

**Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede**

Boris TOPOLOVEC

**KAZALNIK OBREMENJENOSTI
KOT PARAMETER UGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI
JAVNIH USLUŽBENCEV**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2009

**Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede**

Boris TOPOLOVEC

**KAZALNIK OBREMENJENOSTI
KOT PARAMETER UGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI
JAVNIH USLUŽBENCEV**

Magistrsko delo

Mentor: izr. prof. dr. Andrej Rus

Ljubljana, 2009

POVZETEK

V procesu dela je pričakovanje ena izmed osrednjih točk zanimanja zaposlenih in tudi vodstev organizacij. Če vodstvu uspe poenotiti ali čim bolj uskladiti lastna pričakovanja s pričakovanji svojih zaposlenih, je na dobri poti k optimalnemu izkoriščanju človeških virov v organizaciji.

Ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti v organizaciji je priložnost, ko vodstvo želi ugotoviti zmožnosti zaposlenih, njihova pričakovanja, in jih uskladiti z lastnimi cilji in vizijami. V praksi velja načelo: »Kolikor natančneje smo postavili cilje, toliko natančneje bomo lahko merili rezultate.« Potrebno pa se je zavedati, da tukaj ne gre samo za primerjavo med ciljem in rezultatom, temveč za sistematični postopek evalvacije vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom.

Uvedba kazalnika obremenjenosti pri ocenjevanju javnih uslužbencev izhaja iz ugotovitve, da v javni upravi obstajajo različna delovna mesta z bolj ali manj izrazito števno opredeljivimi produkti svojega dela. Vodstvena delovna mesta so tukaj izvzeta in jih v tem kontekstu ni smiselno obravnavati. Če želimo meriti učinkovitost, bi morali za večino delovnih mest kvantitativno opredeliti posamezne attribute merljivosti, z upoštevanjem statističnih povprečij prejšnjih obdobj ter predvidene aktivnosti v prihajajočem. Tako določen numerični okvir aktivnosti bi bilo smiselno vnesti v ocenjevalni list delovne uspešnosti kot standard delovnih dosežkov ali kot pričakovane delovne dosežke v naslednjem časovnem obdobju.

Naloga je pokazala, da ocenjevanja delovne uspešnosti ni mogoče izvajati zgolj in izključno z upoštevanjem načel obstoječe metode vrednotenja delovne uspešnosti (petstopenjska lestvica), zato jo je smiselno in koristno dopolniti s povratno informacijo sodelavcu, kako uspešen je, s primerjalnimi podatki z drugimi sodelavci, kar je bistvena lastnost kazalnika obremenjenosti. Takšna ocena in razvrščanje nikakor ne pomenita, da je nekdo, ki je primerjalno ocenjen slabše, tudi dejansko nesposoben ali slab, ampak zgolj, da je v primerjavi z drugimi sodelavci manj uspešen v izpolnjevanju pričakovanj ali, glede na kazalnik obremenjenosti, manj obremenjen z delovnimi nalogami.

Prepoznavanje, definiranje in menedžiranje procesov v organizaciji je ena od temeljnih prvin procesnega pristopa modernega menedžmenta, ki preusmerja pozornost z delovnih nalog na upravljanje procesov, kar v tej nalogi predstavlja podlago tudi za računalniško ugotavljanje in spremljanje kazalnika obremenjenosti. Z vnosom podatkov v modele potekajočih procesov v organizaciji smo pridobili pomembno orodje, tako za modeliranje in prenavljanje poslovnih procesov, kakor tudi za sprotno spremljanje procesov in po potrebi ugotavljanje obremenitev s pomočjo raznovrstnih kazalnikov obremenjenosti.

Z uvedbo kazalnika obremenjenosti v sistem ocenjevanja uspešnosti bi pridobili popolnoma neoseben in racionalen podatek o zaposlenem, v nasprotju z ostalimi merili, ki so diskrecijska in nimajo stvarne podlage v merljivih parametrih poslovanja organizacije. Objektivizacija ocenjevanja je bistven prispevek kazalnika obremenjenosti v sicer subjektivnem vrednotenju delovne uspešnosti. To pa predstavlja veliko priložnost in izziv za izboljšanje sistema ocenjevanja uspešnosti uslužbencev v javni upravi, ki bi ga ob predhodni strokovni analizi in splošni diskusiji bilo potrebno umestiti v omenjeni sistem.

Ključne besede:

kazalnik obremenjenosti, ocenjevanje delovne uspešnosti, javni uslužbenec, proces.

ABSTRACT

In the work process, expectation is one of the central points of employee and organization leadership interest. If the leadership can manage to harmonize or make uniform their own expectations with expectations of their employees, then they are well on their way to optimum exploitation of human resources in the organization.

Assessment and evaluation of work efficiency in the organization is an opportunity if the management wants to assess capabilities of employees, their expectations and harmonize them with their own expectations and visions. There is a principle in practice: "The more precise we have set the goals, the more precise we can measure the results". But we have to be aware that this is not just comparison of goals and results, it is a systematic procedure of evaluating all human advantages and weaknesses which are job related.

Introduction of the workload index to evaluation of public employees is a result of the finding that in public administration exist various work positions with more or less numerically definable products of their work. Management work positions are excluded and are not reasonable for discussion in this context. If we want to measure the efficiency, we should quantitatively define individual measuring attributes for majority of workplaces by considering statistical averages of former periods and predicted activities in the upcoming period. Such numeric activity frame would be reasonably implemented in the grading scale of work performance as work achievement standard or as expected work achievements in the upcoming period.

The project showed that evaluation of work successfulness cannot be implemented just by considering the principles of the existing method of work performance evaluation (a five stage scale) and that is why it is sensible and useful to supplement it with co-worker feedback; about his successfulness and with comparison sheets to other co-workers which is the vital characteristic of the workload index. Such grade and classification does not mean that someone with lower comparison grade is actually incompetent or bad, it just means that compared to other co-workers he is less successful in meeting expectations or, regarding workload index, less burdened with work tasks.

Identification, definition and management of processes in the organization is one of the basic elements of the process approach in modern management which redirects attention from work tasks to process management and, in this project, represents the base for computer-based definition and monitoring of workload index. By inputting data into models of running processes in the organization we have acquired an important tool for modeling and renovation of business processes, as well as synchronous process monitoring and if needed, for workload assessment with the help of various workload indexes.

By implementing workload index into the system of performance evaluation, we would gain a completely impersonal and rational information about the employee in contrast with other criteria which are discretionary and do not have a real base regarding measurable parameters of organization operation. Grading objectification is a crucial contribution of workload index in the otherwise subjective validation of work performance. This also represents a great opportunity and a challenge for improvement of the grading system for employee performance in public administration which should be, with preceding expertise and general discussion, implemented in the aforementioned system.

Keywords: workload index, work performance evaluation, public employee, process.

Ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana.
(več avtorjev)

Kazalo:

1	UVOD	1
1.1	Izhodišča magistrskega dela - temeljna opredelitev magistrskega dela	2
1.2	Cilji	5
1.3	Hipoteze	6
1.4	Metodologija dela	7
2	OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV ZA POTREBE OCENJEVANJA IN UGOTAVLJANJA UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI DELA V JAVNI UPRAVI.....	8
2.1	Organizacija	8
2.2	Poslovni (delovni) proces	14
2.2.1	Definicija procesa	14
2.2.2	Funkcijska organiziranost procesa	15
2.2.3	Procesna organiziranost	17
2.3	Javna uprava	23
2.4	Novo upravljanje javnega sektorja	30
2.5	Upravljanje s človeškimi viri	35
2.6	Kakovost	38
2.7	Informatizacija delovnih procesov v državni upravi	42
3	USPEŠNOST IN UČINKOVITOST	47
3.1	Namen in cilji ocenjevanja in spremljanja delovne uspešnosti	54
3.2	Ravni ocenjevanja delovne uspešnosti	56
3.3	Merjenje, ocenjevanje ali presojanje delovne uspešnosti?	59
3.4	Spremljanje delovne uspešnosti	60
3.5	Merila ocenjevanja delovne uspešnosti	64
3.5.1	Kazalniki uspešnosti	66
3.6	Tehnike ocenjevanja delovne uspešnosti	67
3.7	Metode ocenjevanja delovne uspešnosti	68
3.8	Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti	69
3.9	Elementi uspešnega spremljanja delovne učinkovitosti in uspešnosti	71
3.10	Ocenjevanje in merjenje učinkovitosti dela v javni upravi	73
3.10.1	Letni pogovor s sodelavcem	75
3.10.2	Mesečna redna delovna uspešnost	77
3.10.3	Letna ocena uspešnosti	78

4	OPISI DELOVNIH MEST, OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI NA ARSKTRP V SEKTORJU ZA RAZVOJ PODEŽELJA	83
4.1	Predstavitev Agencije Republike za kmetijske trge in razvoj podeželja (ARSKTRP)	83
4.2	Akt o notranji sistemizaciji delovnih mest in kadrovski načrt	90
4.3	Obstoječi način opisa delovnih mest in ocenjevanja uspešnosti	91
4.4	Kompleksnost posameznih procesov in njihova analiza	93
4.5	Kazalnik obremenjenosti	97
4.6	Predlog izboljšane sistema ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti	98
5	MODELIRANJE IN SIMULIRANJE Z APLIKACIJO MICROGRAFIX.....	101
5.1	Predstavitev aplikacije iGrafx	101
5.2	Modeliranje procesov z orodjem iGrafx process 2006.....	104
5.3	Simuliranje z orodjem iGrafx process 2006	106
5.4	Obdelava primera z orodjem iGrafx.....	110
5.5	Uporabnost aplikacije, preigravanje scenarijev	117
6	ZAKLJUČEK	123
7	LITERATURA IN VIRI	127
	PRILOGE	

Kazalo slik in preglednic:

Slika 2.1.1: Organizacija in njeno okolje	13
Slika 2.2.2.1: Funkcijska organiziranost	16
Slika 2.2.3.1: Temeljni cilji prenove poslovanja	18
Slika 2.2.3.2: Razvoj procesne organiziranosti	19
Slika 2.2.3.3: Evolucija organizacijskih struktur	20
Preglednica 2.2.3.1: Prednosti in slabosti procesne organizacije	21
Slika 2.3.1: Značilni zunanji dejavniki, ki vplivajo na vodenje organizacijske enote javne uprave	26
Slika 2.3.2: Značilni notranji dejavniki, ki vplivajo na vodenje organizacijske enote javne uprave	27
Preglednica 2.4.1: Primerjava Webrovega koncepta birokracije s konceptom novega upravljanja javnega sektorja (NUJS)	33
Preglednica 2.7.1: Smernice za preoblikovanje upravnih sistemov in nadaljnji razvoj informacijskega sistema v upravi	44
Slika 2.7.1: Razvoj e-javne uprave	45
Preglednica: 3.1: Sistem merjenja uspešnosti	48
Slika: 3.1: Logični model IPOO	50
Slika 3.1.1: Namen spremljanja delovnih dosežkov	54
Slika 3.4.1: Sistem celovitega upravljanja delovne uspešnosti	63
Slika 4.1.1: Organizacijska struktura ARSKTRP	87
Preglednica 4.1.2: Organigram Sektorja za razvoj podeželja	88
Preglednica 4.1.3: Razpisana sredstva po javnih razpisih za pridobitev nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EKUJS in FIUR (EPD RS 2004-2006) za leto 2006	89
Preglednica 4.3.1: Opis delovnega mesta na Sektorju za razvoj podeželja	92
Preglednica 4.4.1: Število vlog po ukrepih, število odobrenih vlog in število delovnih postopkov	94
Preglednica 4.4.2: Število obdelanih vlog na časovno enoto za posamezno opravilo po ukrepih	95
Preglednica 4.4.3: Poraba časa za izvedbo delovnih postopkov glede na kompleksnost postopkov (<i>D-J</i>), njihovo pogostost (<i>C</i>) in število obdelovalcev (<i>n</i>)	96

Preglednica 4.5.1: Izračun kazalnika obremenjenosti	97
Slika 5.1.1: Postopek razvoja poslovnega modela	103
Slika 5.2.1: Simboli za modeliranje procesov s tehniko procesnih diagramov poteka	105
Slika 5.2.2: Primer modela procesa »Nakup«	105
Slika 5.3.1: Sistem simulacij	107
Preglednica 5.3.1: Statistično poročilo simulacije	109
Slika 5.4.1: Model poslovnega procesa za ukrepe 2, 3 in 6/7	111
Slika 5.4.2: Model poslovnega procesa za ukrep 4	111
Preglednica 5.4.1: Potreben čas obdelave in obremenjenost resursov za Ukrep 2 -Naložbe v kmetijska gospodarstva	113
Preglednica 5.4.2: Potreben čas obdelave in obremenjenost resursov za Ukrep 3 – Diverzifikacija kmetijskih dejavnosti	114
Preglednica 5.4.3: Potreben čas obdelave in obremenjenost resursov za Ukrep 4 – Investicije v gozdove	115
Preglednica 5.4.4: Potreben čas obdelave in obremenjenost za Ukrep 6 in 7 – Ribolov, predelava, trženje	116
Preglednica 5.5.1: Potreben čas obdelave in obremenjenost resursov zaradi manjšega števila odobrenih vlog, izračun kazalnika obremenjenosti	118
Preglednica 5.5.2: Potreben čas obdelave in obremenjenost resursov z uvedbo pomoči na izplačilih , izračun kazalnika obremenjenosti	119
Preglednica 5.5.3: Potreben čas obdelave in obremenjenost resursov z združitvijo ukrepov, izračun kazalnika obremenjenosti	120

Kazalo prilog:

Priloga I: Ocenjevalni list	1
Priloga II: Evidenčni list napredovanja javnega uslužbenca	2
Priloga III: Podrobnejša opredelitev elementov delovne uspešnosti javnega uslužbenca	4
Priloga IV: Tabela za izpolnjevanje pogojev za izplačilo redne delovne uspešnosti ..	6

1 UVOD

Primerjava pričakovanj posameznika med tem, kar je želel doseči, s tem, kar je dosegel, lahko vodi do zadovoljstva ali nezadovoljstva. Medtem ko so pričakovanja v funkciji motivatorja in so prisotna pred aktivnostmi, je zadovoljstvo ali nezadovoljstvo posledica primerjave rezultata s pričakovanji.

V procesu dela je pričakovanje ena izmed osrednjih točk zanimanja zaposlenih, kakor tudi vodstev organizacij. Če vodstvu organizacije uspe poenotiti ali čim bolj približati lastna pričakovanja s pričakovanji svojih zaposlenih, je na dobri poti k optimalnemu izkoriščanju človeških virov v organizaciji.

Prav ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti v organizaciji je priložnost, ko vodstvo želi ugotoviti zmožnosti zaposlenih, njihova pričakovanja, ki izhajajo iz njihovih občutij v organizaciji, in jih uskladiti z lastnimi cilji in vizijami. V praksi velja načelo: »Kolikor natančneje smo postavili cilje, toliko natančneje bomo lahko merili rezultate.« Čeprav se je potrebno zavedati, da tukaj ne gre samo za primerjavo med ciljem in rezultatom, temveč za sistematični postopek evalvacije vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom.

