM IN SEDANJEM USLUŽBENSKEM SISTEMU | 27 |
| 9 ZAKLJUČEK | 29 |
| 10 LITERATURA | 31 |
| 11 PRILOGA | 35 |
| 11.1 Priloga A..... | 35 |
| 11.2 Priloga B..... | 38 |

1 UVOD

Temeljni element vsake organizacije je človek oziroma delovno mesto, kar velja tudi v organizaciji javne uprave. Na ministrstvih ali v organih v sestavi ministrstev lahko izvajajo družbeno in državno pomembne funkcije samo ljudje, ki so v teh organizacijah zaposleni.

Učinkovit javni uslužbenec poseduje znanje o upravljanju s človeškimi viri in znotraj organizacije razporeja formalne vloge. Javni uslužbenec deluje znotraj sistema javnih uslužbencev (Haček 2001, 43–45).

Zahteve glede delovanja javne in državne uprave se vedno bolj zaostrujejo, pričakovanja državljanov in gospodarskih subjektov se ves čas višajo, kar se odraža predvsem v zahtevah po zmanjšanju samega obsega sredstev za delovanje uprave, pri tem pa naj bi se ohranjal obseg storitev, ki jih uprava zagotavlja. Posledično je tudi v slovenski upravi že preseženo razmišljanje, da se na področju doseganja poslovnih rezultatov v upravi ni potrebno angažirati, ker se dejavnost financira iz proračuna (Žurga v Ferfila 2002, 86–87).

Kljub temu da je javna uprava dokaj zaprt sistem, pa se današnja družba zaveda pomembnosti motivacije zaposlenih, pri čemur je ključnega pomena prav ocenjevanje delovne uspešnosti.

V svojem diplomskem delu se bom osredotočila na temelj delovanja javne uprave, torej na javne uslužbence. Predstavila bom temeljne pojme, kot sta javna uprava, javni uslužbenci, in opredelila temeljne lastnosti ocenjevanja, napredovanja in klasifikacije javnih uslužbencev. Pri ocenjevanju lahko prihaja tudi do napak, ki jih bom v svojem delu natančneje opredelila.

Zahtevnost javne uprave skozi leta narašča, zato je bila potrebna tudi reforma zakonodaje. Primerjala bom prejšnji in sedanji uslužbenski sistem ter poskušala ugotoviti ključne izboljšave.

2 METODOLOŠKI OKVIR

2.1 Namen in cilji

V svojem diplomskem delu bom predstavila sistem ocenjevanja javnih uslužbencev, temeljne pojme, pravila, metode, inštrumente in napake, ki so njegov del. Poskušala bom izpostaviti prednosti in slabosti prejšnjega in sedanjega uslužbenskega sistema ter razloge za reformo.

V diplomski nalogi bosta moje vodilo hipotezi, ki ju bom skušala potrditi oz. ovreči.

2.2 Hipotezi

Predvidevam, da je za uspešno delovanje javne uprave ključnega pomena predvsem motivirano in kadrovsko usposobljeno osebje. Za dvig motivacije med zaposlenimi je potrebno njihovo delo ocenjevati in spremljati, zato se moja prva hipoteza glasi:

Hipoteza 1: *Ocenjevanje delovne uspešnosti predstavlja temeljni pogoj in ustrezno podlago za učinkovit razvoj strokovnih kadrov.*

V uslužbenskem sistemu je prišlo do reforme, s katero so bile uvedene nove smernice in spremembe glede načina ocenjevanja javnih uslužbencev. V svoji diplomski bom poskušala potrditi oz. ovreči sledečo hipotezo:

Hipoteza 2: *Sedanji uslužbenški sistem ocenjevanja delovne uspešnosti je učinkovitejši od prejšnjega sistema ocenjevanja.*

Da bi lahko potrdila oz. zavrgla svoji raziskovalni vprašanji, se bom osredotočala na naslednje kriterije:

učinkovitost razvoja kadrov s pomočjo ocenjevanja delovne uspešnosti, pomembnost ocenjevanja delovne uspešnosti, prednosti in slabosti sedanjega sistema v primerjavi s prejšnjim sistemom in motiviranost uslužbencev.

2.3 Metode in tehnike

V svojem diplomskem delu bom uporabila sledeče metode in tehnike:

Deskriptivna metoda: s to metodo bom opisala modele merjenja kakovosti in učinkovitosti dela javnih uslužbencev.

Analiza in interpretacija primarnih virov ter analiza sekundarnih virov: na osnovi tega sem definirala temeljne pojme ocenjevanja javnih uslužbencev, predstavila splošno veljavne teoretične podlage glede vloge in pomena ocenjevanja delovne uspešnosti za učinkovit in strokovni razvoj kadrov ter predstavila modele ocenjevanja delovne uspešnosti v slovenski javni upravi.

Analiza internetnih virov: na ta način sem analizirala različne članke o ocenjevanju delovne uspešnosti, dostop do pravnih zakonov in vpogled v delovanje javne uprave v prejšnjem ter sedanjem uslužbenskem sistemu.

Študija primera: v svojem diplomskem delu se bom osredotočila na primerjavo prejšnjega in sedanjega uslužbenskega sistema.

2.4 Struktura diplomskega dela

Diplomska naloga bo glede na moji hipotezi razdeljena na dva dela.

V prvem delu bom utemeljila temeljne pojme javnih uslužbencev v teoriji. Bolj podrobno bom opredelila pojme, kot sta javna uprava, javni uslužbenci. Za boljše razumevanje delovanja javnih uslužbencev bom predstavila Zakon o javnih uslužbencih Ur. l. RS 63/2007. Poleg tega bom opisala klasifikacijo v sistemu javnih uslužbencev, njihovo napredovanje in predvsem ocenjevanje delovne uspešnosti ter merjenje kakovosti dela. Predstavila bom tudi mehanizme za merjenje kakovosti in opredelila ključne napake v izvajanju samega ocenjevanja.

Drugi del bo vseboval predvsem analizo prejšnjega in sedanjega uslužbenskega sistema. Poskušala bom predstaviti ključne prednosti in slabosti.

3 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

3.1 Javna uprava

Sleherno človeško delovanje je usmerjeno v to, da zadovolji neko potrebo. Pri tem se je treba najprej odločiti, ali neka potreba sploh obstaja, nato pa kako ugotovljeno potrebo zadovoljiti. Odločanje o potrebah in načinu zadovoljitve teh potreb imenujemo upravljanje. Upravljanje se nanaša na vsako človeško dejavnost, ki naj pripelje do zadovoljitve katere koli človeške potrebe, naj gre za proizvodno dobrino ali storitev. Za zadovoljitev potreb je potrebna neka dejavnost, ki jo sproži akt upravljanja. Upravljanje kot odločanje je v bistvu izbor med različnimi potrebami in različnimi možnostmi za zadovoljitev teh potreb. Pojem uprava se lahko pojmuje na dva načina, in sicer:

- organizacijski smisel, pri katerem se izraz uporablja za določene organizacije ali organe (občinska uprava) in
- funkcionalni smisel, pri katerem se izraz uporablja za označevanje določene dejavnosti (Haček 2001, 14).

Teoretike, ki so preučevali pojem uprave, je prvotno zanimala državna uprava, zato so pojem uprava dolgo časa vezali na državo, predvsem z vidika opravljanja različnih državnih funkcij. Kljub različnemu pojmovanju uprave s strani teoretikov lahko opredelimo nekaj osnovnih značilnosti le te:

- a) Uprava je posebna dejavnost, ki v povezavi in medsebojni odvisnosti z drugimi uresničuje postavljene cilje določene organizacije. To pomeni, da ni sama sebi namen, temveč da dobi svoj smisel šele znotraj določene organizacije.
- b) V upravo sodijo dejavnosti povezovanja, usklajevanja, usmerjanja, načrtovanja in organiziranja drugih dejavnosti ter dejavnosti v organizaciji z namenom, da se dosežejo določeni cilji. V upravno dejavnost sodi tudi informacijska dejavnost; to je zbiranje, obdelava, analiza in izkazovanje podatkov ter informacij.
- c) Uprava je tudi del celotne dejavnosti upravljanja oziroma odločanja, in to prav z vsemi naštetimi dejavnostmi. Uprava je zato ožji pojem kot uprava v smislu upravljanja. Pri upravljanju nastopajo tudi drugi, predvsem nosilci odločanja, ki so upravi nadrejeni in ki jim je uprava za svoje delo odgovorna.
- č) Dejavnosti uprave so strokovne dejavnosti, ki se morajo ravnati po zakonih. Za upravo veljajo tudi tehnična pravila, ki izhajajo iz njene strokovne narave, zato ima uprava tudi profesionalno naravo. Tisti, ki opravljajo upravne dejavnosti, morajo imeti ustrezna znanja (Haček 2001, 17).

Cilj uprave pa presega pojem ekonomske učinkovitosti in sega k uresničevanju zastavljenih ciljev t.j. uspešnosti uprave. Klasičnim vrednotam javne uprave, to so javni interes, zakonitost, nevtralnost, odgovornost, pristojnost in poštenost, je potrebno dodati pojme uspešnost, učinkovitost, ekonomičnost in končno prilagodljivost. Upravni sistem je le del družbenega sistema, katerega naraščajoča kompleksnost ob vzporednem naraščanju obsega javnega sektorja in s tem naraščajoče potrebe po koordinaciji, naraščajoče participacije, decentralizacije in zmanjševanja sredstev narekuje povečanje zlasti učinkovitosti in fleksibilnosti (Ferfila 2002, 146).

Vse značilnosti, ki veljajo za upravo, veljajo tudi za javno upravo. Javna uprava je skupek vseh procesov, organizacij in posameznikov, ki delujejo na uradnih položajih ter vlogah, njihova naloga pa je izvrševanje zakonov in drugih pravil, sprejetih oziroma izdanih s strani zakonodajne, izvršilne ali sodne veje oblasti. O javni upravi lahko govorimo v formalnem in materialnem smislu. V materialnem smislu se pojem navezuje na proces odločanja o javnih zadevah, v formalnem smislu pa je to sistem organov, ki odločajo o javnih zadevah. Krog organov, ki so medsebojno povezani in jih posebna skupnost pooblasti, da odločajo o zadevah, ki so v pristojnosti te skupnosti, tvori javno upravo. Sistem javne uprave je sestavljen iz štirih področji, in sicer iz:

- a) državne uprave kot osrednjega teritorialnega upravnega sistema in instrumenta države za izvajanje njenih predvsem oblastnih funkcij, s katerimi na pravni način ureja odnose v družbi;
- b) lokalne samouprave kot načina upravljanja o družbenih zadevah, ki neposredno temelji na lokalni skupnosti in predstavlja lokalni teritorialni upravni sistem;
- c) javnih služb kot tistih dejavnosti, ki zagotavljajo javne dobrine in javne storitve, ki so nujno potreben za delovanje družbenega sistema, ki pa jih iz najrazličnejših razlogov ni mogoče ustrezno zadovoljiti s sistemom tržne menjave;
- d) javnega sektorja, ki temelji na kriteriju lastništva države, zato sem sodi vse, kar je v državni lasti, ne glede na to, na katerem področju se nahaja.

Ena bistvenih značilnosti javne uprave je odsotnost konkurence, kar vnaprej določa odsotnost prisile k optimalni izrabi razpoložljivih virov. Ko ugotavljamo učinkovitost in uspešnost organizacij ter posameznikov znotraj javne uprave, se moramo zavedati, da je upravna dejavnost zelo težko merljiva zaradi večplastnih ciljev, storitvene narave dejavnosti in stalnega vpliva politike (Haček 2009, 23–25).

3.2 Javni uslužbenci

Temeljni element vsake organizacije je človek oziroma delovno mesto, kar velja tudi v organizaciji javne uprave. Na ministrstvih ali v organih v sestavi ministrstev lahko izvajajo družbeno in državno pomembne funkcije samo ljudje, ki so v teh organizacijah zaposleni. Osebe, ki opravljajo službo v javni upravi, imenujemo javni uslužbenci. Najsplošnejša definicija opredeljuje javnega uslužbenca kot tistega, ki kot svoj poklic opravlja izvršne in upravne naloge v upravnem sistemu, ki se razlikujejo od opravljanja političnih nalog. Druga vrsta definicij opredeljuje javnega uslužbenca v funkcionalnem, kjer je javni uslužbenec vsakdo, ki opravlja kakršno koli javno funkcijo, in organskem smislu, kjer je javni uslužbenec tista oseba, ki deluje za neki organ, tako da se njegova dejavnost šteje kot dejavnost državnega organa (Haček 2009, 40).

Pojem javni uslužbenec se v upravni teoriji razlikuje od pojma državni uslužbenec. Pojem državni uslužbenec je bil prvič formalno uporabljen konec 18. stoletja z namenom razlikovanja civilnega in vojaškega osebja v britanski vzhodnoindijski družbi in se je nanašal na vse vladne uslužbence, ki niso bili zaposleni ne v vojski ne v sodstvu. Korenine pojma državni uslužbenec lahko zasledimo že v času, ko so bili uradniki personalni uslužbenci monarha ali vladarja oziroma zastopniki krone. V 19. stoletju se uporaba pojma v Veliki Britaniji omeji le na tiste civilne uradnike, ki so zaposleni na vladnih ministrstvih. V večini sodobnih držav pa dandanes pojem državnega uslužbenca ne zajema le uradnikov, zaposlenih na vladnih ministrstvih, pač pa tudi vse uslužbence, ki so zaposleni v oboroženih silah, sodstvu, lokalni samoupravi, javnih korporacijah, šolah, zdravstvu, na univerzah itd. Bistveni element, ki opredeljuje poklicnega uradnika, je, da opravlja delo v upravni organizaciji kot svoj redni in osnovni poklic.

Za razvoj javnih uslužbencev je pomemben Webrov model birokratske organizacije, katerega ena temeljnih značilnosti je način rekrutacije javnih uslužbencev. Javne uslužbence naj bi izbirali na osnovi kriterija doseženega delovnega uspeha in kriterija sposobnosti, ne pa na osnovi askriptivnih kriterijev, kot so rasa, spol, razred ali jezik. Tovrsten način izbire javnih uslužbencev se imenuje izbira na osnovi nevtralne pristojnosti. Kriteriji, na osnovi katerih naj poteka izbor javnih uslužbencev, so po Webru torej bodisi usposobljenost in strokovno znanje na točno določenem področju bodisi splošna intelektualna sposobnost. Vendar pa so v nekaterih primerih za doseganje ciljev v organizaciji lahko pomembni tudi askriptivni kriteriji (pripadnik manjšine). Druga gonilna sila pri uveljavljanju načela izbire javnih uslužbencev na

temelju strokovnih kriterijev je bila potreba, da se imenovanje javnih uslužbencev na birokratske položaje osvobodi političnega vpliva in pritiska. Izbira javnih uslužbencev na osnovi strokovnih kriterijev namiguje na bolj mehanistično koncepcijo, saj se na tako izbranega javnega uslužbenca gleda kot na politično in vrednostno neopredeljenega administratorja, ki bo opravljal javne politike ne glede na njihov namen in vpliv na družbo.

Javni uslužbenci praviloma delujejo znotraj sistema javnih uslužbencev. Sistem javnih uslužbencev bi najlažje definirali kot poseben upravni sistem znotraj okvira javne uprave, v okviru katerega delujejo javni uslužbenci. Pojem sistema se nanaša predvsem na formalne strukture avtoritativnih pravil, ki upravljajo delovanje javnih uslužbencev znotraj zadanih ciljev, programov oziroma aktivnosti. Morgan in Perry opredeljujeta sistem javnih uslužbencev kot posredovalno institucijo, katere cilj je mobilizacija človeških virov z namenom zagotavljanja javnih dobrin in storitev na določenem teritoriju. Tovrstna definicija namiguje na to, da so sistem javnih uslužbencev neke organizirane strukture, ki s kombinacijo formalnih pravil in avtoritete gradijo most med državno politiko in specifičnimi upravnimi organizacijami (Haček 2009, 41–45).

Hecló (1977, 171–172) v svoji študiji javnih uslužbencev ugotavlja, da je njihova osnova moči nasproti političnim funkcionarjem v storitvah, ki jih lahko opravijo oz. ne. Hecló ugotavlja, da lahko javni uslužbenec z neposlušnostjo spodkoplje moč političnih funkcionarjev. Njihova resnična moč izvira iz neizvajanja pozitivne pomoči (Brezovšek in Haček 2004, 133).

Upravljanje v sistemu javnih uslužbencev poteka predvsem na treh ravneh. Proces se v sistemu začne z določitvijo ciljev na njegovi najvišji ravni, ki ji bomo rekli institucionalna raven, ki temelji na zunanjih virih birokratske moči in predstavlja zgornji del organizacijske strukture. Njena osrednja vloga je, da posreduje med sistemom javnih uslužbencev kot družbenim sistemom na eni ter političnim okoljem na drugi strani. Iz političnega okolja sistem javnih uslužbencev črpa tisto potrebno podporo, ki jo javni uslužbenci kot izvrševalci in tudi ustvarjalci politik za učinkovito in uspešno delovanje nujno potrebujejo. Pomemben vir birokratske moči javnih uslužbencev na institucionalni ravni je tudi javno mnenje oziroma javna podpora. Znotraj institucionalne ravni sistema javnih uslužbencev so ključna tudi pravila vladanja. Javni uslužbenci nimajo in ne smejo imeti le stranske, izvajalske vloge, ampak morajo v postavljanje ciljev in posledično oblikovanje politik tudi dejavneje posegati.

S strani upravljanja v sistemu javnih uslužbencev steče proces upravljanja na nižjo raven, v kateri se načelna politika operacionalizira. Operativni sistem je zasnovan na notranjih virih birokratske moči in predstavlja spodnji del organizacijske piramide, močno razvejano strokovno raven upravljanja, kjer proces upravljanja teče po posameznih področjih, na katerih se posamezna vprašanja konkretizirajo, strokovno obdelujejo in pripravijo na neposredno izvajanje. Sistem javnih uslužbencev je odprt sistem, zato se mora ne le odzivati na pritiske iz okolja, ampak mora z okoljem tudi vzajemno delovati in tovrstne pritiske tudi dejavno oblikovati. V ta namen potrebuje sistem javnih uslužbencev vzpostavitev kakovostnega kadrovskega sistema, saj le-ta pripomore h krepitvi pozitivne moči javnih uslužbencev. Poznamo še simbolno raven v sistemu javnih uslužbencev, ki dejansko spodbuja določeno delovanje in prepoveduje drugo. Tovrstna določenost je lepo razvidna v vsebini politik in stilu delovanja uprave, pri čemer je oboje pomembno za uspešno vladanje (Haček 2001, 45).

3.3 Zakon o javnih uslužbencih Ur. l. RS 63/2007

Zakon o javnih uslužbencih Ur. l. RS 63/2007 obsega 204 člene in je razdeljen na dva dela. Prvi del velja za vse zaposlene v javi upravi, drugi del pa vsebuje posebne določbe za javne uslužbence v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti. V nadaljevanju bom podrobneje opisala določene člene Zakona o javnih uslužbencih Ur. l. RS 63/2007.

V 111. členu so zapisane delovne in strokovne kvalitete. Ocenjevanje uradnikov se izvaja na podlagi zakona, ki ureja sistem plač v javnem sektorju, ta pa se uporablja tudi za spodbujanje kariere in pravilno odločanje o njihovem napredovanju. Postopek in pogoje napredovanja v višji naziv za organe državne uprave, pravosodne organe in uprave lokalnih skupnosti določi vlada z uredbo.

112. člen je namenjen opisu načina ocenjevanja. Ocenjevanje delovnih in strokovnih kvalitet uradnika se opravi enkrat na leto. Za uradnike, ki so sklenili delovno razmerje za določen čas in tiste uradnike, ki imajo v trenutku določanja ocen manj od treh mesecev delovne dobe, se ocenjevanje ne izvaja.

Ocene uradnikov so zapisane v 113. členu Zakona o javnih uslužbencih. Posamezni uradnik lahko dobi eno od naslednjih štirih ocen:

- 1) delo opravlja odlično;
- 2) delo opravlja dobro;
- 3) delo opravlja zadovoljivo;
- 4) delo opravlja nezadovoljivo.