Posledice ocenjevanja in ugotavljanja delovne uspešnosti so tudi napredovanja ali drugi dodatki k plači. Vodja lahko nagrajuje z materialnimi ali nematerialnimi oblikami, kot so: ustrežnejše delovno mesto, dopust v skladu z željami sodelavca, napredovanje, dodatki k plači in drugo. To pa so področja, kjer so zaposleni posebej občutljivi, saj skoraj vsak, ki vsaj delno pozna nekoga, ki je napredoval, nehote ali celo podzavestno opravi primerjavo njegovega dela z lastnim. Pogosto velja, da določene delovne sredine funkcionirajo dokaj kolektivno in homogeno do trenutka, ko ne pride do kakšnega spornega, z občutki in vrednotami okolja nerazumnega napredovanja. To povzroči negodovanja, gnev, tihi upor ali celo javna nerganja in izpade posameznikov. Zaposleni se primerjajo med seboj po težavnosti in kompleksnosti dela, predvsem pa po količini opravljenega dela in s splošnim vtisom, ki ga nekdo pri tem daje. Zaposleni težko sprejmejo napredovanje kolega, če vedo, da ta dela na manj zahtevnih delovnih nalogah, ki so nekompleksne in količinsko omejene. Na tem področju ima vodstvo organizacije veliko priložnost, da s primernim pristopom, javnostjo odločitev in transparentnim

vodenjem poskuša vzpodbujati zaposlene k boljšim delovnim rezultatom, ki lahko pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev organizacije in zadovoljstvu zaposlenih. Navedena problematika je tudi predmet magistrske naloge z opredelitvijo kazalnika obremenjenosti in možnostjo njegove širše uporabe pri merjenju uspešnosti.

Nerealno bi bilo pričakovati, da bi bilo mogoče izpopolniti sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, nagrajevanj in napredovanj v javnem sektorju do te mere, da bi tudi okolje zaposlenega nesporno priznavalo ali odobravalo napredovanje posameznika v nazivu ali plačnem razredu, mogoče pa si je prizadevati, da s sistemskim pristopom tam, kjer je to mogoče, omilimo antagonizme, ki pri tem nastajajo.

Zavedati se moramo, da je v današnjem času vodenje programov ali organizacij brez meril uspešnosti podobno - anekdotično rečeno - slepemu pilotiranju, brez potrebnih instrumentov, ki bi nam kazali, kam naši naporj vodijo. Tako so merila uspešnosti ključna pri menedžmentu orientiranem na rezultate, strateškem menedžmentu, novem javnem menedžmentu, financiranju na podlagi rezultatov, sistemu menedžmenta uspešnosti, izboljševanju sistemov, menedžiranju pogodb in pri vzpodbujanju zaposlenih. Merjenje izhodov (outputov), učinkovitosti in učinkov, kakovosti storitev in zadovoljstva strank ter stroškovne učinkovitosti so parametri, ki so podlaga za učinkovito vodenje v javnih in neprofitnih organizacijah. Dodaten pripomoček za ta prizadevanja bi lahko bil kazalnik obremenjenosti, ki ga bo obravnavala ta naloga.

1.1 Izhodišča magistrskega dela - temeljna opredelitev magistrskega dela

Uspešnost sodobnih institucij in uspešnost sodobne družbe sta vse bolj soodvisni, medtem ko je uspešnost in preživetje institucij odvisna od uspešnosti menedžmenta (Drucker, 2008: 10). Ker so spremembe edina stalnica v podjetjih, procesi pa edina stalnica pri spremembah (Feldmayer, 2005, internet 3), lahko zaključimo, da predstavlja prav menedžment sprememb, gledan skozi optiko procesov, eno temeljnih prvin za celovit premik in temeljit razmislek o poslovni doktrini posamezne organizacije.

Ocenjevanje dela in uspešnosti uslužbencev je del letnega rituala v javni upravi, ki pa s samim izpolnjevanjem zakonskih določil redkokje daje uporabne rezultate, ki ne bi služili zgolj ocenjevanju in morebitnemu napredovanju javnih uslužbencev, ampak tudi planiranju dela in nadziranju procesov v javni upravi.

Ko govorimo o uspešnosti v javni upravi, lahko ugotovimo, da imamo več ravni uspešnosti, ki so si med seboj vsebinsko zelo različne. Lahko gre za uspešnost politik pri izvajanju programov (ki pogosto zajemajo več organizacijskih enot), mogoče je govoriti o organizacijski uspešnosti celotne organizacije ali institucije, lahko gre za uspešnost delovnih skupin in končno tudi posameznika (Talbot v Ferlie, Lynn jr. in Pollit, 2005: 494), ne glede na njegovo obremenjenost z delovnimi postopki. Ta naloga se bo ukvarjala predvsem s slednjim.

Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenega je proces prepoznavanja, merjenja in razvoja človeškega dela v organizaciji (Baird, 1985: 4). To je proces zagotavljanja povratnih informacij zaposlenim o njihovih dosežkih na delovnem mestu. Z informacijo o izvajanju dela in rezultatih dela skuša menedžment organizacije vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove delovne dosežke. Podjetje ali organizacija lahko tako odkrije neuporabljena znanja in izkušnje zaposlenih, ki jih dosedaj niso uporabljali (Jamšek, 1994: 55). Če so cilji jasno postavljeni, so načini merjenja in spremljanja rezultatov lažje določljivi, v praksi pa imajo običajno obliko normativov ali standardov (Andojlšek in Seljak, 2005: 51).

Postopek ugotavljanja delovne uspešnosti se začne z določitvijo vloge posameznika v organu oz. organizacijski enoti, kar pomeni, da se določi, zakaj zaposleni sploh je v organu oz. enoti, kaj je njegova vloga v organizaciji in kaj se od njega pričakuje. Iz tega sledi druga faza, to je določitev (letnega) programa dela, nalog, pričakovanih rezultatov in načina izvedbe nalog. Nujno pri tem je, da se vodja in sodelavec uskladita glede pričakovanj ter da se sporazumeta o tem, kaj se bo pozneje ocenjevalo kot dobro opravljeno delo. Gre torej za ključno fazo, ki je potrebna za poznejšo izpeljavo vrednotenja, ocenjevanja in sprejemanja ukrepov za učinkovitejše delo posameznika in organa oz. organizacijske enote. Naslednja faza je opravljanje dela, pri čemer je vloga vodje ta, da sproti spremlja svoje ljudi, jih vzpodbuja, pomaga pri zastojih, težavah ipd. Faza, ki temu sledi, je ovrednotenje, ki pa je možna le, če so bile opravljene predhodne

faze. Rezultati ovrednotenja se uporabijo v dveh smereh oz. se razdelijo v dve zaključni fazi enega cikla, ki sta pomembni za nadaljnji ciklični razvoj upravljanja delovne uspešnosti. Ti dve smeri sta ocenjevanje delovne uspešnosti in letni pogovor s sodelavcem, v katerem se ponovita prvi dve (zgoraj omenjeni) fazi procesa (Bagon 2004: 29).

Zahteve glede delovanja javne uprave se vedno bolj zaostrejejo, pričakovanja državljanov in gospodarskih subjektov pa se višajo, kar odraža večjo potrebo po prilagojenosti storitev uprave zahtevam njihovih uporabnikov ter učinkoviti uporabi razpoložljivih resursov. Tako Žurga opredeli učinkovitost kot notranje merilo uspešnosti, ki pomeni gospodarnost uporabe virov organizacije pri zagotavljanju dane stopnje zadovoljstva strank (Žurga, 2005: 1).

Učinkovitost dela pomeni, da v delovnem procesu z najnižjimi sredstvi ali v najkrajšem možnem času dosežemo zastavljene cilje. Brez merjenja učinkovitosti tako ne moremo določiti (meriti) uspešnosti. Andoljšek in Seljak menita, da je v organizaciji mogoče meriti, kako učinkovito so izrabljene zmožnosti ljudi, sredstva in drugi dejavniki ter koliko učinkov proizvedemo z omejenimi resursi (Andoljšek in Seljak, 2005: 57).

Merjenje učinkovitosti in uspešnosti vsake institucije je zahtevno. Uspešen subjekt državne uprave mora učinkovito zagotavljati storitve, gospodarno izrabljati delo in druge proizvodne dejavnike; procesi, pri katerih zaposleni spreminjajo vložke v učinke, morajo biti kakovostni. Le tako lahko subjekt doseže optimalen izid (Andoljšek in Seljak, 2005: 56).

Ko govorimo o ocenjevanju učinkovitosti in uspešnosti opravljanja storitev, ne moremo mimo problema obremenjenosti. V organizacijah potekajo različno kompleksni delovni procesi in z njihovo analizo bi bilo mogoče oceniti obremenjenost posameznika na delovnem mestu. Določeni subjekti v organizaciji sicer redno in kakovostno opravljajo svoje naloge, vendar so s tekočim delom bistveno manj obremenjeni kot drugi, ki v obilici nalog, ki jih je potrebno postoriti, te opravijo sicer praviloma pravočasno, vendar storijo tudi kakšno napako. Za takšna delovna mesta je sedanji sistem ocenjevanja javnih uslužbencev pomanjkljiv in krivičen. Nagrajevani so uslužbenci, ki svoje delo opravljajo na način, ki pri kasnejših revizijskih pregledih ne povzroča nelagodja vodij in dodatnih zagovorov. Tako so praviloma boljše ocenjeni zaposleni, ki so manj

obremenjeni in zaradi tega lahko svoje delo opravljajo dosledno in z manj napakami, medtem ko so lahko zelo obremenjeni uslužbenci, ki opravijo veliko število delovnih nalog, z najdeno napako, ocenjeni povprečno.

Z uvedbo »kazalnika obremenjenosti«, ki ga bomo poskušali definirati v predmetni magistrski nalogi, bomo skušali numerično določiti dejansko obremenjenost zaposlenega z delovnimi postopki v časovnem obdobju na določenem delovnem mestu. Količnik ni povezan z metodologijami za pridobivanje podatkov o psihično-fizični obremenjenosti delovnega mesta, pridobljenih za namen varstva pri delu.

Različni poskusi reforme javne uprave v Sloveniji se vedno znova vračajo k spremembam organizacijske strukture, ker naj bi te spremembe pozitivno vplivale na učinkovitost in uspešnost. Vendar dokler ni sistema merjenja, ki bo zagotavljal informacije pred organizacijsko spremembo in po njej, ne moremo govoriti, ali se je učinkovitost in uspešnost povečala ali zmanjšala. Prav »kazalnik obremenjenosti« bi s svojo numerično primerljivostjo lahko prispeval k širši razpravi o omenjeni temi, kar bi lahko pripomoglo k temu, da se izkoristijo priložnosti in uvedejo potrebne spremembe v naslednjih letih.

Tako bi se postopoma približevali k najpomembnejšemu cilju modernizacije javnega sektorja, ki predstavlja povečanje njegove učinkovitosti in uspešnosti. Spremembe bi bilo potrebno še posebej narediti na normativnem področju, s spremembo oziroma sprejetjem potrebnih novih zakonov in podzakonskih aktov, ki bodo usklajeni s pravom Evropske unije in novimi spoznanji sodobnega menedžmenta.

1.2 Cilji

Delovna obremenjenost razkriva eno od pomembnih pomanjkljivosti javne uprave, in sicer nezadostno usmerjenost na procese. Analiza procesov namreč hitro pokaže, da so na videz enaka delovna mesta podvržena različnim procesom, kar pripelje do razlik v obremenjenosti uslužbencev. Namen magistrske naloge je s študijem primera obravnavanja vlog, prispelih na javne razpise za dodelitev nepovratnih sredstev na Agenciji Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja, z analizo procesa

preučiti možnost ugotavljanja in izračuna »kazalnika obremenjenosti« za določena delovna mesta ter ugotoviti, kako univerzalna je lahko njegova uporabnost.

S primerjavo predvidene delovne obremenitve z dejanskimi obremenitvami v ocenjevanem obdobju bo s pomočjo »količnika obremenjenosti« mogoče določiti enega od parametrov delovne uspešnosti. Opustitev te komponente bo mogoča le pri vodstvenih delovnih mestih in menedžmentu, in sicer zato, ker ta delovna mesta zgolj v posameznih točkah posegajo v veliko število procesov in so zato visoko kompleksna ter po delovnih nalogah nestandardizirana, kar bi naredilo merjenje zelo zahtevno.

Za analizo procesov bo potrebno oceniti predvideno število vnosov, postopkov, obravnav, razgovorov, obiskov na terenu, izplačil, zapisnikov, odgovorov na vprašanja strank, oddanih pošiljk itd., ki jih bo moral zaposleni na obravnavanem delovnem mestu opraviti v določenem časovnem obdobju. Ti podatki bodo seveda izhajali iz statističnih povprečij prejšnjih obdobj in predvidenih aktivnostih v prihajajočem obdobju. Te aktivnosti so lahko zaradi najrazličnejših dejavnikov intenzivnejše, običajne ali v upadanju. Z določitvijo numeričnega okvira aktivnosti bi pridobili pričakovan standard delovnih dosežkov za delovno mesto v naslednjem časovnem obdobju.

Končni cilj naloge je uporaba »kazalnika obremenjenosti« kot parametra pri ugotavljanju delovne uspešnosti uslužbencev, ki v javni upravi vodijo upravne postopke, kar bi lahko pripomoglo k objektivizaciji rezultatov opravljenega dela, obenem pa bi s primerjavo vrednosti kazalnika med zaposlenimi omogočalo enakomernejšo porazdelitev delovnih nalog in obremenitev, nadziranje procesov in planiranje dela vnaprej.

1.3 Hipoteze

Naloga bo poskušala odgovoriti na te postavljene delovne hipoteze:

Hipoteza 1: V javni upravi obstajajo v istih oddelkih ali sektorjih različno obremenjena delovna mesta.

Hipoteza 2: Obremenjenost posameznika na določenem delovnem mestu je mogoče numerično opredeliti.

Hipoteza 3: »Kazalnik obremenjenosti«, kot parameter ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti posameznika, omogoča oceno minulega dela, kakor tudi načrtovanje predvidenih obremenitev.

1.4 Metodologija dela

Pri izdelavi naloge bodo uporabljeni primarni in sekundarni viri, ki bodo služili za oblikovanje teoretske osnove, kasneje pa za elemente implementacije ponujenih rešitev iz naloge, v smislu dopolnitve pravilnikov, ki se nanašajo na izvedbo letnega ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih.

Za utemeljitev zgoraj navedene problematike in uvedbo pojma »kazalnik obremenjenosti« bomo uporabili metodo raziskovanja, ki temelji na študiju primera. Ta predstavlja najožjo obliko poizvedovanja, obenem pa je najbolj poglobljena.

Na stvarnem vzorcu bomo primerjali način in število obdelanih primerov, kompleksnost obdelave, časovno obremenjenost s posameznimi fazami postopka, pogostnost postopkov s številom ljudi, ki sodelujejo pri obravnavi primera. Na podlagi računskih parametrov bomo ugotovljeni »količnik obremenjenosti« aplicirali na nekaj sorodnih postopkov na Agenciji za kmetijske trge in razvoj podeželja. Primerjava rezultatov bo pokazala, kolikšna je obremenitev posameznika na opazovanem delovnem mestu.