V 114. členu je zapisana določitev ocene, ki jo podeli nadrejeni, njena podlaga pa so obrazloženi podatki, ki se nahajajo na ocenjevalnih listih. Tega mora nadrejeni izpolniti vsako leto in to najkasneje do konca meseca januarja za preteklo leto.

Pogoji seznanitve z oceno so zapisani v 115. členu Zakona o javnih uslužbencih. Uradnik se s svojo oceno seznanja tako, da ga nadrejeni povabi na razgovor. Ko se uradnik seznanja s svojo oceno, se ta vpiše v ocenjevalni list, na katerega se mora uradnik podpisati, s čimer potrdi, da je z oceno seznanjen. Če se z oceno ne strinja, lahko najkasneje v osmih dneh po seznanitvi zahteva preizkus ocene, ki se opravi pred komisijo. Na oceno uradnika pa se navezuje tudi XVI. poglavje Zakona o javnih uslužbencih, ki se imenuje Napredovanje in priznanja. Tu je v 4. točki 119. člena zapisano, da lahko uradnik napreduje v višji naziv, če je bil ocenjen z oceno, ki je predpisana za napredovanje. V 120. členu pa je določeno, da lahko uradnik v nazivu drugega do petega kariernega razreda napreduje v za eno stopnjo višji naziv takrat, ko petkrat doseže oceno najmanj dobro ali pa trikrat odlično. Uradnik v nazivu prvega kariernega razreda napreduje v eno stopnjo višji naziv takrat, ko šestkrat doseže najmanj oceno dobro ali trikrat odlično. Za naziv prve stopnje mora petkrat doseči oceno odlično. Obstajajo pa tudi izjeme, ko lahko uradnik napreduje v višji naziv zaradi odlične ocene, izjemne usposobljenosti, zanesljivosti in za organ pomembnih rezultatov dela. Tako je odlična oziroma dobra ocena ključnega pomena pri uradnikovem napredovanju.

4 KLASIFIKACIJA V SISTEMU JAVNIH USLUŽBENCEV

Klasifikacija delovnih mest v sistemu javnih uslužbencev je ključna poteza večine tovrstnih sistemov po svetu. Klasifikacijski sistem javnih uslužbencev predstavlja razporeditev delovnih mest na podlagi dolžnosti, odgovornosti in znanj, potrebnih za uspešno opravljanje delovnih nalog. Opis delovnega mesta po navadi vsebuje naslednje elemente:

- naziv delovnega mesta;
- dolžnosti, ki jih delovno mesto zahteva;
- odgovornosti, ki so povezane s položajem znotraj organizacije in
- sposobnosti, potrebne za uspešno opravljanje dela.

Klasifikacijski sistem se v javnem sektorju uporabljajo iz različnih razlogov. Med njimi so najpomembnejši skrb za preglednost in nepristranskost znotraj sistema delovnih mest, skrb za

povezavo nalog in sposobnosti, potrebnih za njihovo uspešno opravljanje, ter ne nazadnje postavitev nekaterih standardov znotraj sistema javnih uslužbencev. Klasifikacija javnih uslužbencev je ena izmed posebnosti, ki razlikuje sistemsko ureditev področja javnih uslužbencev od splošnega delovnega prava. Klasifikacijski sistem javnih uslužbencev mora vsebovati:

- nazive in definicije posameznih kategorij,
- sistem kategorij, ki le-te povezuje v sklenjeno celoto, in
- pravila za razvrščanje, ki vsebujejo logično in praktično sprejemljive kriterije za uvrščanje javnih uslužbencev oziroma delovnih mest v posamezne kategorije.

Klasifikacijski sistem javnih uslužbencev lahko temelji na klasifikaciji delovnih mest (položajev), pri čemer posamezna kategorija zajema vsa delovna mesta z enakimi ali podobnimi delovnimi nalogami. Postopek klasifikacije delovnih mest se začne pri delovnem mestu kot osnovnem elementu, ki ga lahko definiramo kot zbir vseh delovnih nalog, za katere izvajanja so predvideva posamezen javni uslužbenec. V sistemu klasifikacije delovnih mest sta položaj javnega uslužbenca in njegova plača odvisna od položaja, ki ga javni uslužbenec zaseda. Javni uslužbenec sklone delovno razmerje na podlagi sistematizacije delovnih mest, ki pomeni seznam predvidenih delovnih mest v nekem upravnem organu, kar omogoča organizacijsko preglednost in načrtnost pri zaposlovanju. Delovne naloge oziroma dolžnosti posameznega delovnega mesta je treba standardizirati.

To pomeni, da je treba za vsako delovno mesto določiti:

- redne naloge,
- administrativne naloge,
- osnovne metode dela,
- posebne naloge in
- odgovornost.

Klasifikacijski sistema pa lahko temelji tudi na klasifikaciji javnih uslužbencev, pri kateri posamezna kategorija zajema vse javne uslužbence z enakimi posameznimi značilnostmi (formalna izobrazba, delovna doba, dodatna izobrazba) ali kombinacijo značilnosti. Po sistemu klasifikacije javnih uslužbencev razvrščanje poteka na podlagi formalne izobrazbe. Javne uslužbence je mogoče razvrščati tudi na podlagi delovne dobe, iz katere se sklepa, da dlje časa, ko nekdo opravlja neko delo, večje izkušnje pridobi in lahko bolje opravlja delo.

Drugi možni kriterij za razvrščanje javnih uslužbencev so še način dela in specifična strokovna znanja.

Klasifikacija je nenazadnje tudi zagotovilo, da se sredstva za javno upravo porabljajo racionalno, saj so na vsako delovno mesto vezane na eni strani nekatere zahteve in obveznosti, na drugi pa nekatere pravice. Praviloma se delovna mesta, ki so med seboj sorodna, uvrščena v posebne skupine, ki izkazujejo naraščajočo stopnjo zahtevnosti posameznega delovnega mesta. V večini sistemov javnih uslužbencev so podobno klasificirani tudi plačni razredi. V slovenskem sistemu je že prav ločnica na podlagi klasifikacije delovnih mest določena že v delitvi na uradnike in strokovno-tehnične javne uslužbence. Kot javne uslužbence slovenska zakonodaja (Zakon o javnih uslužbencih 2007: 1. člen) opredeljuje vse zaposlene v javnem sektorju. Zakonodaja ločuje med pojmom javni uslužbenec in uradnik. Javni uslužbenec opravlja javne naloge v imenu osebe v javnem sektorju, in sicer takšne naloge, ki sodijo v delovno področje osebe v javnem sektorju, kot ga določajo predpisi. Statusa uradnika nimajo tisti javni uslužbenci, ki v organih in v organizacijah opravljajo spremljajoča dela. Gre za tradicionalno in v primerljivih sistemih klasično klasifikacijo zaposlenih, ki daje javnim uslužbencem posebej varovan položaj. Uradnik je javni uslužbenec, ki v upravnih organih opravlja javne naloge, za katere je organ ali organizacija ustanovljena (Haček 2009, 52–54).

5 NAPREDOVANJE IN OCENJEVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV

Napredovanje javnih uslužbencev pomeni pomikanje na vse zahtevnejša in odgovornejša delovna mesta, ki zagotavljajo ugodnejše gmotne možnosti ter druge delovne razmere. Napredovanje je tesno povezano s klasifikacijskim sistemom. V sistemu klasifikacije delovnih mest napredovanje pomeni premik na višje delovno mesto, v sistemu klasifikacije javnih uslužbencev pa na višji položaj. Napredovanje je lahko avtomatično in neodvisno od ocene sposobnosti zaposlenega, povezano pa je z doseženo višjo stopnjo izobrazbe ali s pretekom določenega obdobja dela. Takšen sistem napredovanja je prilagojen sistemu klasifikacije uslužbencev. Po drugi strani pa je napredovanje lahko odvisno od ocene sposobnosti in delovnih uspehov zaposlenega; ta sistem je prilagojen sistemu klasifikacije delovnih mest. V odprtem sistemu napredovanja javni uslužbenec napreduje na podlagi ocene njegovih sposobnosti in delovnih uspehov, v avtomatičnem sistemu napredovanja pa javni uslužbenec

napreduje avtomatično in neodvisno od ocene njegove sposobnosti. Odprt sistem napredovanja je bolj prilagojen sistemu klasifikacije delovnih mest, avtomatični pa sistemu klasifikacije nazivov. Odprt sistem ima zagotovo večjo selektivno in spodbujevalno vrednost, velika prednost avtomatičnega sistema pa je njegova enostavnost. Avtomatični sistem odpravlja vse tehnične in etične težave, pred katere tako uslužbence kot predstojnike postavlja odprt sistem napredovanja. Zapolnjevanje delovnih mest z napredovanjem prinaša zmanjšanje stroškov za usposabljanje, saj se predpostavlja, da ima javni uslužbenec, ki že dela v organu javne uprave, neko strokovno in praktično znanje, ki ga novinec nikakor ne more imeti (Haček 2009, 68–69).

Uradniki opravljajo javne naloge v nazivu, ki se pridobi z imenovanjem po izbiri uradnika na javnem natečaju v skladu z zakonom ali z napredovanjem v višji naziv. Uradnika se po izbiri na javnem natečaju imenuje v najnižji naziv, v katerem se opravlja delo na uradniškem delovnem mestu, za katero bo sklenil pogodbo o zaposlitvi. Nazivi so razporejeni v šestnajst stopenj v petih kariernih razredih. Pogoji za imenovanje v naziv so: najmanj predpisana izobrazba, strokovni izpit in aktivno znanje uradnega jezika. Za nazive v kariernem razredu je predpisana tudi stopnja potrebne izobrazbe. Sistem javnih uslužbencev ločuje nazive od položajev. Tako je položaj uradniško delovno mesto, na katerem se izvršujejo pooblastila v zvezi z vodenjem, usklajevanjem in organizacijo dela v organu. Položaji so:

1. na ministrstvih: generalni direktor, generalni sekretar in vodje organizacijskih enot;
2. v organih v sestavi ministrstva: direktor in vodje organizacijskih enot;
3. v upravnih enotah: načelnik upravne enote in vodje organizacijskih enot;
4. v vladnih službah: direktor in vodje organizacijski enot;
5. v upravnih lokalnih skupnosti: direktor in vodje organizacijskih enot

(Haček 2009, 70).

Položaj je uradniško delovno mesto, na katerem se izvajajo naloge nadomeščanja in neposredne pomoči uradnikom na položajih generalnega sekretarja ter generalnega direktorja na ministrstvu, direktorja organa v sestavi in vladne službe. Pogoji za pridobitev položaja in naziva, v katerem se opravlja položaj, se določijo v aktu o sistematizaciji. Pomembno spremembo je nova uslužbenska zakonodaja prinesla z razmejevanjem med političnimi in uradniškimi položaji. Vodstveni položaji na ministrstvih, v organih v sestavi in v vladnih službah so prešli s političnih funkcionarjev na upravne menedžerje. Krog političnih funkcionarjev v izvršilni veji oblasti se je tako zožil na predsednika vlade, ministre,

generalnega sekretarja vlade in manjše število generalnih sekretarjev. Novost pri realizaciji načela ločitve politike in stroke predstavlja tudi določba, ki omogoča sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas in za določeno število javnih uslužbencev na delovnih mestih, vezanih na osebno zaupanje funkcionarja. Gre za delovna mesta v kabinetu političnega funkcionarja, katerih število in vrsta se določita v okviru kadrovskega načrta, in sicer za organe državne uprave jih določi vlada, za druge državne organe sam državni organ, v lokalni skupnosti pa jih določi predstavniški organ.

Javni uslužbenec ne napreduje avtomatično, pač pa na podlagi ocenjenih delovnih in strokovnih lastnosti. Ocenjevanje je kombinacija objektivnih in subjektivnih okoliščin. To pomeni, da je nadrejenim dana večja odgovornost za ocenjevanje in sestavo ekipe, ki je sposobna kakovostno opravljati najzahtevnejše naloge. Nadrejeni mora imeti možnost oblikovanja tovrstnih ekip, saj je sam odgovoren tudi za rezultate dela svojih podrejenih. Ocenjevanje uradnikov se izvaja z namenom spodbujanja kariere in pravilnega odločanja o njihovem napredovanju. Pri tem se ocenjujejo rezultati dela, samostojnost, ustvarjalnost, natančnost pri opravljanju dela, zanesljivost pri opravljanju dela, kvaliteta sodelovanja in organiziranje dela ter druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela (Haček 2009, 71).

Osnovo za ocenjevanje predstavljajo Zakon o javnih uslužbencih (2007), Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (2007), Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (2008) in Uredba o napredovanju uradnikov v nazive (2008). Z uredbama se določata način in postopek preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje javnih uslužbencev v nazive in v plačne razrede v organih državne uprave, upravah lokalnih skupnosti, pravosodnih organih, javnih zavodih in drugih uporabnikih proračuna. Ocenjevanje javnih uslužbencev se izvaja z namenom spodbujanja kariere in pravilnega odločanja o njihovem napredovanju. Motiv ocenjevanja je boljša organiziranost, aktiviranje sodelavcev, spodbujanje ustvarjalnega sodelovanja, izkoristek obstoječega znanja in sposobnosti zaposlenih, podpiranje upravljanja delovne uspešnosti.

Pogoji za napredovanje uradnikov v višji naziv so naslednji (Uredba o napredovanju uradnikov v nazive 2008; 3. člen):

- predpisana stopnja izobrazbe, zahtevane delovne izkušnje in drugi pogoji, ki jih določa zakonodaja;
- dosežena ocena, ki je pogoj za napredovanje;

- izpolnjen pogoj, da se naloge na uradniškem delovnem mestu, na katerem uradnik dela, lahko opravlja tudi v višjem nazivu (Haček 2009, 72).

Za določitev ocene uradnika se uporabljajo ocene, način in postopek ocenjevanja v skladu z Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (2008). Uradnik napreduje, ko v nazivu iste stopnje v času od zadnjega napredovanja doseže trikrat oceno odlično ali štirikrat najmanj oceno zelo dobro ali petkrat najmanj oceno dobro. Uradnik napreduje tudi, ko glede na točkovanje ocen, določeno v uredbi, ki ureja napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred, doseže 16 točk v štirih letih, pri čemer se število točk, določenih za oceno zadovoljivo, ne upošteva. Uradnik napreduje v naziv prve in druge stopnje, ko v nazivu iste stopnje doseže petkrat oceno odlično ali šestkrat najmanj oceno zelo dobro. V naziv prve stopnje ni možno napredovati na podlagi t. i. pospešenega napredovanja. Postopek ocenjevanja javnega uslužbenca se izvede vsako leto najkasneje do 15. marca. Pri postopku ocenjevanja se ocenjujejo javni uslužbenci, ki so v prejšnjem koledarskem letu opravljali delo najmanj šest mesecev. Ocenijo se tudi tisti javni uslužbenci, ki so zaradi napotitve s strani delodajalca odsotni več kot šest mesecev in ki so odsotni več kot šest mesecev zaradi poškodbe pri delu, poklicne bolezni ali starševskega dopusta. Odgovorna oseba mora izpolniti ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti javnega uslužbenca v ocenjevalnem obdobju in javnega uslužbenca seznaniti s pisno oceno ter z utemeljitvijo. Seznanitev z oceno mora biti opravljena najpozneje v tridesetih dneh od določitve ocene. V ocenjevalnem listu uradnik podpiše seznanitev z oceno.

Pogoji seznanitve z oceno so zapisani v 115. členu Zakona o javnih uslužbencih. Uradnik se s svojo oceno seznaniti tako, da ga nadrejeni povabi na razgovor. Ta razgovor pa naj ne bi bil le seznanitev javnega uslužbenca z oceno, temveč naj bi bila tudi komunikacija med javnim uslužbencem in neposredno nadrejenim, kar bi prispevalo k razjasnitvi okoliščin, ki so vodile nadrejenega k dokončni izbiri oceni (Bohinc, 2004, 309). Ko se uradnik seznaniti s svojo oceno, se to vpiše v ocenjevalni list, na katerega se mora uradnik podpisati, s čimer potrdi, da je z oceno seznanjen. Če se z oceno ne strinja, lahko najkasneje v osmih dneh po seznanitvi zahteva preizkus ocene, ki se opravi pred komisijo.

Komisijo sestavljajo nadrejeni in po pooblastilu predstojnika dva druga uradnika, ki nista sodelovala pri določitvi ocene za uradnika. Iz tega izhaja, da mora biti tudi prva ocena določena s strani nadrejenega in dveh uradnikov, čeprav Zakon o javnih uslužbencih v predhodnem členu ne govori o tem oz. temu celo nasprotuje (Benkovič 2004, 168).

Uradnik se sme udeležiti preizkusa ocene. Lahko pa se zgodi, da zaradi števila zaposlenih komisije predstojnik ne more sestaviti. V tem primeru lahko predstojnik imenuje v komisijo tudi uradnike iz drugih organov. Odločitev komisije o oceni uradnika je dokončna. Ocena ni akt o pravici ali obveznosti iz delovnega razmerja, temveč je karakteristika o sposobnosti in rezultatih dela posameznika (Bohinc 2004, 310).

Zbirni podatki o ocenah v napredovalnem obdobju se vpisujejo v evidenčni list napredovanja javnega uslužbenca v napredovalnem obdobju. Ocenjevalni in evidenčni listi se hranijo v personalni mapi javnega uslužbenca. Ocene javnih uslužbencev se točkujejo, in sicer ocena odlično s petimi točkami, itd. Izpolnjevanje preverjanja pogojev se ugotovi na podlagi seštevka treh letnih ocen. Za en plačni razred napredujejo tisti javni uslužbenci, ki v napredovalnem obdobju dosežejo (Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, 2008: 5. člen):

- ob prvem in drugem napredovanju najmanj 11 točk,
- ob tretjem in četrtem najmanj 12 točk,
- ob petem najmanj 13 točk,
- ob nadaljnjih napredovanjih najmanj 14 točk (Haček 2009, 73).

Javni uslužbenci, ki izpolnjujejo predpisane pogoje, lahko napredujejo za največ dva plačna razreda, če ob prvem napredovanju dosežejo najmanj 14 točk, ob nadaljnjih napredovanjih pa 15 točk. Javnemu uslužbencu, ki na podlagi seštevka treh letnih ocen ni zbral zadostnega števila točk za napredovanje, se ponovno preveri izpolnjevanje pogojev za napredovanje naslednje leto ob preverjanju izpolnjevanja pogojev za napredovanje. Javni uslužbenec napreduje, ko skupaj doseže tri ocene, ki pomenijo izpolnitev pogojev za napredovanje. Pri tem se upoštevajo tri najugodnejše ocene v obdobju od zadnjega napredovanja. Ne glede na to pa javni uslužbenec napreduje za en plačni razred tudi, če je v času od zadnjega napredovanja oziroma prve zaposlitve preteklo najmanj šest let in je v tem obdobju dosegel povprečno oceno najmanj tri. Uradnik ne more napredovati, če je bila v času od zadnjega imenovanja v naziv ugotovljena njegova nesposobnost za opravljanje dela, če mu je bil izrečen disciplinski ukrep opomina ali denarne kazni ali če je bil pravnomočno obsojen za kaznivo dejanje, storjeno na delu ali v zvezi z delom, dokler kazen ni izbrisana iz kazenske evidence (Haček 2009, 74).

6 MERJNJE KAKOVOSTI IN UČINKOVITOSTI DELA JAVNIH USLUŽBENCEV

Če se vprašamo, ali je bil zastavljeni cilj dosežen, govorimo o uspešnosti upravnega delovanja. Kadar si zastavimo vprašanje, kateri od dejavnikov v upravnem delovanju je vzrok za doseženo stanje, ocenjujemo posamezno organizacijo, dele organizacije in posameznike v njej, torej nosilce upravnega delovanja glede na njihov prispevek k uspehu (Haček in Bačlija 2007, 61). Če pa se vprašamo, ali je bila pot do cilja najkrajša in najcenejša, govorimo o ekonomičnosti upravnega delovanja.