Kot nadgradnja raziskovanja primera bo v nalogi uporabljena računalniška aplikacija Mikrografix, ki je kot sodobno računalniško-informacijsko orodje namenjeno tako statičnemu modeliranju postopkov, kot tudi dinamičnemu opisovanju in prenovam delovnih procesov. Preigranih bo nekaj scenarijev, s čimer bo možno aktivno oblikovati »kazalnik obremenjenosti« in prikazati način ter možnost njegove uporabe.

2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV ZA POTREBE OCENJEVANJA IN UGOTAVLJANJA UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI DELA V JAVNI UPRAVI

Magistrska naloga se bo ukvarjala s problematiko ocenjevanja delovne uspešnosti in učinkovitosti, zato bodo uvodoma predstavljeni temeljni pojmi, ki nam bodo pomagali opredeliti predmetno problematiko. Najprej se bomo seznanili s pojmom organizacije, z javno upravo, predstavljeno bo novo upravljanje javnega sektorja, upravlja s človeškimi viri in pomen kakovosti, nakar bodo definirani poslovni (delovni) procesi in funkcijska ter procesna organiziranost, nazadnje pa še informatizacija delovnih procesov.

2.1 Organizacija

Obstaja več različnih definicij organizacije. Večina avtorjev organizacijo razume kot človekovo orodje za usklajevanje njegovega delovanja pri pridobivanju nečesa, kar želi ali ceni - torej za doseg lastnega cilja (Jones, 2007: 2). Po Možini je organizacija kakršnakoli skupina ljudi, ki želi doseči cilje, ki bi jih kot posamezniki ne mogli doseči (Možina et al., 1994: 15).

Že od pradavnine je bil napredek človeštva pogojen z učinkovitostjo organizacij, ki so bile zasnovane za doseganje človekovih ciljev (Bennet, 2003: 8). Skozi zgodovino so se organizacije z uporabo znanja in tehnologije spreminjale, postajale so kompleksnejše, vedno bolj fleksibilne in ciljno naravnane. Prilagajati so se morale čedalje kompleksnejšemu in dinamičnemu okolju.

S pojavom velikih industrijskih organizacij v zgodnjem dvajsetem stoletju se je povečalo zanimanje za menedžment, vodenje, nastajajoče organizacijske teorije in kapitalizem. K postavljanju novih organizacijskih konceptov so pripomogli številni avtorji, ki jih je zgodovinsko mogoče razvrstiti po predmetu zanimanja v njihovih organizacijskih teorijah v nekaj glavnih smeri:

- predhodna preučevanja organizacije: so primeri študij sijajnih zgodovinskih gradenj;
- klasična teorija organizacije: je pomembna temeljna teorija do razvitega industrializma, organizacijo obravnava kot mehanski sistem;
- neoklasična teorija organizacije: se ukvarja pretežno s človeškimi zmogljivostmi in njihovo vlogo pri organiziranju. Organizacijo v glavnem obravnava kot socialni sistem oziroma sistem, v katerem so glavni elementi ljudje in njihovi medsebojni odnosi;
- sodobna teorija organizacije: znotraj le-te sta se razvili predvsem dve usmeritvi: sistemska teorija in teorija o človeških virih (Ivanko, 1982);
- kontingenčna teorija: organizacija se mora glede notranje strukture ravnati po okolju (Tavčar, 1994: 47).

Od starega veka se je vztrajno razvijala in dopolnjevala birokratska organizacija, ki je doživela svoj vrhunec s prihodom industrijske dobe do sredine prejšnjega stoletja. Formalno jo je, kot birokratski model, utemeljil Max Weber (1846-1920) s sledečimi zahtevami:

- hierarhična struktura;
- jasna razdelitev dela;
- pravila in orientacija postopkov;
- brezosebna evidenca;
- nagrajevanje po zaslugah;
- napisana pravila in odločitve;
- menedžment, ločen od lastnikov.

Weber je povezal znanje z močjo, sistem pa je temeljil na prevladi menedžmenta nad delavci, kar je imenoval imperativna kontrola. Birokracijo je videl kot produkt procesa racionalizacije in jo povezoval z razvojem kapitalizma. Birokracije so tako v javnem kot privatnem sektorju, ki si tako delita prednosti in pomanjkljivosti te organizacijske oblike (Fry in Raadschelders, 2008: 346).

V tem obdobju je uradnik oziroma birokrat pomenil velik civilizacijski napredek, saj je zamenjal oblastnika, ki je svojo moč uporabljal po lastni presoji (diskrecijska moč). Birokrat uporablja moč v skladu s predpisi in pisanimi zakoni, njegova moč je

neosebna, lahko pa tudi brezdušna, kar je pogost očitek birokraciji (Rus et al., 1994: 939).

Za potrebe te naloge bo obširneje predstavljen teoretični prispevek Fredericka W. Taylorja, očeta znanstvenega menedžmenta, ki je v začetku dvajsetega stoletja odločilno prispevek k povečanju industrijske proizvodnje v ZDA. Razvil je celo paleto različnih načinov in tehnik za dvig storilnosti, ki so sicer parcialno obstajali že prej, vendar ne tako združeni, analizirani, razvrščeni in klasificirani v pravila ter navodila, da so prerasli v znanost, poimenovano kot taylorizem oziroma znanstveni menedžment (Shafritz et al., 2009: 243). Z dobrim poznavanjem organizacijske učinkovitosti je poudarjal povečanje outputa s sistematizacijo delovnega procesa, razdelitvijo dela na najmanjše sestavne dele, določitvijo »edinega najboljšega načina« izvedbe opravil, treningom delavcev, merjenjem njihove produktivnosti in poudarjal ekonomske vzpodbude za prekoračenje predvidenih dnevnih količin proizvodnje. Verjel je, da lahko poveča industrijsko proizvodnjo s povečanjem tehnične učinkovitosti in boljšim menedžmentom na sledeč način:

- Sistematizacija delovnega procesa je pomenila sistematizacijo proizvodne linije v fizičnem in organizacijskem smislu. Izgube časa zaradi manjkajočih surovin ali nedostavljenih vgradnih sestavnih delov so se drastično zmanjšale.
- Sistematizacija orodij je pomenila, da je potrebno uporabljena orodja skrbno oblikovati in oskrbovati na natančno predpisan način.
- Standardizacija dela je zahtevala opravljanje vsakega posameznega opravila na predpisan, s treningom naučen najboljši način. Vnaprej je bil določen predvideni čas za dokončanje opravila. Celoten delovni proces je bil določen s pisnimi navodili menedžerja. Standardizacija dela je bila izvedena z določitvijo delovnih nalog in s časovnimi študijami, izvedenimi s štopanjem porabljenega časa. Z določitvijo standardnega časa posameznega opravila in seštevkom časov posameznih faz pri izdelavi produkta je bil določen najkrajši čas, ki je potreben za dokončanje delovne naloge.
- Sistem vzpodbujevalnih mezd je uporabil za motiviranje delavcev k doseganju norm in povečanju produktivnosti.
- Funkcionalno vodenje je imenoval dnevno predajo delovnih nalog vodstva delavcem. Zagovarjal je idejo, da mora biti vsak vodstveni delavec od vrha

navzdol zadolžen za čimmanj delovnih nalog, da jih bo lahko dobro izvrševal (Tomkins, 2005: 89).

Če sledimo Taylorjevim principom organizacije procesa dela, izstopajo štiri poglavitne teme:

- ločevanje ročnega dela od umskega: delavci so zadolženi za izvrševanje opravil, vodstvo pa za nadzor, način in hitrost opravljanja dela;
- menedžerji imajo pomembno vlogo v načrtovanju vseh aktivnosti, ki morajo biti v skladu s poslovnimi cilji, kot so učinkovitost, produktivnost in profitabilnost;
- koncept nadzora: izhaja iz predpostavke, da zaposlenim ni mogoče zaupati, da bodo svoje delo opravljali vestno in marljivo, če jih neprestano ne nadziramo in spremljamo;
- plačilo kot motivator: z uvedbo plačila po kosu izdelka je našel način za dvig individualne motiviranosti in produktivnosti (Noon in Blyton, 1997: 102).

Že v času nastajanja in razvoja znanstvenega menedžmenta je teorija doživljala kritike humanistov, ki so ji očitali pretiran nadzor in ustvarjanje drila. Kljub temu pa je z načinom razmišljanja, ne toliko kot z implementacijo, močno vplivala na sodobno oblikovanje delovnih mest v procesu dela (ibid.).

Tako kot je Taylorju uspelo dvigniti produktivnost v industrijski proizvodnji, mu je z uvedbo številnih novosti, kot so standardizacije obračunskih postopkov, standardiziranih opisov delovnih mest in plačilnega sistema, individualnih ocenitvenih tehnik delovne uspešnosti, standardov uspešnosti organizacije, standardiziranih statističnih poročil uspešnosti, centralizirane nabave pripomočkov, obširnimi planiranjem, menedžmentskim treningom, spremljevalnimi raziskavami, s sistematičnim analiziranjem politik in programske evalvacije, kmalu uspelo postaviti standardne javnega menedžmenta (Tompkins, 2005: 86).

Upoštevanje Taylorjevih načel delitve dela na najmanjše, ponavljajoče se naloge, je ponekod privedlo do popolne avtomatizacije. Zaradi tega se je pričelo povečevati število nalog, proces izdelave izdelka je postajal čedalje bolj zapleten, z njim pa je tudi vodenje postajalo čedalje težavnejše. V organizacijski piramidi se je vedno več ljudi

nahajalo med obema skrajnima ravnema, kar je povzročilo večanje razdalje med menedžerji na najvišjih položajih in odjemalci izdelkov ali storitev. To sta bili posledici, ki so jih podjetja plačevala za prednosti, kakršne je prinašala delitev dela na preproste naloge (Hammer in Champy, 1995: 25).

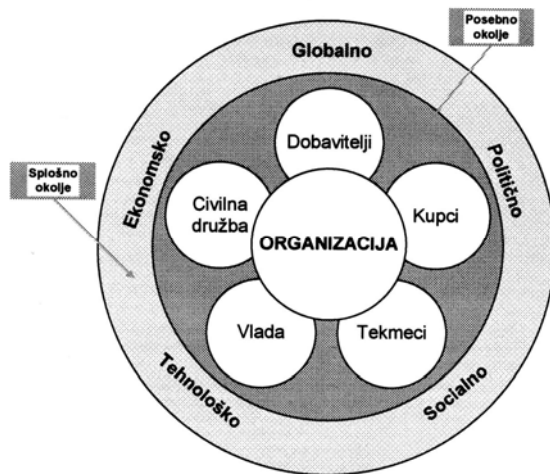
Če se vrnemo k organizaciji, lahko rečemo, da je bil prvi pomembni dosežek v našem razvoju »izum« organizacije, drugi pa »izum« menedžmenta. Eno brez drugega ne gre; za uspešen razvoj organizacije so pomembni predvsem dobri menedžerji (Možina et al., 1994: 15). Organiziranje organizacije je torej širši pojem kot organizacija dela, ker se ne nanaša samo na proizvodne tvorce v neposredni proizvodnji, temveč se nanaša na usklajevanje proizvodnih tvorcev v vseh pripravljalnih, izvajalnih in zaključnih fazah celotnega poslovnega procesa (Možina et.al, 2005: 375).

Tomkins razlaga, da je šele kompleksna organizacija, torej organizacija, ki je tako velika in strukturirana, da je ne more voditi en sam človek, predmet proučevanja organizacijskih teorij, ki raziskujejo, kako in zakaj se kompleksne organizacije obnašajo tako, kot se. Predmet proučevanja so formalne strukture, notranji procesi, zunanji vplivi in načini, kako organizacija vpliva in je vplivana od svojih pripadnikov (Tomkins, 2005: 1).

Glede na organizacijsko strukturo organizacije delimo na centralizirane in decentralizirane. Centralizacija in decentralizacija je temeljna menedžmentska filozofija delegiranja pristojnosti, ki opredeljuje, kje se sprejemajo odločitve v organizaciji (Možina in drugi, 1994: 395). V centraliziranih organizacijah se odločitve in naloge sprejemajo na enem mestu, pri decentraliziranih pa disperzno, na več mestih.

Organizacije so mreže sodelovanja (Brown v Jelovac, 2002: 170) in ne morejo obstajati same zase. Vpete so v okolje, ki vpliva nanje in obratno – organizacije vplivajo na okolje (Slika 2.1.1). Bolj kot sta medsebojno kompatibilna, tem bolj njuna povezanost vpliva na uspešnost organizacije, saj zunanji pogoji vplivajo na aktivnosti organizacije, na njeno naravo in preživetje

Slika 2.1.1: Organizacija in njeno okolje



Vir: Križman et al., 2002: 9

Delno se dotaknimo še systemske teorije, ki vidi organizacijo kot kompleksni skupek dinamično združenih in povezanih elementov, vključujoč inpute, procese, outpute, povratne zanke, kakor tudi okolje, v katerem deluje in s katerim je v neprestani interakciji. Vsaka sprememba na kateremkoli elementu sistema povzroči spremembe na ostalih elementih (Barnard v Shafritz et al., 2009: 254).

Čeprav je izvor organizacijskih teorij v Webrovi birokraciji, cerkveni in državni avtokraciji in vojaški hierarhični strukturi, je po drugi svetovni vojni pod vplivom razvoja prišlo do modifikacij. Kljub temu pa so organizacije ostale hierarhične, znanje in informacije pa so ostajali v lasti nadzornikov in menedžerjev, ki so jih zadrževali zase, saj so pomenile moč in avtoriteto. S pričetkom drastične rasti informacij in razvojem informacijske tehnologije so se organizacije znašle na razpotju. Stare mehanske paradigme organizacijskih teorij niso zadoščale več, nastal je prostor za vzpon informacijske organizacije in organizacije znanja.

Vstopamo v družbo znanja, kjer osnovni vir ne bo več kapital, naravni viri ali delo, temveč bo vir znanje, kjer bodo »znanjski zaposlenci« igrali osrednjo vlogo (Drucker, 1993: 69).

Glede bodočnosti organizacije Shafritz napoveduje: »Bodite prepričani – organizacije imajo svojo prihodnost. Kakšna ta prihodnost bo, pa je veliko težje napovedati.« (Shafritz et al., 2009: 294).

2.2 Poslovni (delovni) proces

S terminom delovni proces označujemo množico logično povezanih aktivnosti, ki se izvajajo v organizacijskem sistemu in posredno ali neposredno vplivajo na dodano vrednost pri uresničevanju skupnega cilja organizacijskega sistema. V državni upravi se namesto termina delovni proces najpogosteje uporablja izraz postopek.

2.2.1 Definicija procesa

Definicija poslovnega procesa je pri posameznih avtorjih v literaturi različna. Nekaj jih bomo navedli:

- Poslovni proces je seštevka dejavnosti, ki uporabljajo eno ali več vrst vložkov (vhod) in ustvarijo rezultat (izhod), ki ima za odjemalca (kupca) vrednost (Hammer in Champy; 1995: 8).
- Poslovni proces je zaporedje korakov, ki proizvajajo izdelke ali storitve. Nekateri procesi se v celoti izvajajo znotraj enega funkcijskega oddelka, večina procesov pa prehaja iz enega funkcijskega oddelka v drugega (Rummler in Brache, 1990: 45).
- Pri tem poslovni proces razumemo kot sestavo med seboj logično povezanih aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost s transformacijo nabora vhodov v specifičen splet izhodov (proizvodov ali storitev, dokumentov, sklenjenih dogovorov) s kombinacijo ljudi, metod in orodij (Tenner, DeToro 1997 v Kovačič et al., 2004: 15).
- Poslovni proces opredeljujemo kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih posledica oziroma izid je načrtovani izdelek ali storitev. Lahko ga opredelimo tudi kot povezan nabor dejavnosti in nalog, ki imajo namen vhodnim elementom v proces za naročnika ali kupca dodati uporabno vrednost na izhodni strani procesa (Harrington, 1991: 1).

Kot proces je treba razumeti vsako aktivnost v organizaciji ali zunaj nje, vendar je treba upoštevati, da je kot procese mogoče upoštevati le tiste aktivnosti, ki neposredno ali posredno prispevajo k dodani vrednosti končnih proizvodov. Zato je potrebno upoštevati naslednje značilnosti poslovnih procesov:

- cilji procesa - proces ima definiran svoj cilj, oziroma želeni rezultat;
- lastnik procesa - je tisti, ki skrbi, da ta teče nemoteno in skrbi za njegovo prilagajanje glede na okoliščine;
- začetek in konec procesa - na začetku procesa je vhod, na koncu pa izhod iz procesa;
- vhodi in izhodi - na vhodu procesa so navadno surovine, podatki, informacije, itd., na izhodu pa izdelki ali storitve;
- zaporedje in koraki izvajanja samega procesa – pri izvajanju procesa je treba paziti na točno določeno zaporedje korakov;
- ravnanje v primeru neskladnosti;
- merljive značilnosti procesa, ki omogočajo ugotavljanje učinkovitosti procesov;
- za potrebe procesa je treba poznati notranje ali zunanje kupce in dobavitelje;
- potrebno je stalno izboljševanje (Kovačič in Bosilj Vuksić, 2005: 30).

Struktura organiziranosti poslovnega procesa je formalni sistem razporeditve delnih nalog po izvajalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji (Ivanko et al., 2002: 411). Za potrebe naloge bo predstavljena najpogostejša - funkcionalna organiziranost delovnega procesa in procesna organiziranost, ki je v javni upravi možna, jo pa poredko uporabljajo.

2.2.2 Funkcijska organiziranost procesa

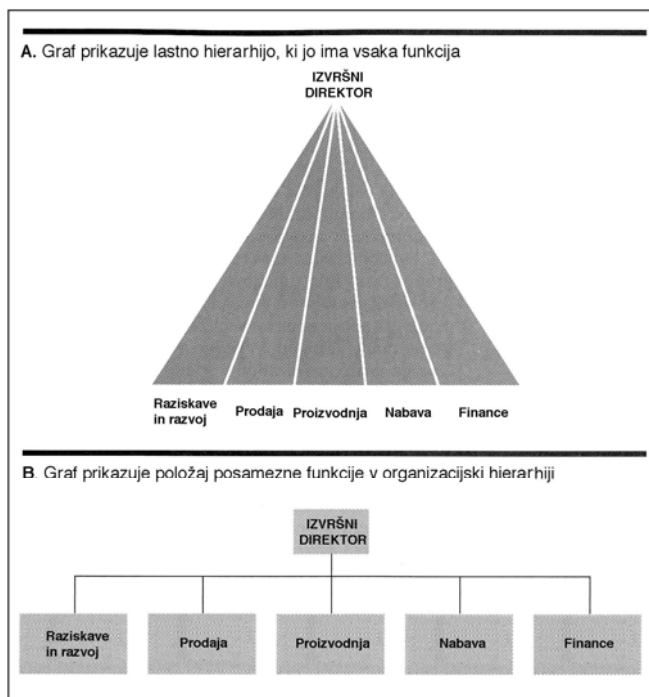
Glavna prednost in sploh vzrok za nastanek funkcijske organizacijske strukture je združevanje zaposlenih v funkcionalne skupine, kjer imajo možnost medsebojnega komuniciranja, s tem pa postajajo bolj specializirani in produktivnejši, omogočena pa jim je tudi medsebojna kontrola (Jones, 2007: 145).

Po Megliču funkcijska členitev nalog na osnovi strokovno sorodnih opravil omogoča:

- veliko stopnjo specializacije in koncentracije na enem mestu,
- intenziven razvoj posameznih funkcij in
- visoko stopnjo izkoriščenosti zmogljivosti (Meglič, 2001: 18).

Težava s funkcijsko organizacijsko strukturo se pojavi z rastjo podjetja in kompleksnostjo okolja, v katerem podjetja poslujejo. Odgovori na izzive zahtevajo hitro in celovito reagiranje. Na tem mestu naletimo na togost funkcijske organizacijske strukture, kjer interakcije potekajo izrazito centralistično. To je razumljivo, saj posamezna funkcija ne more komunicirati z okoljem v imenu celotnega podjetja, prav tako pa ne more izvajati interakcije med posameznimi funkcijami. Domet funkcije je omejen na njen strokovni razpon (Kovačič, Bosilj Vuksić, 2005: 32).

Slika 2.2.2.1: Funkcijska organiziranost



Vir: Jones, 2007:146

Slika 2.2.2.1 shematično prikazuje položaj posamezne funkcije v organizacijski hierarhiji, s tem da ima vsaka funkcija tudi lastno hierarhijo.

Prednost funkcijske organizacijske strukture je predvsem v njeni racionalnosti. Funkcijska organizacijska struktura je primerna za stabilno okolje, ni pa prilagodljiva na spremembe, ker je komuniciranje počasno, kljub temu pa je to splošen model za manjša podjetja, v nerazvitejših okoljih pa tudi za velika (Možina, Ivanko et al., 2002: 419).

V javni upravi je zaradi splošnosti ciljev, ki so pogosto nejasni in kompleksni, zelo težko prenašati kompetence na druge organe, zato je centralizirano in koncentrirano upravljanje pogosto neizogibno (Rus, 1994: 942).

Na koncu lahko ugotovimo, da je funkcijska/divizijska struktura, ki je dediščina industrijske dobe in je še vedno prevladujoča oblika organizacije, eden glavnih virov neprilagojenosti.

2.2.3 Procesna organiziranost

Prehod s funkcijske organiziranosti k procesni lahko poteka v več oblikah. Prenova poslovnih procesov je ena najpogostejših oblik organizacijskih sprememb (Smith, 2003). Včasih je ta pojem označeval predvsem temeljito prenavljanje poslovnih procesov ter njihovo radikalno spreminjanje oziroma prenovo poslovnih procesov (angl. Business Process Reengineering – BPR), danes pa prenovo poslovanja razumemo širše in označuje različne oblike načrtovanega spreminjanja poslovnih procesov, z namenom njihovega izboljšanja (Harmon, 2003: 173).

Izraz »reinženiring« se nanaša na proces, s katerim menedžerji preoblikujejo vloge in funkcije posameznih delovnih nalog, z željo po izboljšanju organizacijske učinkovitosti. Z besedami Michaela Hammerja in Jamesa Champyja, ki sta izraz popularizirala, reinženiring vključuje globok premislek in temeljito preoblikovanje poslovnega procesa za doseganje občutne izboljšave kritičnih, sodobnih parametrov učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, servis in hitrost. Predmet reinženiringa so procesi, ne pa organizacije (Jones, 2007: 283).

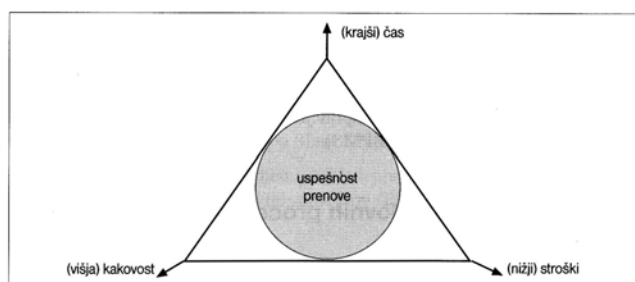
Ta pojem (BPR) terja drugačno modrost, kot je veljala doslej. Preurejanje zavrača stare nazive, kot so oddelki, enote, skupine ipd., ker te oblike organiziranosti niso več

pomembne. Pomembno je vedeti in se odločiti, kako je najbolje delati sedaj (Možina, Ivanko et al., 2002: 431).

Obstajajo različni pristopi k reinženiringu, kljub temu pa vsi običajno vsebujejo sledeče tri postopke:

- kartiranje procesa: priprava (ang. flowchartov) postopkovnikov procesa trenutne organiziranosti proizvodnje in delitve dobrin ali storitev,
- ovrednotenje strank: ocena sedanjih in prihodnjih potreb strank s poudarkom na ciljnih skupinah,
- vizija procesa: popoln premislek o tem, kako bi delovni proces lahko tekkel, s poudarkom na uvajanju najnovejših tehnologij (Shafritz et al., 2009: 318).

Slika 2.2.3.1: Temeljni cilji prenove poslovanja



Vir: Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005: 42

Pri prenovi poslovanja, s težnjo po učinkovitosti in uspešnosti prenovljenih procesov, poskušamo pri uresničevanju najti optimum omejujočih, medsebojno odvisnih, vendar običajno nasprotujočih si temeljnih ciljev oziroma meril: časa, stroškov in kakovosti (K sliki 2.2.3.1). Lahko skrajšamo čas in znižamo stroške, ne moremo pa istočasno povečati kakovosti (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005: 41).

Za uspešno uporabo reinženiringa je potrebno upoštevati:

- organiziranje glede na izhodne produkte, ne pa glede na delovne naloge: kjer je mogoče, je potrebno organizirati delo tako, da lahko ena funkcija ali oseba dokonča vse potrebne aktivnosti za dokončanje procesa, kar odpravlja potrebo po transferjih med funkcijami;
- uporabniki outputov procesa naj se vključijo v proces: uporabniki najbolje vedo, kaj potrebujejo, zato naj sodelujejo in kontrolirajo outpute procesa;

- o odločanje naj se decentralizira do točke, kjer se odločitev sprejema: ljudem na mestu nastanka problema je potrebno prepustiti, da najdejo rešitev za specifične probleme, ki se sproti pojavljajo (Jones, 2007: 284-285).

Spremembe, ki jih uvajamo, so lahko npr. redefiniranje ali izboljševanje aktivnosti procesa, uporaba nove tehnologije (vključno s programsko in strojno opremo), uvajanje novih standardov, dodatno usposabljanje zaposlenih, povečanje nadzora nad procesom ali povečanja usklajenosti procesov.

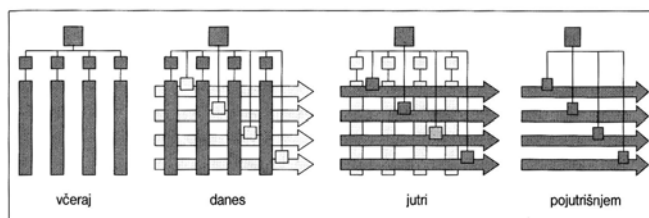
Ena od ključnih faz pri prehodu na procesno organiziranost je prepoznavanje glavnih procesov in njihovo razmejevanje. Pri tem se moramo držati klasifikacij, ki procese delijo v štiri glavne skupine:

- o procesi za vodenje organizacije,
- o procesi za vodenje virov,
- o procesi realizacije proizvodov,
- o procesi za merjenje, analiziranje in izboljševanje (Povzeto po nemškem združenju za kakovost – DGQ, 2001, internet 5).

Enostavnejša je delitev procesov po nekaterih drugih avtorjih, ki jih delijo samo na:

- o bistvene ali ključne: so tisti, ki dodajajo vrednost za kupca; nekateri jih imenujejo tudi operativni ali primarni procesi,
- o podporne poslovne procese, imenovane tudi vodstvene ali sekundarne. Ti procesi ne dodajajo nove vrednosti, zagotavljajo pa delovanje ključnih.

Slika 2.2.3.2: Razvoj procesne organiziranosti



Vir: Kovačič in Bosilj Vuksić, 2005: 393

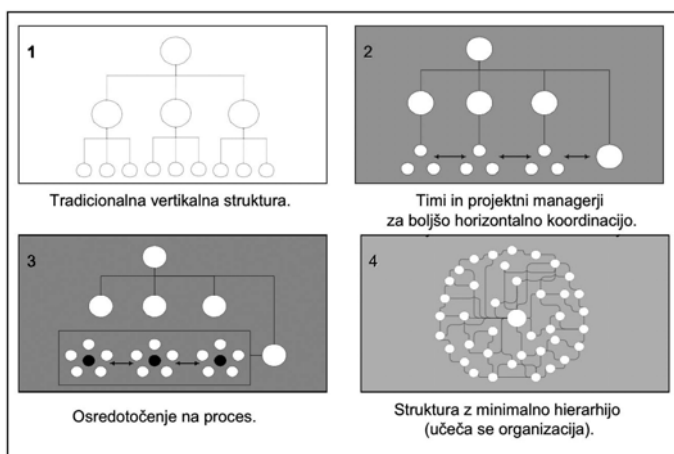
Slika 2.2.3.2 prikazuje postopen prehod iz oddelčne hierarhične organizacije na procesno organiziranost. Vertikalni stolpci pomenijo oddelke, horizontalni pa procese, ki tečejo med oddelki. Vloga oddelkov in njihovih vodij se zmanjšuje, pomembnejši pa

postajajo procesi in njihovi lastniki. Zmanjšuje se število hierarhičnih ravni. Končno stanje je procesna organiziranost (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005: 393).

S procesno organiziranostjo preidemo od navpične na vodoravno organiziranost. Izid procesne organiziranosti je tudi posebna oblika strukturne organiziranosti. Praviloma ima procesna organizacijska struktura tri ravni, in sicer izvršnega vodjo (generalni menedžer), vodje procesov in time znotraj procesov (Možina, Ivanko et al., 2002: 429).

Kovačič ugotavlja, da se vse bolj uveljavlja koncept menedžmenta poslovnih procesov, ki označuje poslovni pristop k menedžmentu sprememb pri prenavljanju procesov in predstavlja mnogo širše področje kot prenova poslovnih procesov. Vključuje različne metode, razen bolj radikalne metode prenove poslovnih procesov tudi sisteme nenehnega izboljševanja kakovosti, npr. celovit menedžment kakovosti (angl. Total Quality Management – TQM), kakor tudi metodo ključnih dejavnikov uspeha, »benchmarking«, menedžment znanja in različne metode informatizacije poslovanja. (Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005: 77).