Ocenjuje lahko tisti, ki postavlja cilje in ki ima potrebno družbeno moč. Za vsako oceno potrebujemo kriterije. Postavljanje kriterijev je odvisno od ocenjevalcev. Vsak ocenjevalec postavi svoja merila. Pod vplivom sodobnih tehnoloških pojmovanj pa se tudi v upravi za ocenjevanje upravnega delovanja vse bolj uporablja merjenje učinkovitosti (Haček in Bačlija, 2007, 61).

Predmeta merjenja v upravi se ne da kvantitativno izraziti, zato težko izdelamo merilo za uspešnost, ekonomičnost in učinkovitost. V upravi je tudi veliko udeležencev, ki ne sprejemajo enotnih meril, zato je ocenjevanje upravnega delovanja oddaljeno od objektivnosti in je v domeni tistih, ki imajo od ocene neko korist in ki imajo tako družbeno moč, da to oceno drugim vsilijo.

Kadar organizacija ocenjuje samo sebe, si kot kriterij za ocenjevanje izbere neko drugo organizacijo (ali pa samo sebe v nekem preteklem časovnem obdobju) in se z njo primerja. Rezultat take ocene je za organizacijo izredno pomemben, je pa kljub temu zelo približen. Kaže se v ugotovitvi ustrezno ali neustrezno, dobro ali slabo. To je ocenjevanje na podlagi socialnih kriterijev (Haček in Bačlija 2007, 63).

Tudi v slovenski javni upravi se razvijata kakovost in učinkovitost javnega sektorja, zato je Vlada Republike Slovenije leta 2003 izdala dokument Politika kakovosti slovenske javne uprave. V dokumentu še posebej poudarja, da naj bi zaposleni v javni upravi izhajali iz potreb uporabnikov upravnih storitev in vrednot naravnosti na uporabnike, učinkovitega voditeljstva, razvijanja partnerstva, razvoja in vključevanja zaposlenih, nenehnih izboljšav procesov, stalnega učenja in inoviranja, družbene odgovornosti in usmerjenosti v rezultate (Haček in Bačlija 2007, 64).

V javni upravi pa se morajo uporabljati tudi naslednji modeli in standardi:

- Barometer kakovosti, s katerim prek anketnih vprašalnikov ugotovimo mnenje in zadovoljstvo strank ter uporabnikov;
- Model odličnosti EFQM, ki je orodje za samoocenjevanje, način primerjave z najboljšimi organizacijami, vodilo za prepoznavo področja napredovanja, nov način razmišljanja in struktura za sistem organizacijskega menedžmenta;
- Model CAF, ki je samoocenjevalno orodje brez razvitega sistema zunanjega ocenjevanja, tekmovanja in nagrad;
- ISO-standardi, katerih ključna ideja temelji na sistemu nadzora, s katerim se zagotavlja zahtevane standarde organizacije in se osredotoča na način delovanja ter znanje zaposlenih v organizaciji;
- Projekt razvoj in vzpostavitev sistema ocenjevanja odličnosti v javni upravi, katerega glavni cilj je razvoj in vzpostavitev sistema zunanjega ocenjevanja odličnosti organizacij slovenske javne uprav; podlaga za ta projekt je model za javni sektor CAF in Uredbe o upravnem poslovanju glede standardov poslovanja organov javne uprave s strankami.

6.1 Metode ocenjevanja delovne uspešnosti

Svetlik razdeli metode za ocenjevanje delovne uspešnosti v tri skupine glede na to, kakšne kriterije uporabljajo, in sicer:

- V **prvo skupino** postavi *metode na osnovi notranjih skupinskih kriterijev*, pri čemer člani določene skupine primerjamo med seboj.
- V **drugo skupino** razvrsti *metode na osnovi splošnih kriterijev*, pri čemer vsakega posameznika posebej ocenjujemo na osnovi enakih ali podobnih meril, ne da bi posameznike vnaprej primerjali med seboj.
- V **tretji skupini** pa so *metode na osnovi specifičnih kriterijev*, pri čemer vsakega posameznika ocenjujemo glede na to, kako uspešno realizira svoje delovne naloge oziroma dosega postavljene delovne cilje.

Avtor ugotavlja, da če želimo resnično dobro ocenjevanje in izboljševanje delovne uspešnosti, moramo vsekakor dati prednost metodam iz tretje skupine. Čeprav so metode zahtevnejše, naj bi se vložek povrnil. Edino težavo zaznava v tem, da le najzahtevnejše metode iz te skupine

omogočajo medsebojno primerjavo delavcev, do katere včasih želimo priti, da bi lahko izbrali najboljše za napredovanje ali da bi najboljše nagradili bolj kot dobre. V takih primerih bi se seveda lahko zatekli tudi k metodam iz prve in druge skupine. Metode iz tretje skupine pa imajo to prednost, da jih skoraj v vseh primerih uporabljamo na participativen način. To je le na prvi pogled neugodno. Ta način nam namreč omogoča ustvariti mnogo boljše delovno klimo, sprotno razreševanje konfliktov in tekoče vnašanje izboljšav v delovne procese.

Pri uporabi metod iz prvih dveh skupin je vodja vedno v dilemi, kako podrejenemu pojasniti, zakaj ni bil izbran za napredovanje ali nagrajevanje tako dobro kot njegov kolega. Metode iz tretje skupine pa temeljijo prav na elaboraciji teh argumentov, ki so vezani na delo (Svetlik 1991, 4–5).

6.2 Primeri metode ocenjevanja iz vsake skupine

Rangiranje z ekstremov:

Predpostavljajmo, da imamo skupino desetih ljudi, ki bi jih radi razvrstili od najbolj do najmanj uspešnega. Dela se lotimo tako, da najprej izberemo po našem mnenju najuspešnejšega in ga postavimo na prvo mesto, nato najmanj uspešnega in ga postavimo na zadnje mesto. Postopek nadaljujemo tako, da nato izberemo drugega najboljšega in drugega najslabšega in tako do konca. V primerjavi z enostavnim rangiranjem se sredini, kjer se je najtežje odločati, približamo z dveh koncev in nam tako ostane manj težkih primerov. Posameznike lahko razvrščamo zelo grobo glede na to, kako ocenjujemo njihovo globalno delovno uspešnost, lahko pa tudi glede na specifične dimenzije delovne uspešnosti, kot so količina in kakovost dela, samostojnost pri delu in podobno.

Primerjava v parih:

Primerjava v parih nam člane določene skupine rangira na še učinkovitejši način. Poteka tako, da vsakega člana skupine primerjamo z vsakim izmed ostalih, in sicer glede na različne mere delovne uspešnosti. Pri tem ugotavljamo, ali je oseba A boljša ali slabša od osebe B, ali je boljša ali slabša od osebe C in tako naprej. Isto primerjavo delamo tudi za osebo B in za vse druge.

Prisilna porazdelitev:

Metoda prisilne porazdelitve zahteva, da vnaprej določen delež članov skupine, ki jo ocenjujemo, uvrstimo na določeno stopnjo delovne uspešnosti. Kateri posamezniki bodo razvrščeni na katero stopnjo, je stvar ocenjevalcev. Na primer:

- 5 % izjemno uspešnih,
- 25 % nadpovprečno uspešnih,
- 40 % povprečno uspešnih,
- 25 % podpovprečno uspešnih,
- 5 % izjemno neuspešnih.

Lahko pa prisilnost porazdelitve nekoliko omilimo, in sicer tako, da določimo, da sme biti največ 10 % izjemno uspešnih, največ 30 % nadpovprečnih in tako naprej (Svetlik 1991, 5–6).

Grafične skale

Grafične skale so najbrž najstarejši pripomoček za ocenjevanje delovne uspešnosti. Posamezne sestavine delovne uspešnosti ocenjujejo ocenjevalci na skalah, ki imajo običajno 5 do 7 stopenj. Ocenjevanje je preprosto in ne izhaja iz vnaprejšnje primerjave med posamezniki. Posameznike razvrstimo na bolj ali manj uspešne šele, ko je ocenjevanje že mimo in ne že med ocenjevanjem.

Kontrolne liste

Kontrolne liste so sestavljene iz trditev, ki opisujejo način opravljanja dela in delovne rezultate delavca, lahko pa tudi njegove karakteristike. Naloga ocenjevalca je, da označi ali določi trditev za ocenjevanega delavca z velja ali ne. Posameznim trditvam se lahko dodajo še uteži (ponderji), tako da pomembnejše dimenzije delovnega procesa dobijo večjo težo v končni oceni delovne uspešnosti (Svetlik 1991, 6–7).

Opisna ocena

Ocenjevalec napiše esej o delu in delovnih uspehih ocenjevanega v preteklem obdobju. Pri tem lahko gre za povsem ne strukturiran opis, lahko pa ocenjevalci pripravijo opise na osnovi splošnih navodil.

Metoda kritičnih dogodkov

Ocenjevalci se pogosto težko spomnijo vseh pomembnih stvari, ki so se pojavljale pri delu ocenjevanega, zlasti še, če gre za daljše ocenjevalno obdobje. Ena od možnosti za razrešitev tega problema je, da se pri ocenjevanju delovne uspešnosti osredotočijo le na tako imenovane kritične dogodke. To so dogodki, ki so se pojavljali pri delu posameznika in najbolj izstopajo, bodisi kot izjemno uspešni bodisi kot izjemno neuspešni. Seveda mora dober vodja na izjemne dogodke reagirati takoj. Če gre za pozitivne primere, reagira s pohvalo ali s podporo, če gre za negativne, z opozorili in pomočjo. Kritične dogodke pa vodja lahko uporabi tudi za bolj sistematično ocenjevanje delovne uspešnosti, in sicer tako, da se s svojim podrejenim večkrat na leto pogovori o dogodkih iz preteklega obdobja, ali da na koncu vzameta pod drobnogled najbolj izstopajoče. Pri tem mora biti vodja pozoren na to, da med kritičnimi dogodki niso le negativni.

Smisel obravnave kritičnih dogodkov za oblikovanje ocene delovne uspešnosti je v tem, da vodja in podrejeni skupaj analizirata vzroke težav, ki se pojavljajo pri delu, in jih poskušata v prihodnjem obdobju odpraviti. Prav tako se ukvarjata s pozitivnimi dogodki, ki služijo kot osnova za sistematične izboljšave proizvodnih procesov. Analiza kritičnih dogodkov je lažja, če si vodja te dogodke med letom sproti beleži (Svetlik 1991, 11).