Slika 2.2.3.3: Evolucija organizacijskih struktur



Vir: Škrinjar, 2006: 4

Prehod na procesno obliko organiziranosti je zahteven in dolgotrajen proces. Slika 2.2.3.3 prikazuje razvoj organiziranosti od klasičnega vertikalnega tipa (kot sta poslovno-funkcijska in divizijska organizacijska struktura), preko uvedbe projektnih timov za začasno vodoravno povezovanje, preko procesno-usmerjene organizacijske strukture do učeca se organizacije, kot najbolj razvite organizacijske oblike. Glavna

težava, ki se pojavlja pri vertikalnih tipih organizacijskih struktur (prva faza), je nepovezanost in neuskkljenost različnih oddelkov, oblikovanih po principu poslovnih funkcij ali geografskih/produktnih divizij. Zato se organizacije odločajo za uvedbo projektnih timov (druga faza), ki skrbijo vsaj za začasno povezovanje prej popolnoma ločenih poslovnih funkcij ali divizij. Takšna rešitev sicer izboljša horizontalno koordinacijo, vendar pa je zgolj začasna, saj le redko preseže časovni okvir trajanja določenega projekta. Tretja faza pomeni organiziranje okrog ključnih procesov. Trenutno najrazvitejša faza oblikovanja organizacij za doseganje konkurenčnih prednosti pa je učeča se organizacija (Škrinjar, 2006: 6).

Po Sengovi definiciji je učeča se organizacija tista organizacija, katere pripadniki neprestano širijo svoja znanja, da bi dosegli rezultate, ki si jih resnično želijo, kjer se gojijo novi in širši vzorci razmišljanja, kjer so skupni cilji svobodno postavljeni in kjer se ljudje nenehno učijo, kako bi se skupaj nekaj naučili (Senge, 1994: 24).

Preglednica 2.2.3.1: Prednosti in slabosti procesne organizacije

PREDNOSTI	SLABOSTI
Omogoča fleksibilnost in hitro odzivanje na spremembe v potrebah strank	Določanje in popisovanje ključnih procesov je lahko dolgotrajno in težavno.
Usmerja pozornost vseh proti ustvarjanju dodane vrednosti.	Zahteva spremembo v organizacijski kulturi, oblikovanju delovnih mest, filozofiji menedžmenta ter informacijskih in plačnih sistemih.
Vsak zaposleni ima širši pogled na cilje organizacije.	Tradicionalni menedžerji se lahko tudi upirajo predaji moči in avtoritete.
Osredotočena na timsko delo in sodelovanje.	Zahteva usposabljanje zaposlenih, da bodo lahko učinkovito delovali v okolju horizontalnih timov.
Večje zadovoljstvo zaposlenih – večje pristojnosti, odgovornosti in soodločanje.	Lahko omejuje poglobljena specializirana znanja.

Vir: Škrinjar, 2006: 6

Procesna organiziranost ima mnogo prednosti pred klasičnimi oblikami, kot sta poslovno-funkcijska in divizijska, a tudi sama ni brez pomanjkljivosti. Teh se morajo menedžerji in svetovalci zavedati, ko se odločajo za tovrstno strukturo. Ključne

prednosti in slabosti procesne organizacije so podane v preglednici 2.2.3.1 (Dimovski et al., 2005: 39-45).

Procesna organiziranost terja ustrezno računalniško podporo. Računalniški center nadzira vse proizvodne zmogljivosti, nabavne roke, pretočne čase, roke kooperacije idr. Šele po obdelavi vseh podatkov v računalniškem centru lahko posamezni procesi določijo roke za nadrobno planiranje (Možina, Ivanko et al., 2002: 431).

Obstojajo tudi različne hibridne oblike organiziranosti, izmed katerih izpostavljamo matrično-procesno, ki skuša izkoristiti prednosti poslovno-funkcijske in procesne ter projektne organizacijske oblike, hkrati pa se izogniti njihovim pomanjkljivostim (Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005: 391).

Šele ko so procesi definirani, se lahko nanje razporeja delovna mesta in se procese menedžira.

Ivanko opozarja, da je procesna organiziranost težje izvedljiva v organizacijah, kjer je težko ločiti posamezne funkcije na dele, ki bi jih dodelili procesom. V takšnih primerih je bolj uresničljiva funkcijska struktura organiziranosti (Možina, Ivanko et al., 2002: 431).

Organizacijske teorije se še naprej razvijajo, tako Rus opozarja, da je v novejšem času kompetenčni model organizacije, imenovan po McKinseyu, ki vidi dolgoročne prednostni podjetij v specifičnem naboru znanj in sposobnosti, doživel velik vzpon. Organizacijska struktura je postala pojem preteklosti, birokracija in hierarhija pa sta izgnani iz besednjaka. Tudi trdi strukturni pristopi, kot je reinženiring, si ne upajo več uporabljati strukturnih pojmov in uvajajo proces kot osrednjo komponento formalne organizacije (Rus, 2003: 1), kar je povzeto v naslednjih 10 Mckinseyevih načelih horizontalne procesne organizacije:

- Organiziraj se okoli procesa, ne okoli naloge. Ugotovi procese, ki zadovoljujejo potrebe kupca/odjemalca in tiste, ki jih ne zadovoljujejo. Prvi tako postanejo glavne komponente organizacije podjetja, ne pa funkcije in oddelki.

- Organizacijska struktura naj bo ploskovna, z minimalno delitvijo procesov. Bolje je organizirati vzporedne time, v katerih vsak opravi nekaj korakov v procesu, kot pa oblikovati nekaj timov, ki v nalogah sledijo drug drugemu.
- Višji vodje naj imajo nadzor nad procesi in izpolnjevanjem nalog znotraj procesov.
- Potrebno je povezati cilje izvajanja in vrednotenje vseh dejavnosti za zadovoljevanje kupcev.
- Pri oblikovanju organizacije morajo biti v ospredju timi, ne pa posamezniki, ker ti sami ne morejo prispevati k stalnemu izboljševanju toka izvajanja nalog.
- Potrebno je kombinirati menedžerske in nemenedžerske pristope pri vodenju: timi naj si sami izbirajo sodelavce, vrednotijo delo, določajo roke itd.; pustiti jim je potrebno čim več svobode.
- Poseben poudarek je potrebno dati temu, da zaposleni razvijejo več svojih sposobnosti na več področjih: imeti je potrebno le manjše število specialistov.
- Za potrebe menedžiranja uspešnosti je potrebno zaposlene informirati in izobraziti za ang. »Just in time« proizvodnjo. Številčne podatke je potrebno dostavljati neposredno tistim, ki jih uporabljajo, brez menedžerskega vmešavanja, tako da bodo zaposleni sami vključeni v njihovo uporabo.
- Povečati je potrebno stike med dobavitelji in kupci z vsemi v organizaciji.
- Nagrajevati je potrebno razvijanje individualnih sposobnosti, ne pa posameznih uspehov (Vila, 1999: 29).

Tako prilagojeni odnosi med vsemi akterji v procesni organizaciji ne morejo biti statični, saj vsaka sprememba sistema zahteva tudi ustrezno spremembo struktur, da bi ohranili učinkovitost izvajanja spremenjenih procesov.

2.3 Javna uprava

Vsako človeško ravnanje je usmerjeno v zadovoljevanje določenih potreb. Odločanje o potrebah in načinu njihove zadovoljitve imenujemo upravljanje. Upravljanje kot

odločitev je proces izbiranja med različnimi potrebami in različnimi možnostmi za zadovoljitev teh potreb (Bučar, 1969: 92).

Javne potrebe so lahko le tiste potrebe družbe, ki so skupne večini članov določene družbene skupnosti. Da bi lahko večina neke družbene skupnosti prepoznala neko potrebo kot skupno, mora biti organizirana, saj je organizacija tista oblika sodelovanja, ki povezuje ljudi pri zasledovanju določenega cilja. Javnega interesa ni mogoče uveljaviti brez organizacije (Bučar, 1969: 94). Primarna dejavnost države mora biti omogočanje članom družbe, da sodelujejo pri ugotavljanju in zadovoljevanju javnega interesa. V nasprotnem primeru lahko pride do ogrožanja interesov drugih članov družbe. Vsi javni interesi se v končni fazi oblikujejo preko države. Nobena splošna potreba se ne more uveljaviti kot splošni interes, če v svojem bistvu vsaj delno ni enaka interesom države kot najširše družbene organizacije. Lahko rečemo, da brez države ni javnega interesa.

Sodobno državo lahko definiramo kot celotno družbeno skupnost na določenem ozemlju, ki jo ureja državna organizacija. Država v širšem pomenu je torej sestavljena iz treh temeljnih sestavin: ozemlja, prebivalstva in državne organizacije, ki hkrati pomeni tudi definicijo države v ožjem smislu (Internet 10).

Državna organizacija in njeno delovanje sta pravno urejeni z ustavo, zakoni in podzakonskimi akti. Organizirana je v različnih oblikah, ki se med seboj razlikujejo glede na položaj državnih organov in odnosov med njimi. Ena izmed načinov organiziranosti je oblika državne oblasti, ki nam pove, kakšna so razmerja med tremi vejami oblasti: zakonodajno, izvršilno in sodno. Izvršno-upravno funkcijo izvajajo vlada in upravni organi, predvsem z izvajanjem zakonov in začrtane politike, kar je v Sloveniji urejeno v Zakonu o vladi (Ur. list RS, št. 24/05), ki opredeljuje vlado kot organ izvršilne oblasti in najvišji organ državne uprave. in Zakonom o državni upravi (Ur. list RS št. 52/02), ki opredeljuje državno upravo kot del izvršilne oblasti, ki izvršuje upravne naloge.

Državna uprava je – organizacijsko gledano – skupek organov, ki upravlja z državo, vendar ne v smislu določanja njene politike oziroma družbenih koristi, temveč v smislu izvajanja te politike. Funkcionalno gledano pa je državna uprava dejavnost upravljanja

v javnih zadevah na instrumentalni ravni. Državna uprava je izvrševalka politike, ne njena oblikovalka. Za učinkovito izvrševanje politike pa je potrebno strokovno znanje s posameznih upravnih področij. Država lahko dobro deluje le, če je njena uprava strokovno usposobljena za izvajanje svojih funkcij. Pri odločanju na instrumentalni ravni ne gre več za vrednostno, politično odločanje, temveč za izvrševanje političnih odločitev. Pri tem uprava sprejema nove odločitve, ki pa so vezane predvsem na strokovne premise odločanja – na dejanske in metodološke. Pri upravnem delovanju ne gre več za ugotavljanje, kaj je za družbo koristno in prav, temveč za izvajanje tistega, kar je zakonodajalec spoznal za družbi koristno (Virant, 2004: 63).

Najsplošneje bi lahko rekli, da ima državna uprava dve funkciji:

- izvrševanje zakonov, državnega proračuna in drugih političnih odločitev nosilcev zakonodajne ter izvršilne oblasti;
- pripravo strokovnih podlag za politično odločanje nosilcev zakonodajne in izvršilne oblasti (Rakočević in Bekeš, 1994: 126).

Znotraj teh dveh temeljnih funkcij ločimo več vrst nalog državne uprave. Virant govori o dejavnostih državne uprave, našteje jih pet vrst:

- regulativna (izvajanje predpisov in priprava strokovnih podlag za izdajanje predpisov vlade in zakonov ter drugih aktov zakonodajnega organa);
- kontrolno-nadzorna (nadzor nad izvajanjem predpisov; primer je inšpekcijski nadzor);
- operativna (izdajanje posamičnih upravnih aktov, opravljanje upravnih dejanj, izvajanje upravnih ukrepov);
- študijsko-analitična in
- represivna (Virant; 1998: 160).

Uprava je v sodobnem svetu eden tistih družbenih fenomenov, ki odločilno vplivajo na vsa področja človekovega organiziranega delovanja, s tem pa tudi na celokupen gospodarski, socialni, kulturni in splošni civilizacijski razvoj (Rakočević, 1994: 7).

Na ravni definicije javne uprave Shafritz navaja, da javna uprava ne more obstajati brez svojega političnega konteksta. In prav ta kontekst jo, za razliko od zasebne in poslovne administracije, naredi javno. Javna uprava je to, kar država dela (Shafritz et al., 2009: 9).

Javna uprava je po svojih načelih delovanja institucionalni okvir za izvajanje političnih odločitev s prevladujočim ciljem zadovoljevanja javnega interesa (Lane, 1995: 3). Čeprav politika določa naloge javni upravi, politiki ne bi smeli dopustiti manipuliranja z upravo (Wilson v Shafritz et al., 2009: 61). Kot pove Truman, so že po definiciji vsi interesi družbe na tak ali drugačen način upoštevani v inštitucijah javne uprave (Truman v Shafritz et al., 2009: 63).

Na vodenje organizacije vplivajo različni dejavniki. Zaradi najrazličnejših zunanjih (Slika 2.3.1) in notranjih pritiskov (Slika 2.3.2) obnašanje in odločitve upravnih organov niso vedno racionalne – ne vedno naravnane na izpolnjevanje formalno postavljenih ciljev organizacije (Shafritz et al., 2009: 70).

Slika 2.3.1: Značilni zunanji dejavniki, ki vplivajo na vodenje organizacijske enote javne uprave



Vir: Shafritz et al., 2009: 64

V upravo sodijo dejavnosti povezovanja, usklajevanja, usmerjanja, načrtovanja in organiziranja z namenom doseganja določenih ciljev, kakor tudi informacijska dejavnost. Gre za zbiranje, obdelavo, analizo in prikazovanje podatkov in informacij. S temi dejavnostmi je uprava vključena v proces odločanja.

Slika 2.3.2: Značilni notranji dejavniki, ki vplivajo na vodenje organizacijske enote javne uprave



Vir: Shafritz et al., 2009: 70

Za razliko od proizvodnje, kjer je značilna horizontalna delitev dela, se upravljanje izvaja s poudarjeno vertikalno delitvijo, kjer akterji odločanja, s prenosom pooblastil na nižje ravni, istočasno ne prenesejo tudi lastne odgovornosti za proces odločanja. Pooblaščenec sprejema svoje odločitve vedno tudi v imenu in z odgovornostjo pooblastitelja (Haček, 2005: 19-21).

Delovanje uprave se začne z določitvijo njenih ciljev na njeni najvišji, institucionalni ravni, (Parsons, 1960: 118), ki mora skladno z naravo uprave v danem prostoru določiti cilje, ki naj jih ta doseže v določenem časovnem obdobju. Postavitev ciljev je izhodišče vsake racionalno organizirane akcije v sistemu upravljanja. Ker upravna organizacija s takšnimi odločitvami postavlja svojo lastno politiko, lahko to raven upravljanja imenujemo tudi kot politično raven (Haček, 2005: 23).

Javna uprava je proizvodnja dobrin in storitev, namenjenih zadovoljevanju potreb potrošnikov – državljanov (Dimock in Fox, 1983: 27) in upravljanje z javnimi programi (Denhart, 1991: 13).

V javno upravo spadajo vse dejavnosti upravljanja, ki zajemajo administrativne, izvršilne in poslovne funkcije javnega upravljanja, ne glede na okoliščino, ali jih opravljajo državni upravni organi, drugi državni organi ali organizacije, ki so izven državne uprave.

Tako lahko rečemo, da javno upravo tvori v poseben sistem povezan nabor organov, ki jih posamezna skupnost pooblasti, da odločajo o zadevah, ki so v pristojnosti te skupnosti. Sestavljajo ga štiri področja:

- državna uprava: je osrednji teritorialni upravni sistem in instrument države za izvajanje njenih povsem oblastnih funkcij, s katerimi na pravni način ureja odnose v družbi;
- lokalna samouprava: je način upravljanja družbenih zadev, ki neposredno temelji na lokalni skupnosti in predstavlja lokalni teritorialni upravni sistem;
- javne službe: so tiste dejavnosti, ki zagotavljajo javne dobrine in javne storitve, ki so nujno potrebne za delovanje družbenega sistema, ki pa jih iz najrazličnejših razlogov ni mogoče ustrezno zagotoviti s sistemom tržne menjave;
- javni sektor temelji na kriteriju lastništva države, zato sem sodi vse, kar je v državni lasti, ne glede na to, na katerem področju se nahaja (Šmidovnik, 1985: 154).

Javna uprava ima regulativno funkcijo, torej dejavnost priprave in izdaje aktov. Širše gledano ima tudi servisno funkcijo z neposrednim zadovoljevanjem potreb preko javnih služb in asociativno funkcijo, torej dejavnost združevanja (nevladne organizacije z javnim pooblastilom) (Kovač, 2007: 105).

Nejasna je razmejitev med javno upravo in javnim sektorjem, ki se včasih uporablja kot sinonim. Vsekakor pa velja, da je javna uprava v ožjem pomenu povezana zlasti z izvršilno vejo oblasti, medtem ko javna uprava v širšem pomenu vključuje še zakonodajno in sodno vejo oblasti, vključujoč vse pravne osebe javnega prava.

Definicijo javnega sektorja najceloviteje zaobjamemo, če uporabimo razlago v Zakonu o javnih uslužbencih (ZJU, Ur. l. RS št 56/2002, 23/2005 in ZJU-UPB1 Ur. l. RS, št. 35/2005) in Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju, (ZSPJS, Ur. l. RS, št. 56/2002, 72/2003, 126/2003, 70/2004, 53/2005, 9/2007, UPB7), ki pojem natančno definirata: Javni sektor sestavljajo: državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti; javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi; druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti.

Potrebno je opozoriti, da javna podjetja in gospodarske družbe, v katerih ima večinski delež oziroma prevladujoči vpliv država ali lokalna skupnost, niso del javnega sektorja po Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju.

Pojem javna uprava je širši od pojma državna uprava in zajema poleg organov državne uprave še uprave lokalnih skupnosti ter pravne osebe javnega prava, ki so nosilci javnih pooblastil, in druge nosilce javnih pooblastil.

Po Ferfili je javni sektor zbir organizacij, ki opravljajo družbene in gospodarske javne dejavnosti, pri čemer gre za dejavnosti po netržnih načelih, kar se v prvi vrsti kaže s proračunskim financiranjem (Ferfila, 2000: 148).

Trpin dodaja, da javni sektor tako poleg »ožje države« in lokalnih skupnosti tvorijo še štiri kategorije javnega prava: javni zavodi, javni gospodarski zavodi, javne agencije in javni skladi. V javni sektor sodi vse tisto, kar je v lasti države ali določene lokalne skupnosti (Trpin, 1993: 17).

Javni sektor je področje družbenega udejstvovanja, v katerem deluje upravni sistem kot celota. Opredeljen po večini s formalnega vidika kot celota nepridobitnih subjektov, ki se financirajo iz proračunskih sredstev, ker delujejo v javnem interesu. Javna uprava je natančneje opredeljena s sistemskimi sklopi javne uprave (vladne službe, ministrstva, izpostave in upravne enote), lokalne samouprave (občine) in javne službe. Državna uprava pa je del javne uprave, ki pretežno izvaja regulativno, eksekutivno in represivno funkcijo javne uprave, medtem ko ostali deli temeljijo na servisni in asociativni funkciji (Kovač, 1998: 11).

Največji problem uprave pa je njena usmerjenost v regulativo in hkratno pomanjkanje vizije, strategije in organizacijske kulture uprave kot celote, kar upravo vodi v parcialne birokratske subkulture, ki zmanjšujejo organizacijsko učinkovitost, uspešnost, prilagodljivost okolju in motivacijo zaposlenih. Tudi moderni pristopi se uvajajo in izvajajo le delno in poskusno, kar onemogoča doseganje njihove popolne učinkovitosti. Posledice so daljnosežne, tako znotraj uprave kot navzven. Seveda se s procesom strateškega spreminjanja stvari obračajo na boljše (Kovač, 1998: 2).

Glede bodočnosti javne uprave lahko trdimo, ne samo da bo preživela 21. stoletje, ampak da se bo njena vloga celo povečala, saj bo potrebno opravljati ključne upravljalne funkcije – obramba države, socialni sistem, politični nadzor nad ekonomijo, itd.. – v večinoma javnih ali zasebnih ustanovah, ki bodo nadaljevale z učinkovitim izvajanjem teh nalog (Ferlie et.al., 2007: 51).

2.4 Novo upravljanje javnega sektorja

Max Weber je razvil in utemeljil obsežno in vsestransko klasično opredelitev uprave. Njegove ideje so vse do sedemdesetih let prejšnjega stoletja imele prevladujoč vpliv, istočasno pa so predstavljale osnovo različnim organizacijskim teorijam. V svojih teorijah je posebej izpostavil tri temeljne kamne vsake delujoče birokracije, in sicer delitev dela, hierarhijo in brezosebno pravilo.

Postmodernistične kritike Webrove teorije birokracije, ki so se pojavile v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja, so si enotne v zagovarjanju istega sklopa potrebnih reform, ki so izražene v decentralizaciji, večji participaciji in vplivu koristnikov storitev (Ferlie et al., 2007: 57).

Javna uprava se v moderni dobi sooča z okoljem, ki se bistveno razlikuje od okolja v predmoderini dobi. Vzroke za spreminjanje okolja lahko razdelimo na notranje in zunanje. Med prve sodijo spreminjanje vrednot in organizacijske upravne kulture, individualizacija ter zahteva zaposlenih po sistematski obravnavi njihovega položaja. Med zunanje vzroke pa sodijo zahteve po zmanjševanju javnih izdatkov, kitičen in zahtevnejši odnos uporabnikov ter naraščanje obsega in zahtevnosti upravnih nalog (Lipičnik in Mežnar, 1998: 365). Tako se je iz pričakovanj, da se bo razlika med javnim in zasebnim sektorjem vedno bolj manjšala, ker okolje postaja vse bolj kompleksno, povezano in soodvisno, razvila ideja, da je v delovanje uprave potrebno vnesti izkušnje menedžmenta zasebnega sektorja. Ta podjetniški koncept upravljanja javnega sektorja (novo upravljanje javnega sektorja - NUJS ali novi javni menedžment - NJM) se je najprej začel uveljavljati v anglo-ameriškem svetu v 80. in kasneje v 90. letih prejšnjega stoletja, vse z namenom večje kakovosti in učinkovitosti.

Razlogov za podjetniško (r)evolucijo javne uprave je več. Upravno okolje je bilo nekoč stabilno in predvidljivo. Toge tradicionalne birokratske strukture enostavno ne morejo več zadovoljivo reagirati na socialno realnost, kar se kaže v neučinkovitem uresničevanju načrtanih politik. Zato se uprava spreminja iz birokratske v podjetniško (Kren, 2004: 58).

Podobno kot v gospodarstvu, tudi v javni upravi vedno bolj govorimo o novi razvojni stopnji organizacije. Stare organizacijske paradigme, ki so bile ujete v determinizem struktur, tehnologije in racionalnosti, niso bile več sposobne ponuditi razlagalnih konceptov, zakaj nekateri organizacijski sistemi ali nacionalne ekonomije zelo uspešno, druge pa manj uspešno uresničujejo cilje. Tradicionalne razlage o delovanju organizacijskih sistemov in razvoju njihove uspešnosti so se umaknile spoznanjem in razlagam o številnih mehkih dejavnikih, pogosto tudi mehkih in neobvladljivih s klasičnimi metodami upravljanja (Rman, 2004: 74).

Pri atributih javnega in zasebnega menedžmenta se moramo zavedati, da obstajajo določene razlike, ki izhajajo predvsem iz okolja, ne pa toliko iz internih organizacijskih spremenljivk. Tako za javne organizacije ugotavljamo:

- imajo bolj normativno določen okvir delovanja kakor privatne;
- so bolj izpostavljene prisilnim oblikam regulacije;
- so pogosto deležne vladnih intervencij v obliki modificiranja programov, kar je pogosto celo v nasprotju z menedžerskimi cilji;
- težko uresničujejo dolgoročne cilje in projekte, ker so le-ti pogosto prekinjeni ali modificirani, glede na potrebe izvoljenih političnih elit;
- imajo bolj kompleksno okolje, zaradi česar imajo številne, včasih celo protislovne cilje - socialni in politični cilji, kot so enakost in pravičnost, pogosto nasprotujejo ekonomskim ciljem;
- so defenzivne, ker se zaradi javne odgovornosti upravljajo bolj centralistično;
- splošnost in protislovnost ciljev otežuje vrednotenje uspešnosti in učinkovitosti;
- storitve je težko prilagajati specifičnim potrebam posameznih skupin (Rus, 1994: 942).

Če povzamemo Christopherja Pollita, novi javni menedžment sledi štirim glavnim načelom:

- močnejša in mnogo širša uporaba mehanizmov, ki so podobni tržnim, v tistih delih javnega sektorja, ki se neposredno ne morejo spremeniti v privatno lastnino;
- pospešena organizacijska in prostorska decentralizacija menedžmenta in produkcije storitev;
- stalno poudarjanje potrebe po izboljšanju kakovosti storitev;
- vztrajanje na tem, da bo več pozornosti posvečeno željam posameznih uporabnikov storitev - konzumentom (Pollit v Shafritz et al., 2009: 324).

Ob usmerjenosti v podjetniška pravila uspešnosti pa se v uvajanju NUJS/NJM ne sme pozabiti na načela zakonitosti, pravičnosti in etičnosti, saj je le povezava vseh načel temelj za uspešno delo javnega sektorja (Haček, 2005: 35).

Novo javno upravljanje je opredeljeno kot paradigma vodenja javne uprave, ki poudarja učinkovitost v manj centralističnem okolju. Zanj je značilno:

- poudarjanje rezultatov, učinkovitost, uspešnost in kvaliteta storitev;
- nadomeščanje centralističnega in hierarhičnega načina delovanja z decentralizacijo ter uvajanje upravljanja, ki omogoča boljše stike s strankami in pridobivanje povratnih informacij;
- intenzivno iskanje načinov, ki bodo omogočili poenostavitev regulative in s tem doseganje boljših rezultatov;
- poudarjanje učinkovitosti storitev ter uvajanje konkurenčnosti v javno upravo;
- v večji meri omogočiti upravljanje in strateško odločanje z namenom hitrega, prilagodljivega reagiranja na spremembe v okolju (Mathiasen v Stanonik, 1998: 41).

Uvajanje načel novega javnega menedžmenta se navezuje na novo, sodobno organizacijo delovnih procesov, opredelitev in razmejitev odgovornosti ter pristojnosti, predvsem opredelitev odgovornosti za rezultate, povečevanje avtonomije organizacije in posameznikov, ploščenje organizacijske strukture. Uvajanje načel novega javnega menedžmenta pomeni tudi premik v miselnosti od »varnosti delovanja v zaledju

zakonitosti« v uspešno in učinkovito delovanje za doseg zastavljenih ciljev organizacij. Državne uprave se torej srečujejo z vidiki menedžmenta, izvedenimi iz zasebnega sektorja, in se v svojih reformnih prizadevanjih v veliki meri osredotočajo nanje (Žurga, 2001: 49).

Razliko med tradicionalnim Webrovim modelom birokracije in novim konceptom uprave je predstavljena v preglednici 2.4.1. Navedene značilnosti pomenijo zgolj poudarke določenega koncepta, saj na primer usmerjenost k cilju ne pomeni ignoriranja ali celo negiranja pravil. Predpisi v NUJS predstavljajo okvir delovanja javne uprave za doseganje jasnih ciljev. Predpisi niso namenjeni sami sebi in njihovo dosledno spoštovanje ni cilj delovanja uradnika, temveč mu služi zgolj kot sredstvo.

Preglednica 2.4.1: Primerjava Webrovega koncepta birokracije s konceptom novega upravljanja javnega sektorja (NUJS)

TRADICIONALNI KONCEPT BIROKRACIJE (WEBER)	NOVO UPRAVLJANJE JAVNEGA SEKTORJA
Usmerjenost k pravilom	Usmerjenost k ciljem
Primeren proces	Učinkovit proces
Pričakovan postopek	Prilagojen postopek
Formalizem	Inovacija
Odprtost	Diskretnost
Legalnost	Uspešnost
Interes zaposlitve	Osebni interes
Javno dobro	Dobiček

Vir: Lane v Stanonik, 1998: 37

Načela, po katerih naj bi delovali sodobna državna in javna uprava, so izpeljana iz pravnih, političnih in ekonomskih vrednot. Z ekonomskega vidika sta to predvsem učinkovitost in uspešnost, s političnega vidika so to odgovornost, odzivnost, legitimnost in pravičnost, s pravnega vidika pa zakonitost, zaščita pravic državljanov in druge vrednote (Brezovšek, 2004: 262).

Načela delovanja sodobne državne uprave v demokraciji so tako zlasti naslednja:

- zanesljivost in predvidljivost, ki prispevata k odpravi arbitrarnosti iz delovanja državne uprave in k uresničevanju pravne varnosti državljanov;

- odprtost in preglednost, ki omogočata nadzor nad delovanjem državne uprave od zunaj;
- visoka profesionalnost državnih uslužbencev, njihova profesionalna integriteta in korektno materialno nagrajevanje in motiviranje, kar je najučinkovitejša obramba proti nekompetentnosti in korupciji;
- odgovornost javnih uslužbencev, ki ima svoj pozitiven moralni značaj;
- učinkovitost in uspešnost, to je najprej razmerje med uporabljenimi sredstvi in doseženimi rezultati, kakor tudi sposobnost državne uprave, da doseže cilje in najde rešitve za vprašanja, ki so v javnem interesu (Kren, 2007: 103).

Novi javni menedžment se je uveljavil tudi kot odziv na čedalje večje in težko obvladljive deleže javne porabe v družbenem bruto produktu države. Reformiranje uprave kot največjega porabnika je bilo potrebno reformirati, kar bo omogočilo, da bomo po številnih pristopih modernizacije državne uprave, z modernejšimi strategijami in dobrimi praksami še uspešneje realizirali te politike skozi procese identifikacije ciljev, celovite interpretacije stanja, inspiracije ljudi, implementacije novosti in integracije sprememb (Cimerman v Rman, 2004: 75).

V najnovijem času se pojavljajo teorije o mreženju javnega sektorja, ki postaja pomembna priložnost za razvoj birokracije brez ene njenih temeljnih značilnosti - brez hierarhije. Po Ferlieju in Steaneju bo mreženje celo spodkopalo hierarhično naravo kontrolnega sistema novega javnega menedžmenta (Ferlie in Steane v Ferlie, 2007: 61).

Prvine novega upravljanja javnega sektorja oziroma novega javnega menedžmenta počasi prodirajo tudi v naš upravni sistem. S seboj prinašajo drugačne pristope pri organizaciji dela, procesih upravljanja, vodenja, odločanja in delegiranja pooblastil ter odgovornosti za realizacijo ciljev, predvsem pri vodstvenem kadru. Ta proces pa zahteva svoj čas, saj ni toliko odvisen od fizične količine dela, ampak mora premagati predvsem inercijo zakoreninjenih miselnih vzorcev obnašanja in delovanja individualnih akterjev.