Ciljno vodenje

Svetlik poudarja, da ciljno vodenje izhaja iz natančnega poznavanja delovnih postopkov, natančnega določanja delovnih nalog in delovnih ciljev ter postavitve standardov izvedbe nalog oziroma doseganja ciljev. Rezultati delavca naj bi bili merljivi v pogledu časa, kakovosti in količine. Ciljno vodenje predvideva, da naj bi podrejeni in vodja skupaj postavila tako cilje kot tudi standarde njihovega doseganja. Po preteku določenega časa nato ugotavljata rezultate in o njihovem doseganju tudi razpravljata. Njun pogovor je namenjen analizi vzrokov težav, načrtovanju izboljšav, ovrednotenju pozitivnih izkušenj ter postavitvi novih ciljev za prihodnje obdobje.

Vedenjske skale

Svetlik trdi, da naj bi vedenjske skale pripomogle k izogibanju preveč subjektivnim ocenam delovne uspešnosti, čemur je podvržena večina metod. Pravi, da je postopek izdelave

vedenjske skale dokaj zahteven tako časovno kot stroškovno in zahteva posebno strokovno vodstvo.

7 NAPAKE PRI IZVAJANJU OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Dessler (1988, 504–505) navaja najpogostejše napake, ki se pojavljajo pri ocenjevanju delovne uspešnosti:

- *Nejasni standardi oziroma kriteriji za merjenje delovne uspešnosti*: temu podležejo zlasti metode, ki temeljijo na medsebojni primerjavi delavcev in na preveč splošnih, čeprav na delo vezanih, kriterijih. Te standarde zato različni ocenjevalci različno razumejo, ne izražajo pa niti dovolj dobro razlik v delovni uspešnosti med posameznimi delavci.
- *Halo efekt*: vodje velikokrat ocenjujejo podrejene glede na to, kakšno mnenje imajo sicer o njih. Če zelo cenijo njihovo lastnost, jim bodo tudi pri ocenjevanju drugih dajali visoke ocene in obratno.
- *Težnja k povprečju*: nekateri ocenjevalci zelo težko dajejo diferencirane ocene, bodisi različnim posameznikom bodisi istim posameznikom na različnih dimenzijah. Tako vsi ocenjevani dobijo povprečne ocene, kar gotovo ni namen ocenjevanja.
- *Prevelika popustljivost ali prevelika strogost*: nekateri ocenjevalci podležejo eni, drugo drugi slabosti. Najslabše je, kadar v isti organizaciji pride do velikih odstopanj v tem pogledu.
- *Predsodki ocenjevalcev*: če imajo ocenjevalci močne predsodke, na primer do drugega spola, do mladih, do drugih nacionalnosti in podobno, to lahko precej vpliva na ocene, ki jih dajejo.
- *Napake zaradi bližine dogodkov*: kadar se uporabljajo metode s poudarkom na subjektivnem ocenjevanju, na ocene močno vplivajo dogodki, ki so časovno blizu datumu ocenjevanja (Dessler 1988, 504–505 v Svetlik 1991, 19).

Svetlik pravi, da je napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti možno zmanjšati na dva načina. Prvi način naj bi bila izbira ustreznih metod in njihovo izpopolnjevanje, kar pomeni, da naj ne bi izbirali metod, ki služijo drugim ciljem, kakor tistim, ki jih zasledujemo. Poleg tega pa poudarja, da ocenjevanje delovne uspešnosti ne sestavlja le določena metoda, ampak cela procedura ocenjevanja. Drugi način za zmanjševanje napak pa je usposabljanje ocenjevalcev (Svetlik 1991, 19).

8 SISTEM OCENJEVANJA JAVNIH USLUŽBENCEV V PREJŠNJEM IN SEDANJEM USLUŽBENSKEM SISTEMU

Uslužbenki sistemi se v vseh vrstah demokratičnih držav spopadajo z enakimi problemi – kako zagotoviti sposobno, učinkovito, legitimno, odgovorno, odzivno in profesionalno javno službo. Do nedavnega je bila pestrost ponudbe storitev, ki jih je ponujal uslužbenki sistem, manj usmerjena k uporabniku kot k storitvam, ki jih je ponujal zasebni sektor. Glavni razlog za to je bil monopolni položaj uslužbenkega sistema, saj konkurence znotraj javne uprave sploh ni bilo. Zaradi tega je bila kakovost storitve manj pomembna od vhodnih podatkov, samega postopka in formalnosti, ki so bili potrebni za doseganje končnega rezultata. Posledica tega je bila, da so državljani pretežno negativno dojemali uslužbenki sistem in širšo javno upravo (Haček in Bačlija 2007, 96).

Približevanje sodobni javni upravi je bil ključni cilj za reformo slovenske javne uprave in njene preobrazbe v evropsko primerljiv sistem. Pomemben del reforme zajema personalni vidik, ki se kaže skozi pravice, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja nosilcev izvajanja njenih nalog. Program preobrazbe oziroma reforme slovenske javne uprave je Vlada Republike Slovenije potrdila konec leta 1997. Med ciljnimi področji preobrazbe slovenske uprave smo lahko zasledili večjo prožnost upravnega sistema, večjo avtonomijo pri odločanju, vzpostavitev učinkovitejšega nadzora in izboljšanje položaja javnih uslužbencev.

Eno ključnih izhodišč za reformo uslužbenkega sistema je bila vzpostavitev enotnega plačnega sistema, ki je bila tudi ena največjih pomanjkljivosti prejšnje zakonodaje (Haček 2001, 141–161).

V prejšnjem uslužbenkem sistemu se je predvidevalo ocenjevanje zaposlenih vsako tretje leto. Ocenjevali so se vsi zaposleni v neki organizaciji, in sicer po tretjinah glede na določeno stanje rezultatov organizacije v javnem sektorju na podlagi preteklega dela in ob medsebojni

primerjavi za preteklo obdobje. Javni uslužbenci so se ocenjevali po vseh petih pogojih napredovanja na delovnem mestu, in sicer z ocenami podpovprečno delovno uspešen, povprečno delovno uspešen in nadpovprečno delovno uspešen. Določeni so bili tudi kriteriji dodatnih funkcionalnih znanj, pridobljena in s potrdilom izkazana strokovna usposobljenost ter funkcionalna znanja, ki omogočajo boljše in hitreje opravljanje delovnih nalog in niso bili predpisani kot pogoj za opravljanje delovnih nalog ter za razporeditev na delovno mesto.

Ocene delovne uspešnosti so bile podlaga za ugotavljanje izpolnjevanja pogojev za napredovanje iz kriterija za delovno uspešnost. Zaposleni v vseh devetih tarifnih razredih so lahko v enem ocenjevalnem obdobju napredovali za en plačilni razred. V vseh tarifnih razredih je bil pogoj napredovanja najmanj povprečna delovna uspešnost.

Na delovnem mestu v javnem sektorju so lahko zaposleni napredovali največ za tri ali pet plačnih razredov. Izjemoma so javni uslužbenci lahko napredovali tudi večkrat in v roku, krajšem od ocenjevalnega obdobja (Haček in Bačlija 2007, 128).

Delovne in strokovne kvalitete uradnikov se v aktualnem uslužbenskem sistemu periodično ocenjujejo enkrat na leto (112. člen ZJU), pri čemer se ocena vpiše v osebni list uradnika. Ne ocenjujejo se uradniki, ki sklenejo delovno razmerje za določen čas, in uradniki, ki imajo v trenutku določanja ocen manj kot tri mesece delovne dobe pri delodajalcu.

Ocene so: delo opravlja odlično, delo opravlja dobro, delo opravlja zadovoljivo, delo opravlja nezadovoljivo (113. člen ZJU). Oceno določi nadrejeni. Podlaga za določitev ocene so obrazloženi podatki, ki se dajejo na ocenjevalnih listih. Ocenjevalni list nadrejeni izpolni vsako leto.

Nadrejeni mora javnega uslužbenca seznaniti z oceno v obliki razgovora, opravljena seznanitev pa se vpiše v ocenjevalni list. Seznanitev z oceno se opravi v obliki razgovora nadrejenega z uradnikom. Seznanitev mora biti opravljena najpozneje v tridesetih dneh od določitve ocene. Opravljena seznanitev se vpiše v ocenjevalni list.

Preizkus ocene se opravi pred komisijo, ki jo sestavljajo nadrejeni in po pooblastilu predstojnika dva druga uradnika, ki nista sodelovala pri določitvi ocene za uradnika. Uradnik ima pravico do udeležbe v preizkusu ocene (115. člen ZJU) (Haček in Bačlija 2007, 128–129).

9 ZAKLJUČEK

Cilj uprave temelji na uresničevanju zastavljenih ciljev in posledično uspešnem delovanju. Kot je razvidno iz preteklih poglavij, je upravna dejavnost zelo težko merljiva zaradi večplastnih ciljev, storitvene narave dejavnosti in stalnega vpliva politike.

Pri uporabi metode primarnih virov sem ugotovila, da so javni uslužbenci zelo pomemben del javne uprave, če ne celo najpomembnejši. Moč javnih uslužbencev se izraža predvsem v njihovih storitvah, ki jih opravljajo, zato je zelo pomembna njihova poslušnost. Javni uslužbenci nimajo le stranske izvajalske naloge, ampak tudi sami posegajo v izvajanje politik. Zadovoljstvo uslužbencev in motivacija pri delu sta ključni sestavini uspešnega delovanja javne uprave. Prav iz tega razloga je pomembna vzpostavitev kakovostnega kadrovskega sistema, saj ta pripomore h krepitvi pozitivne moči javnih uslužbencev. Kakovostni kader posledično pomeni uspešno opravljanje nalog, motiviranost za doseganje zastavljenih ciljev in uspešno delovanje.

Javna uprava in druge organizacije za doseganje uspešnega delovanja zaposlenih uporabljajo ocenjevanje delovne uspešnosti in napredovanje. Javni uslužbenec ne napreduje avtomatično, ampak na podlagi ocenjenih delovnih in strokovnih lastnosti.