2.5 Upravljanje s človeškimi viri

Naloge menedžerjev v javnem sektorju se nekoliko razlikujejo od nalog menedžerjev v privatnem sektorju, zlasti v smislu merjenja uspešnosti, upravljanja s človeškimi viri, kar je v javnem sektorju bolj kompleksno.

Upravljanje človeških virov pomeni cel sklop najrazličnejših dejavnosti v smislu zadovoljitve interesov organizacije in posameznika (Kovač, 2000: 244).

Pod pojmom človeški viri razumemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote, itd., kot tudi navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost na sodelovanje itd.. O človeških virih namesto o kadru govorimo zato, ker razumemo zaposlene kot potencialne, kot investicijo in ne kot nujen izdatek (Možina et al., 1994: 1-29).

Spodobno ravnanje s človeškimi viri predpostavlja, da je v organizaciji mogoče s temi viri upravljati kot z vsemi drugimi; zato bi moral menedžer obvladovati tudi njih (Možina, Lipičnik et al., 1994: 445).

Za vodenje in odločanje na področju kadrovskih virov se morajo strokovno vodstvo in menedžment izobraževati in usposabljeni. Višji menedžment mora biti predvsem usposobljen za vodenje kadrovske politike v povezavi s politiko delovanja organizacije, medtem ko so nižje ravni vodstvenega kadra usmerjene v pridobivanje znanja za operativne naloge v zvezi s kadrovske viri (Možina, 2002: 20).

Zgodovinsko nepoznana figura poklicnega uradnika začne nastajati s procesom profesionalizacije uprave. S prehodom opravljanja dejavnosti laikov na strokovne in profesionalne izvajalce in s postopno ustalitvijo nalog in njihovih nosilcev v okviru upravne organizacije se začnejo vzpostavljati sodobna razmerja, v katera vstopa posameznik pri izvajanju upravne dejavnosti kot svojega poklica. Oblikuje se poklic uradnika, državnega uslužbenca. Ob upoštevanju širšega pojma javne uprave, ki poleg sistema državne uprave vključuje še lokalno samoupravo in javne službe, pa je za skupno poimenovanje te kategorije ustrežnejši izraz javni uslužbenci (Haček, 2001: 40).

V najširšem funkcionalnem pomenu lahko kot javnega uslužbenca poimenujemo vsakogar, ki opravlja kakršnokoli javno funkcijo. V organskem smislu pa lahko kot javne uslužbenke poimenujemo samo tiste osebe, ki delujejo za nek organ, tako da se njihova dejavnost smatra kot dejavnost državnega organa. Pod pojem javnih uslužbencev torej vključujemo vse tiste, ki profesionalno opravljajo neko dejavnost v javni upravi (Bučar, 1969: 588).

Zakon o javnih uslužbencih (2005) v 1. členu opredeljuje javnega uslužbenca kot posameznika, ki sklone delovno razmerje v javnem sektorju. Kodeks ravnanja javnih uslužbencev (2001) v 1. členu natančneje določa javnega uslužbenca kot osebo, ki je zaposlena pri državnih organih, upravah samoupravnih lokalnih skupnosti, javnih skladih, javnih agencijah in drugih osebah javnega prava, ki pretežno izvajajo upravne naloge.

Pri prehajanju od tradicionalnega k sodobnemu upravljanju s kadri je potrebno upoštevati naslednje premise:

- kadrovska funkcija postaja strateško pomembnejša od upravne;
- stil vodenja se spreminja iz paternalističnega v racionalističnega;
- večja fleksibilnost zaposlovanja;
- odnosi med delodajalci in delojemalci naj bodo bolj enakovredni kot prej;
- država kot delodajalec prevzame pristope zasebnega sektorja (Farnham in Horton v Kovač, 2000: 244).

Ravnanje s človeškimi viri mora zagotavljati strateški pristop za pridobitev, motivacijo, razvoj in vodenje zaposlenih v organizaciji, ki sloni na štirih temeljnih načelih:

- človeški viri so najpomembnejša prednost, ki jo ima organizacija, in njihovo učinkovito vodenje je ključ do uspeha;
- uspeh bo dosežen, če so politika ravnanja s človeškimi viri in aktivnosti organizacije trdno povezane in imajo kot take velik vpliv na doseganje skupnih ciljev in strateških planov;
- skupna kultura in vrednote ter način vodenja, ki izhaja iz te kulture in deluje v skladu z vrednostnim sistemom, bodo bistveno prispevali k doseganju boljših rezultatov;

- ravnanje s človeškimi viri se ukvarja z integracijo, to je vključitvijo vseh zaposlenih v skupno delovanje za doseganje ciljev. Politika organizacije in politika ravnanja s človeškimi viri sta tesno povezani s strategijo in ustrezata danim vrednotam (Armstrong, 1991: 67).

Slabo upravljanje s človeškimi viri in neprimerno vodenje lahko privedejo do demoralizacije in demotivacije zaposlenih, ki jih je mogoče strniti v šestih točkah:

- preobremenjenost z delom: preveč dela, premalo časa in podpore, utrujenost - delo zato peša;
- pomanjkanje avtonomije: odgovornost za delo z malo vpliva na to, kako se izvaja (vmešavanje nadrejenih ustvarja nezadovoljstvo, če zaposleni vidijo boljše rešitve kot vodstvo, kar zmanjšuje njihovo odgovornost, organizacija pa jim pošilja sporočilo, da ne spoštuje njihove presoje in sposobnosti);
- nezadostna plača: premalo denarja za vse več dela;
- izguba povezanosti: povečanje izoliranosti pri delu, kar je podlaga za konflikte;
- nepravičnost: neenak odnos do ljudi privede do zagrenjenosti, cinizma in izgube entuziazma;
- spopad vrednot: razkorak med osebnimi načeli in zahtevami dela (delo, ki demoralizira in navaja k razmišljanju o smiselnosti takega početja; isti učinek imajo tudi visoko doneče deklaracije, ki jih demantira vsakodnevna delovna praksa (Jelovac, 2002: 180).

V slovenski upravi se preveč mešajo politične in strokovne pozicije, s tem je stabilnost najvišjih položajev v državni upravi izjemno nizka, kadrovske službe pa ne razvijejo funkcije kadrovskih virov: letni razgovori z uslužbenci so zgolj formalnost, uslužbenci ne poznajo pričakovanj svojih nadrejenih in ne morejo vplivati na svoj karierni razvoj. Zato so znanje, sposobnosti in druge zmožnosti zaposlenih slabo izkoriščene: ni preglednih postopkov selekcije javnih uslužbencev, njihovo napredovanje tudi ni v funkciji motivacije; napredovanje v višji naziv se izvaja stihijsko in nekontrolirano, brez pravih meril (Brezovšek, 2004: 266).

Pravna ureditev področja ocenjevanja javnih uslužbencev temelji na Zakonu o javnih uslužbencih (v nadaljevanju ZJU) (Ur. list RS št. 56/02). Po ZJU se ocenjuje samo delo

uradnikov, ne pa tudi drugih javnih uslužbencev, ki jih zakon po 23. členu še pozna, tj. strokovno-tehnične javne uslužbence.

Poleg ZJU opredeljuje kriterije ocenjevanja tudi Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (v nadaljevanju ZSPJS) (Ur. list RS št. 56/02), ki določa kriterije za napredovanje v višji plačni razred, ti kriteriji pa so enaki kriterijem ocenjevanja po ZJU.

Ocenjevanje uradnikov je postalo z Zakonom o javnih uslužbencih, ki je stopil v veljavo leta 2002, z vidika pravne ureditve tega področja (področja ocenjevanja javnih uslužbencev) novost, saj je postalo podlaga za njihovo napredovanje. Do tedaj je potekalo to napredovanje avtomatično. Razlog, ki je narekoval takšno spremembo ureditve, je bilo zmanjšanje števila zaposlenih iz tehnoloških, organizacijskih in drugih poslovnih razlogov z namenom, da se zagotovi ekonomičnost poslovanja v javnem sektorju (Haček, 2001: 161).

2.6 Kakovost

Kakovost pomeni skladnost z veljavnimi standardi ter s pričakovanji strank. V državni upravi pomeni to po eni strani skladnost delovanja s sprejetimi predpisi, po drugi strani pa skladnost delovanja s pričakovanji državljanov kot uporabnikov njenih storitev (Žurga, 2001: 7).

Poznamo naslednje opredelitve pojma kakovost:

- stopnja, s katero sistem, komponenta ali proces zadovoljuje določene zahteve;
- stopnja, s katero sistem, komponenta ali proces zadovoljuje uporabnikove ali strankine potrebe oziroma pričakovanja;
- skupek vseh lastnosti in značilnosti proizvoda ali storitve, ki se nanašajo na njuno sposobnost, da zadovolji izražene ali pričakovane potrebe (Žurga, 2001: 30).

Kakovost je proces in ne produkt; kakovost pomeni skupek tehničnega (kaj se dobi), funkcionalnega (kako se dobi) in prestižnega vidika (podoba dobavitelja ali izvajalca) (Inkret v Kovač, 2007: 168).

Nova kakovost je vedno spreminjanje obstoječega stanja oziroma prehod iz stanja nižje kakovosti v stanje višje kakovosti. Ker pa gre za spreminjanje, je prisotna tudi prenova procesov. Pri uvajanju sistema kakovosti gre tako za vgradnjo kakovosti v obstoječe procese, kot za prenavo procesov, ki so posledica uvedenih standardov kakovosti in ravnanja v skladu z njimi. Torej ne gre samo za projekt kakovosti, temveč tudi za proces njenega stalnega izboljševanja (Pretnar, 2000: 18).

Pri zagotavljanju storitve ni pomembna samo vsebina storitve, temveč tudi način izvedbe. Kakovost je rezultat zasnove in izvedbe, in če hočejo biti organizacije uspešne, morajo biti uspešne na obeh področjih (Pretnar, 2001: 106).

V najširšem smislu je kakovostna storitev tista, katere način izvajanja in lastnosti outputa dosegajo zahteve uporabnikov oziroma svoj namen (Pečar, 2002: 75).

Kakovost v državni upravi se kaže z njenimi osnovnimi cilji: s povečanjem zadovoljstva strank in zaposlenih, z izboljšanjem uspešnosti in učinkovitosti, obvladovanjem stroškov, izboljšanjem preglednosti delovanja, dvigom ugleda in prepoznavnosti ter pridobivanjem certifikatov kakovosti za posamezno upravno enoto (Bohinc, 2001: 67).

Poudarjanje kakovosti storitev in delovanja spreminja odnos med upravo in državljani. Nekateri razmišljajo, da bi se državna uprava morala umakniti iz tistih področij, na katerih zasebni sektor opravlja strokovno učinkovite in kakovostne storitve; po njihovem mnenju bi bilo potrebno poiskati nove načine zagotavljanja javnih storitev, zasnovanih na upravi, ki storitve zagotavlja, in ne na upravi, ki storitve izvaja. S tem bi izboljšali kakovost storitev in znižali njihovo ceno (Žurga, 2002: 35).

Za kvalitetne meritve je potrebno določiti kazalce kakovosti, ki so determinirane kot: urejenost, zanesljivost, odzivnost, strokovnost, ustrežljivost, verodostojnost, varnost, dostopnost ter komuniciranje in razumevanje strank, pri čemer imata največji pomen zanesljivost in odzivnost (Verbič v Kovač, 2000: 215).

Kontinuiran sistem meritev, primerjav, nadzora in poročanja zagotavlja, da se postopki izvajajo pravilno, obenem pa se odpravijo vzroki za pomanjkljivosti, s tem pa se zagotovi čimbolj konsistentno izvajanje nekega dela (Pečar, 2001: 39).

Če želimo razviti bolj kakovostne načine izvajanja storitev v državni upravi, ki bodo stalno sledili potrebam uporabnikov, moramo uporabiti primerne metode za zbiranje informacij in te ustrezno analizirati, še preden sprejemamo odločitve. Metoda statistične kontrole procesov je zato tesno povezana s sistemom zagotavljanja kakovosti (Pečar, 2001: 37).

Vlada RS se zaveda pomembnosti uvajanja sistema kakovosti v javno upravo, zato je oktobra 1996 sprejela posebni krovni dokument o Politiki kakovosti v državni upravi, ki pretežno temelji na približevanju in izpolnjevanju zahtev evropskih standardov. Decembra 2003 je vlada delno revidirala zgoraj navedeni krovni dokument s sprejetjem Politike kakovosti javne uprave. Bistvo dokumenta je v smernicah, ki naj bi se jih držali javni uslužbenci, s sledenjem potreb uporabnikov upravnih storitev, učinkovitega vodenja, razvijanja partnerstva, razvoja in vključevanja zaposlenih, nenehnih izboljšav procesov, stalnega učenja in inoviranja, družbene odgovornosti in usmerjenosti v rezultate. Pri tem naj se uporablja sistem vodenja kakovosti ISO 9001 (The international Organisation for Standardization), model odličnosti EFQM (European Foundation for Quality Management) in skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF (Common Assesment Framework) in drugo (Internet 2).

Razvijanje kompetenc organizacije omogoča dolgoročno uspešno delovanje in uravnoteženo zadovoljstvo vseh udeleženih strani, trajnostni razvoj organizacije pa vodilo uspešnega vodenja. Dobre prakse in izkušnje najboljših organizacij učijo, da so modeli odličnosti primeren okvir za povezovanje strateških pobud, pristopov, najrazličnejših sistemov, modelov in orodij ter projektov v učinkovit proces nenehnega izboljševanja (Internet 3).

Model odličnosti sestavlja devet elementov, od katerih prvih pet prispeva k realizaciji standardov odličnosti – pospeševalci, ostali štirje pa predstavljajo rezultate.

- vodstvo,
- politika in strategija,

- ravnanje z ljudmi,
- resursi,
- procesi,
- zadovoljstvo strank,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- vpliv na družbo,
- rezultati (Jelovac, 2002: 167).

Uvedba standardov kakovosti v organizaciji prispeva k:

- večji preglednosti in optimizaciji postopkov, s tem pa k dvigu učinkovitosti upravnega dela;
- jasnejši opredelitvi pristojnosti in odgovornosti vseh zaposlenih, s tem pa h krepitvi samoodgovornosti;
- vzpostavitvi sistema notranje kontrole;
- racionalizaciji stroškov poslovanja;
- sprotnemu odpravljanju napak;
- prijaznejšemu odnosu do strank;
- načrtnemu izobraževanju zaposlenih.
- motivaciji zaposlenih in dvigu zavesti o nujnosti nenehnega izboljševanja kakovosti (Farkaš, 2000: 24).

Uporaba metode (ang. TQM) Total Quality Managementa je tesno povezana z Novim upravljanjem javnega sektorja (NUJS), ki želi s svojimi kvantitativnimi merili postaviti kakovostna merila in se ravnati po najboljših zgledih iz prakse. Pri uporabi raznih pristopov na temo kakovosti se pojavljajo številni problemi, ki uporabnikom ne zagotavljajo ustreznih povratnih informacij, zato so rezultati nekaterih projektov negotovi, uspešnost pa samo delna.