Ocenjevanje javnih uslužbencev se uporablja izključno z namenom spodbujanja kariere in napredovanja. Ocenjevalci pri temu ocenjujejo samostojnost, ustvarjalnost, natančnost, zanesljivost, kvaliteto sodelovanja in organiziranja. Postopek ocenjevanja se v sodobnem uslužbenskem sistemu izvaja enkrat letno, zato ocenjevanje predstavlja ključni mehanizem za doseganje uspešnosti. Zelo pomemben del ocenjevanja predstavlja seznanitev z oceno, ki jo je uslužbenec prejel. Ta ne pomeni le seznanitve z oceno, ampak tudi pogovor ocenjevalca in zaposlenega o njegovem delu, izboljšavah, razlogih, okoliščinah ter kvaliteti dela. Ocene javnih uslužbencev se vpisujejo v evidenčni list napredovanja, ki predstavlja delo vsakega uslužbenca. Poleg pomembnosti ocenjevanja pa je izvedba pravilnega ocenjevanja najpomembnejši del za relevantno oceno dela javnega uslužbenca. Za učinkovito ocenjevanje služijo različni modeli oz. standardi kakovosti. Zelo pomembna metoda za ocenjevanje delovne uspešnosti je metoda na osnovi specifičnih kriterijev, pri čemer se vsakega posameznika ocenjuje na podlagi uspešne realizacije njegove delovne naloge.

V svojem diplomskem delu sem si postavila dve hipotezi. Prvo hipotezo – *Ocenjevanje delovne uspešnosti predstavlja temeljni pogoj in ustrezno podlago za učinkovit razvoj strokovnih kadrov* – bom potrdila, ker sem s pomočjo različnih metod ugotovila, da je za delovanje javne uprave eden od zelo pomembnih delov prav ocenjevanje javnih uslužbencev, s čimer bi potrdila svoj prvi kriterij – pomembnost ocenjevanja delovne uspešnosti.

Učinkovitost razvoja kadrov s pomočjo ocenjevanja javnih uslužbencev, ki je bil kot eden od mojih kriterijev preverjanja hipoteze, lahko potrdim, saj sta učinkovitost in kakovost neke organizacije pogojeni z ocenjevanjem zaposlenih v organizaciji. Zaposleni so s pomočjo evidenčnih listov vsako leto seznanjeni s prednostmi in slabostmi svojega dela, s svojim nadrejenim pa se na letnem razgovoru lahko pogovorijo o morebitnih izboljšavah in rešitvah. Ocenjevanje je tudi zelo pomembna motivacija zaposlenih, saj je dobra ocena pogoj tako za napredovanje kot tudi za ugled v organizaciji. Tako je tudi moj kriterij glede motivacije utemeljen.

Pri drugi hipotezi – *Sedanji uslužbenski sistem ocenjevanja delovne uspešnosti je učinkovitejši od preteklega sistema ocenjevanja* – sem se osredotočila predvsem na prednosti in slabosti sistemov ter predstavila izboljšave preteklega sistema ocenjevanja.

Reforma javne uprave zajema večjo prožnost upravnega sistema, večjo avtonomnost pri odločitvah, vzpostavljanje učinkovitega nadzora in izboljšanje položaja javnih uslužbencev.

Največja pomanjkljivost prejšnjega sistema ocenjevanja je bila vzpostavitev enotnega plačnega sistema, ki je z novim sistemom vzpostavljena. Izboljšanje sistema se kaže v periodičnosti izvajanja ocenjevanja, ki je v sodobnem službenskem sistemu vsako leto.ocene se zdaj vpisujejo v evidenčni karton, kar je zelo pomembno za nadrejene in zaposlene pri izboljševanju dela. Novost je tudi seznanitev uslužbenca z oceno.

Tudi drugo hipotezo bi tudi potrdila, saj je reforma uslužbenskega sistema in posledično ocenjevanja prinesla veliko izboljšav.

Menim, da je ocenjevanje delovne uspešnosti zelo pomembno ne samo v javni upravi, ampak tudi v vseh zasebnih organizacijah, saj le tako resnično spodbujamo doseganje boljših rezultatov in motivacijo zaposlenih.

10 LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 1985. *A Handbook of Personal Management Practice*. London: British Library Cataloguing Data.
2. Benkovič, Andrej. 2004. Ocenjevanje, napredovanje in priznanje. V *Zakon o javnih uslužbencih s komentarjem in vzorci*, ur. Natalija Čater, 111-121. Ljubljana: Finance.
3. Brejc, Miha. 2000. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
4. Brezovšek, Marjan in Miro Haček. 2004. *Upravna kultura*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Bohinc, Rado. 2004. *Delovna in uslužbenska razmerja*. Ljubljana: GV Založba.
6. --- 2005. *Osebe javnega prava*. Ljubljana: GV Založba.
7. Dessler, Gary. 1997. *Human resource management, Seventh Edition*. New York: Prentice Hall.
8. --- 1988. *Personnel Management, Fourth edition*. New York: Prentice Hall.
9. Ferfila, Bogomil, Polonca Kovač, Gordana Žurga, Igor Klinar in Plaznik Aneta. 2002. *Ekonomski vidiki javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Florjančič, Jože. 1994. *Planiranje kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
11. ---, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
12. Goleman, Daniel. 2001. *Leadership that Gets Results*. Boston: Harvard Business Scholl Press.

13. Haček, Miro. 2001. *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. --- in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenski sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. --- 2009. *Politiki in visoki javni uslužbenci*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Horton, Silvia in David Farnham. 1996. *Managing people in the public sector*. London: Mac Millan Press Ltd.
17. Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 1999. *Upravljanje človeških virov v sodobni organizaciji-magistrsko delo*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor.
18. Kern-Pipan, Karmen, Polonca Kovač, Emilija Vraber in Gordana Žurga. 2007. *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju = CAF 2006*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Urad za organizacijo in razvoj uprave.
19. Miglič, Gozdana. 2000. *Vrednotenje uspešnosti usposabljanja in izpolnjevanja v upravi*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve RS.
20. Ministrstvo za javno upravo. 2002. *Pravilnik o spremembah in dopolnitvah pravilnika o napredovanju zaposlenih v državni upravi Ur. l. RS 38/2002*. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200238&stevilka=1825> (20. september 2011).
21. Možina, Stane (ur.), Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan, Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Zbirka Profesij. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Prašnikar, Janez. 1992. *Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih. Slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Pučko, Daniel in Rudi Rozman. 1991. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

24. Robbins, Stephen. 2005. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
25. Schuler, Randal in Stephens Huber. 1993. *Personnel and human resource management*. West Publishing: Minneapolis.
26. Steers, Richard. 1977. *Motivation and work behaviour*. New York: McGraw- Hill.
27. Stopar, Mateja. 2005. *Izobraževanje in delovna uspešnost zaposlenih na primeru NLB d.d.* (Diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Svetlik, Ivan . 1991. *Ocenjevanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Turk, Janez. 2007. *Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih- primer Pekarne Pečjak d.o.o.* (Diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija- Uspešnost- Plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
32. *Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede*. Ur. l. RS 51/08. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=88465> (20. september 2011).
33. *Uredba o spremembah in dopolnitvah uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede*. Ur. l. RS 91/08. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=88465> (20. september 2011).
34. Vroom, Victor Harold. 1967. *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
35. Werther, Wiliam B. In Davis Keith. 1996. *Human Resources and personnel management*. New York: Mc Graw- Hill.

36. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU)*. Ur. l. RS 56/2002. Dostopno prek:
<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200256&stevilka=2759> (20. september 2011).
37. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3)*. Ur. l. RS 63/2007. Dostopno prek:
<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200763&stevilka=3411> (20. september 2011).
38. Zupan, Nada in Bogdan Lipičnik. 1997. *Zadovoljstvo s plačo in nagrajevanjem v Sloveniji*. Kranj: Moderna organizacija.
39. ---. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
40. Žurga, Gordana. 2004. *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

11 PRILOGA

11.1 Priloga A

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

1. PODATKI O ZAPOSLENEM

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

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

Zaposleni (ustrezno obkroži):

- Izpolnjuje
- ne izpolnjuje

drugih zahtevanih pogojev za razporeditev na delovno mesto.

Datum prve razporeditve oziroma napredovanja _____.

Dejanska delovna doba na dan _____ znaša _____.

2. PODATKI O IZPOLNJEVANJU POGOJEV

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

| Kriteriji | št. točk |
|-----------|----------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Skupaj : _____

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

| Kriteriji | št. točk |
|-----------|----------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Skupaj : _____

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

| Kriteriji | št. točk |
|-----------|----------|
| | |
| | |

Skupaj : _____

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

| Kriteriji | št. točk |
|-----------|----------|
| | |
| | |
| | |
| | |

Skupaj : _____

SKUPNO ŠTEVILO TOČK : _____

2.5. Delovna uspešnost (13. člen)

V napredovalnem obdobju je bi zaposleni (ustrezno obkroži):

- podpovprečno
- povprečno
- nadpovprečno

delovno uspešen, kar predstojnik utemeljuje s priloženo oceno

Datum preverjanja pogojev za napredovanje _____.

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

- ime in priimek _____

- podpis _____

3. PREDLOG ZA NAPREDOVANJE

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

- 50 točk (v tarifnih skupinah I. do V.)
 - 75 točk (v VI. tarifni skupini)
 - 100 točk (v tarifnih skupinah od VII. do IX.)
- in biti najmanj povprečno delovno uspešen

Strokovna kadrovska služba ugotavlja:

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

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

Odgovorna oseba strokovne kadrovske službe:

- ime in priimek : _____
- podpis: _____

11.2 Priloga B

Vir: BB Belbin Associates: Vprašalnik za analizo značilnosti dela, VIDEO CENTER d.o.o

VPRAŠALNIK ZA ANALIZO ZNAČILNOSTI DELA

Z analizo bomo poskušali določiti tiste značilnosti dela, ki jih lahko povežemo s človeškimi lastnostmi in ki najbolj vplivajo na uspeh oziroma neuspeh pri delu.

Posamezne značilnosti ocenjujemo po petih stopnjah pomembnosti:

| Stopnja pomena | Opis lastnosti | Ocena |
|----------------|--|-------|
| KLJUČNO | bistvena za zares učinkovito delo. | A |
| POMEMBNO | Potrebna za zadovoljivo delo | B |
| KORISTNO | Dobrodošla, običajno pa nima odločilnega vpliva na uspešnost dela | C |
| NEPOMEMBNO | Ne predstavlja ne prednosti, ne pomanjkljivosti | D |
| NEKORISTNO | Lastnost lahko negativno vpliva na uspešnost pri delu, če je pri posamezniku močno zastopana | E |

Opis značilnosti:

| | |
|--------------------|---|
| I. del | ZAHTEVE DELA |
| SAMOSTOJNOST | Zaposleni mora razviti lasten način dela; ugotoviti mora, kako izvajati delo, ne da bi se zanašal na nasvete ali usmeritve drugih <i>(zdravnik specialist, kipar)</i> |
| PRIZADEVNOST | Uspešno izvajanje dela terja precejšnjo stopnjo prizadevnosti in nepopustljivosti za doseg ciljev. <i>(branjevec, prodaja od vrat do vrat)</i> |
| NATANČNOST | Delo poteka v okoliščinah, kjer je potrebno neprestano dosegati visoko kvaliteto, saj bi bile posledice neuspeha zelo resne. <i>(kirurg, revizor)</i> |
| PRIPRAVLJENOST | Delo zahteva precejšnje angažiranje in pozornost pri predvidevanju potreb, planiranju in praktični pripravi za delo. <i>(kontrolor v skladišču, inženir v vzdrževanju)</i> |
| II. del | DELO Z LJUDMI |
| VPLIV NA DRUGE | Za delo je značilno vodenje drugih z direktno kontrolo, z zgleodom in pripravljenostjo sprejemanja neprijetnih odločitev, kadar je to potrebno. <i>(vojaški oficir, medicinska sestra)</i> |
| KOORDINACIJA | Delo vključuje usmerjanje ali pomoč pri usmerjanju; pogosto gre za skupinske aktivnosti: posamezniki z različnih delovnih mest ali položajev v hierarhiji skušajo doseči dogovorjeni cilj. <i>(vodja projekta, vodja izobraževalnega centra)</i> |
| TANKOČUTNOST | Delo zahteva, da se doseže sodelovanje posameznikov, ko nad njimi nimamo avtoritet. Pogosto je potrebna obzirnost pri delu s težavnimi ljudmi ali prepričevanje. <i>(svetovalec, vodja oddelka za reklamacije)</i> |
| NAVEZOVANJE STIKOV | Na uspeh pri delu pomembno vplivajo tisti socialni kontakti, ki jih naveže izvajalec na lastno iniciativo, v manjši meri pa znani ali rutinski stiki. <i>(vodja prodaje, področni tehnični svetovalec)</i> |

| | |
|-------------------------|--|
| III. del | POGOJI DELA IN PRITISKI |
| VZDRŽLJIVOST | Izvajalec dela mora vzdržati znaten fizični in/ali umski napor, ki se pojavlja pri delu: zaradi dela samega ali pogojev, v katerih delo poteka. <i>(urednik časopisa, vodja proizvodnje)</i> |
| STRPNOST DO RUTINE | Delo vključuje znaten delež predpisanih oziroma predvidenih rutinskih opravil, ki jih je potrebnoprimeroma opraviti in jih ni mogoče prenesti na druge. <i>(arhivar, lektor, uradnik za okencem)</i> |
| STRPNOST DO NEGOTOVOSTI | Izvajalec dela se sooča z nejasnimi ali hitro se spreminjajočimi situacijami oziroma nepopolnimi informacijami. Njegova uspešnost je odvisna od »najboljše možne poteze v dani situaciji«. <i>(podjetnik, komercialist)</i> |
| DELJENA ODGOVORNOST | Področje dela ni natančno določeno. Delo pogosto poteka na drugih delovnih področjih, saj gre za deljeno odgovornost pri doseganju rezultatov skupnega dela. <i>(vodja varnostnih inženirjev, projektni inženir)</i> |
| IV. del | INTELEKTUALNE ZNAČILNOSTI, IZKUŠNJE IN USPOSABLJANJE |
| IZVIRNOST | Pri delu je potrebno iskati nove pristope. Končni uspeh je odvisen od domiselnosti in ustvarjalnosti izvajalca. <i>(vodja reklamne agencije, raziskovalec)</i> |
| ANALIZIRANJE | Delo zahteva zmožnost in pripravljenost za interpretacijo zapletenih zadev in razumevanje težavnih pojmov. <i>(odvetnik, sistemski analitik)</i> |
| IZKUŠNJE IN STROKOVNOST | Na uspešnost pri delu v veliko večji meri vplivata dobra usposobljenost in pridobljene izkušnje kot naravna nadarjenost posameznika. <i>(finomehanik, izvozni referent, vodja glavne pisarne)</i> |
| STRATEŠKI PREGLED | Za delo je potreben širok pregled nad celotnim dogajanjem: potrebno je upoštevati številne dejavnike izven neposrednega področja dela, ker lahko vplivajo na izvajanje dela. <i>(svetovalec na področju računalništva, broker na borzi)</i> |

VPRAŠALNIK ZA ANALIZO ZNAČILNOSTI DELA ODGOVORNI LIST

POSTOPEK: Preden ocenjevalec prične z analizo dela, mora najprej dobro prebrati navodila v vprašalniku za analizo značilnosti dela. Nato analizira delo tako, da ga oceni po vseh 16 elementih z ocenami od A - E. Svojo oceno vpiše na ustrezno mesto na listu za odgovore. Pri analizi upoštevajte, da ocenjujete značilnosti dela in ne kako konkretna oseba delo izvaja. Na koncu določite tri najbolj izrazite elemente analiziranega dela.

OCENE: A - Ključno
B - Pomembno
C - Koristno
D - Nepomembno
E - Nekoristno

Naziv dela: Datum:

| I. del | ZAHTEVE DELA | | | | |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | A | B | C | D | E |
| 1. SAMOSTOJNOST | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. PRIZADEVNOST | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. NATANČNOST | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. PRIPRAVLJENOST | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**MED ŠESTNAJSTIMI OCENJENIMI ELEMENTI,
SO NASLEDNJI TRJE NAJPOMEMBNEJŠI**
(Vpiši zaporedno številko elementa):

| II. del | DELO Z LJUDMI | | | | |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | A | B | C | D | E |
| 5. VPLIV NA DRUGE | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. KOORDINACIJA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. TANKOČUTNOST | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. NAVEZOVANJE STIKOV | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| III. del | POGOJI DELA IN PRITISKI | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | A | B | C | D | E |
| 9. VZDRŽLJIVOST | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. STRPNOST DO RUTINE | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. STRPNOST DO NEGOTOVOSTI | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. DELJENA ODGOVORNOST | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| IV. del | INTELEKTUALNE ZNAČILNOSTI, IZKUŠNJE IN USPOSABLJANJE | | | | |
|-----------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | A | B | C | D | E |
| 13. IZVIRNOST | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. ANALIZIRANJE | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. IZKUŠNJE IN STROKOVNOST | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. STRATEŠKI PREGLED | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

PRVI DRUGI TRETJI

Primer kompetenc vodstvenega delavca

Kompetence, ki naj bi jih imeli vodstveni delavci na splošno (iz gradiva projekta UKIS)

| VODSTVENE KOMPETENCE | DEFINICIJA |
|---|---|
| Komunikacijske sposobnosti | |
| Verbalna komunikacija | prenos sporočila v obliki govora z uporabo primernih kretenj |
| Neverbalna komunikacija | prenos sporočil brez uporabe besed |
| Pisna komunikacija | prenos sporočila v pisni obliki |
| Poslušanje | pravilno sprejemanje tujih verbalnih sporočil |
| Predstavitve | priprava in izvedba kakovostnih predstavitev |
| Sposobnost vplivanja na ljudi – vodenje | |
| Vodenje | prepričati ljudi, da radi opravijo svoje dolžnosti |
| Delegiranje odgovornosti | prenos pooblastil na primerne sodelavce |
| Pogajanje | doseganje medsebojnega dogovora |
| Podoba in zaupanje | projecirati (izžarevati) pozitivno držo in vzbuditi zaupanje v ljudeh |
| Mentorstvo | individualno delo s sodelavci za izboljšanje za okrepitev znanja in sposobnosti, ki so potrebne za uspešnost pri delu |
| Motiviranje | zna navdušiti (spodbuditi) sodelavce za doseganje ciljev |
| Organizacijske sposobnosti – upravljanje | |
| Planiranje | začrtati potek delovanja za doseganje cilja |
| Organiziranje | določati vire za izpolnitev plana |
| Nadzor | zagotavljanje sledenja planu in doseganja zastavljenega cilja |
| Discipliniranje | usmerjanje vedenja zaposlenih v pozitivno smer |
| Sestava uspešne projektne skupine | uporaba ustreznih metod pri sestavi uspešnih projektnih skupin |
| Odločanje | zavestna izbira najboljše alternative izmed dveh ali več možnih |
| Razreševanje konfliktov | zmanjševanje napetosti med dvema ali več ljudmi in doseganje zadovoljivega razpleta za vse vpletene |
| Reševanje kriznih situacij | sposobnost organiziranja dela ob časovnih stiskah ali v drugih kriznih situacijah |
| Analiziranje problemov | identifikacija problema in pridobitev potrebnih informacij za njegovo rešitev |
| Splošne osebnostne lastnosti | |
| Fleksibilnost in hitro učenje | prilaganje spremenljivim razmeram ; novim delovnim nalogam, procesom, zahtevam, kulturi ali org. strukturi |
| Zanesljivost in odgovornost | sledenje dogovorjenim pravilom in postopkom ter pravočasno in kakovostno opravljanje naloženih nalog |
| Iniciativnost | dajanje pobud |
| Energičnost | z zanosom začeti nalogo in vzdrževati zanos do njenega zaključka |
| Obvladovanje stresa | vzdrževanje stabilnosti delovanja v neugodnih pogojih (npr. časovni stiski ali prekomerni količini dela) |
| Druga znanja | povezana s konkretnim delovnim področjem (npr. trženje, informatika) |