Izboljševanje kakovosti in delovanja državne uprave je v neposredni povezavi z njeno učinkovitostjo, kar bo obdelano v naslednjem poglavju.

2.7 Informatizacija delovnih procesov v državni upravi

Sistemska teorija pravi, da se bo v okoliščinah burnih sprememb najbolje prilagodila tista entiteta, ki bo uspela zbrati največ informacij, se iz njih največ naučila in se odzvala najhitreje, najkreativneje in najbolj fleksibilno. Sama organizacija je »pametna« natančno toliko, kolikor uspe zagotoviti pravočasno in primerno delitev ter obdelavo različnih informacij (Jelovac, 2002: 170).

Približevanje uprave koristnikom storitev zahteva popolno informatizacijo javne uprave in predstavlja naslednjo stopnjo v njenem razvoju, ki bi jo lahko imenovali virtualna uprava. Po Rakočeviču informacijska dejavnost uprave obsega zbiranje, obdelavo, analizo in izkazovanje podatkov ter informacij. Obenem je tudi del celotne dejavnosti upravljanja in odločanja (Rakočevič, 1994: 26).

Informacijski sistem vsake organizacije temelji na procesih in podatkih.

Pri informatizaciji uprave je potrebno upoštevati:

- informatizacijo delovnih procesov;
- dostopnost do podatkov o delovanju sistema ter zagotavljanje informacij;
- organiziranje informacijskih tokov;
- komunikacijsko povezljivost in izmenjavo podatkov v elektronski obliki;
- smeri razvoja komunikacijske tehnologije;
- smeri razvoja družbenih sistemov;
- varnost in zaščito podatkov;
- cene informacijske tehnologije;
- delež informacije v strukturi storitve (Žurga, 2001: 60).

Pri tem je potrebno upoštevati, da je informacijski sistem koncipiran tako, da ga je z večanjem zahtev možno dograjevati.

Lotus Notes je dokumentarni sistem, ki se uporablja v večini državnih organov za notranje poslovanje upravnih organov. Njegova uporabnost se je izkazala predvsem v postopkih, ki temeljijo na dokumentih. Njegova prednost pa so hitri rezultati, hiter

dostop do podatkov, dobra povezljivost z ostalimi aplikacijami ter ne nazadnje njegova stabilnost. Omogoča skupinsko delo in podporo delovnim procesom.

Ena od pglavitnih nalog informatike oziroma uporabe informacijske tehnologije je zniževanje stroškov ter skrajševanje časa, potrebnega za izvajanje delovnih procesov oziroma za izvajanje aktivnosti znotraj teh procesov (Kovačič, 2001: 60).

Ko govorimo o e-upravi, moramo razlikovati med njenima dvema obrazoma: notranjim in zunanjim. Notranji obraz predstavlja uporaba interneta za lastne potrebe uprave, npr.: elektronsko vodenje postopkov, elektronski formularji, na internetu osnovan informacijski sistem itd. Zunanji obraz pa predstavljajo online storitve za posameznike in podjetja, kot so portali za plačevanje računov, informacije, obrazci za raznovrstne prijave itd. E-uprava tako združuje obe iniciativi z željo po uporabi interneta za poenostavitev upravnih aktivnosti za občane in tudi za zaposlene (Shafritz et al., 2009: 336).

Najobsežnejše in najzahtevnejše delo bo predvidoma na procesnem področju, kjer bo potrebno za vzpostavitev ponudbe e-storitev znatno prenoviti ali celo na novo razviti pretežni del poslovnih procesov in postopkov v upravi ter jih prilagoditi novim možnostim in pogojem poslovanja. Procesni vidik je potreben vsaj iz treh razlogov:

- v upravi imamo opravka z izjemno velikim številom različnih tipov postopkov;
- pri izvajanju prenove poslovnih procesov se soočajo vsi ostali vidiki, ki jih je potrebno usklajeno reševati, ker zahtevajo tesno sodelovanje med številnimi upravnimi resorji;
- izvajanje številnih procesov in postopkov presega meje posameznih resorjev, zato jih lahko uspešno prenovimo samo s tesnim sodelovanjem vseh vpletenih, kar je v praksi težko doseči (Vintar, 2003: 54).

Proces informatizacije v javni upravi lahko opredelimo v naslednjih točkah:

- uvajanje informacijsko-komunikacijske tehnologije v vse faze zbiranja, obdelave, shranjevanja in posredovanja informacij;
- prenova poslovnih procesov na osnovi inovativne informacijsko-komunikacijske tehnologije;
- preureditev informacijskih tokov in njihova prilagoditev možnostim informacijsko-komunikacijske tehnologije;

- prilagoditev informacijske strukture in procesov odločanja možnostim informacijsko-komunikacijske tehnologije;
- prilagoditev metod menedžmenta uporabi sodobnih informacijskih virov (Ibid.)

Preglednica 2.7.1: Smernice za preoblikovanje upravnih sistemov in nadaljnji razvoj informacijskega sistema v upravi

KRITERIJ	STARO NAČELO	NOVO NAČELO
Organiziranost uprave	Formalna, hierarhična struktura, birokratska organizacija	Dinamična mrežna struktura avtonomnejših organizacij
Način izvajanja nadzora in vodenja, sprejemanja odločitev	Od vrha navzdol	Decentralizacija, menedžerski pristopi upravljanja in vodenja
Odnos do javnosti	Zaprta struktura, delovanje pod oznako »interno« in »zaupno«	Transparentnost, zaupnost
Delitev pristojnosti	Resorno in domicilno načelo	Načelo maksimiziranja razpoložljivih virov
Način ponudbe storitev	Parcialen, resoren	»Vse na enem mestu«
Dostopnost upravnih storitev	Dekonzracija služb	Načelo socialne pravičnosti
Poslanstvo	Oblikovanje in izvajanje zakonov	Zadovoljevanje potreb občanov in organizacij
Ugotavljanje učinkovitosti in kakovosti dela	Ugotavlja uprava sama	Ugotavljajo uporabniki sami
Namen informacijskega sistema	Informacijske potrebe uprave	Informacijske potrebe uprave in uporabnikov
Zasnova informacijskega sistema	Sektorska, parcialna	Integralna
Vloga občanov	Vir informacij	Vir in prejemnik informacij
Preverjanje podatkov	Osebna navzočnost, lastnoročni podpis	Na daljavo, digitalni podpis
Dokazovanje uradnih dejstev	Stranka s pisnimi dokazili	Organ ob uporabi javnih baz podatkov
Spremljanje stanj občanov	Parcialno, resorno	Enkrat za vselej in za vse primere

Vir: Vintar, 2003: 58-59

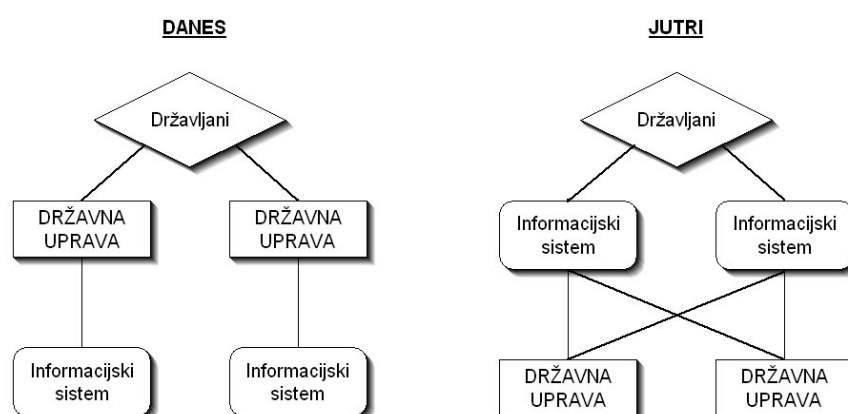
Preglednica 2.7.1 prikazuje smernice, ki jih je potrebno upoštevati pri preoblikovanju upravnih sistemov in nadaljnjem razvoju informacijskega sistema v upravi.

Državna uprava predstavlja jedro informacijskega mehanizma države, za katero so potrebni standardizirani postopki za zbiranje, prikazovanje in posredovanje informacij. Priča smo postopnemu transformiranju birokratskih organizacij v oblike, za katere je značilno, da so bolj horizontalne, s sodelujočimi načini odločanja. Taki modeli omogočajo prilagodljivost in hitrejše odgovore na spremembe. Pomenijo začetek neke nove »virtualne uprave«, ki bo zmanjšala pomembnost resorne organiziranosti državne uprave ali bo postala ta povsem odveč (Vintar, 2003: 53).

Informacijska tehnologija vpliva na zgradbo sistema v smislu decentralizacije oziroma samostojnosti organizacijskih enot na eni ter zmanjševanja ravni upravljanja na drugi strani (Žurga, 2000: 181).

Spletne predstavitve države omogočajo posredovanje in dostop do informacij različnim ciljnim skupinam (državljanom, nevladnim organizacijam, vladnim organom, javnim družbam), ponujajo možnost za hiter in učinkovit dostop do velikih baz podatkov, poleg tega pa omogočajo tudi neposredno komunikacijo med državljani in centri odločanja (Slika 2.7.1) Zaradi tega naj bi nove informacijsko-komunikacijske tehnologije omogočale precejšen demokratičen potencial in revolucionarne možnosti za politično odločanje (Brglez, 2003: 33).

Slika 2.7.1: Razvoj e-javne uprave



Vir: Starling, 2008: 577

Pri uvajanju e-uprave ne gre le za naslednji korak v avtomatizaciji in informatizaciji državne uprave, skratka za nadaljevanje procesa tehnološkega razvoja uprave, ki se je

pričel v 80-ih letih. Gre dejansko za razvoj povsem novega načina poslovanja uprave, ki v celoti sloni na uporabi informacijskih tehnologij in interneta, kar pomeni razvoj novih mehanizmov upravnega delovanja, novih postopkov, ki jih uprava v preteklosti ni poznala (Vintar, 2003: 46).

Tovrstno uvajanje informacijske tehnologije predstavlja ključno podporo reformi državne uprave. Številni procesi reforme sploh ne bi bili možni brez uvedbe moderne informacijske tehnologije, ki je pomemben katalizator sprememb in prinaša precejšnje prednosti pri povečanju produktivnosti in kakovosti storitev (Trpin, 1996: 537).

Tako Vintar ugotavlja, da lahko z veliko gotovostjo trdimo, da uvajanje e-uprave pomeni tudi začetek konca pravniške uprave. Pravo, ki je bilo v preteklosti desetletja nad sistemom uprave in ga je v celoti obvladovalo, naj bi tako končno postalo njen sestavni del (Vintar, 2001: 331).

3 USPEŠNOST IN UČINKOVITOST

Čeprav o uspešnosti in učinkovitosti pogosto govorimo hkrati, sta to ločena pojma. Uspešnost se enači z doseganjem zastavljenih ciljev, medtem ko je učinkovitost pozitiven rezultat primerjave med vloženimi viri (inputom) in dobljenimi rezultati (outputom) (Kovač, 2000: 224).

Profitne organizacije imajo manj kompleksne in bolj precizne cilje, zato je ugotavljanje uspešnosti oziroma doseganje stopnje doseganja ciljev lažje. V profitnih organizacijah je pogosto edini cilj dobiček, zato je natančno merjenje uspešnosti v takšnih organizacijah enostavno. V neprofitnih organizacijah pa so cilji pogosto kompleksni in nejasni. Najbolj pogost cilj v neprofitnih organizacijah je zadovoljitev določenih potreb, vendar je merjenje doseganja tega cilja manj izdelan, kot je merjenje profita (Drucker v Rus, 1994: 961).

Spremljanje uspešnosti v organizaciji je proces spremljanja rezultatov, ki jih primerjamo s nekaterimi lastnimi standardi, kar nam v konsekvenci zagotavlja nadgradnjo in prilagajanje (Ouchi, 1977: 97). Spremljanje uspešnosti v organizaciji tako vsebuje tri elemente:

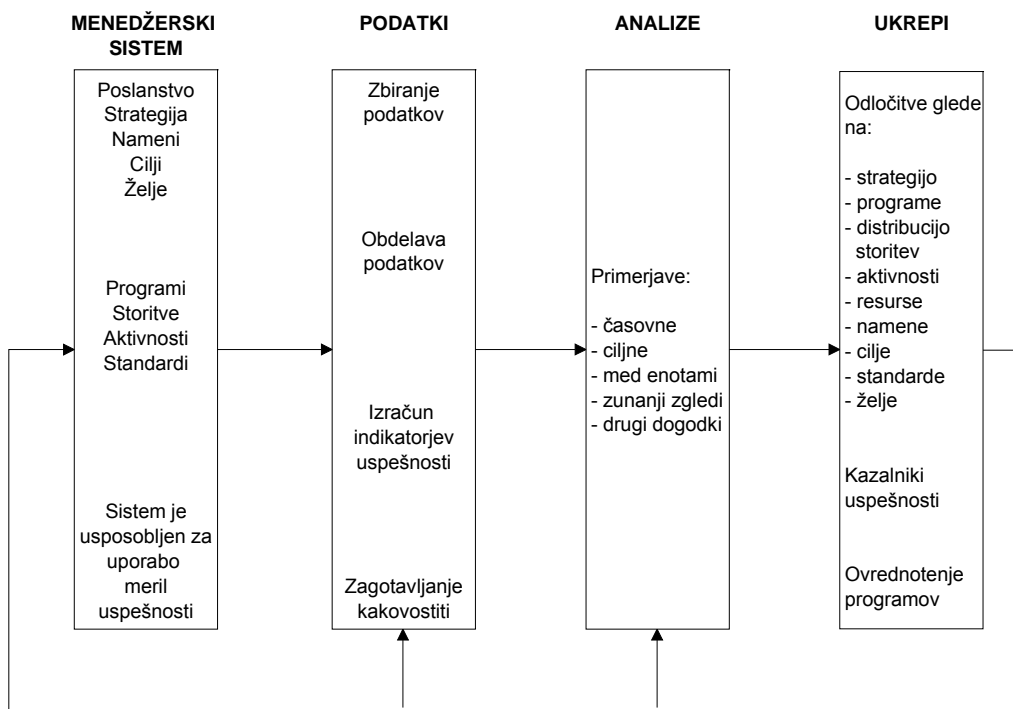
- oporne – referenčne točke, ki jih imenujemo cilji in standardi;
- merila uspešnosti, ki so izvedena iz primerjave med izhodi in doseganjem referenčnih ravni;
- povratno informacijo o morebitnih nezaželenih sistemskih odklonih, ki zahtevajo korektivne ukrepe (Boyne et al.; 2006: 118).

Po Poisterju je namen spremljanja uspešnosti pridobivanje objektivnih in pomembnih podatkov o programih in uspešnosti organizacije, ki se lahko uporabijo za podlago pri ukrepanju menedžmenta, doseganju rezultatov, izboljševanju celotne uspešnosti in povečevanju odgovornosti (Poister, 2003: 4). Osborne in Gaebler (1992: 146) sta izpostavila maksimo: »Kar je merljivo, bo tudi narejeno.« Sistem merjenja uspešnosti tako izpostavlja, kaj se v organizaciji meri in kaj je pri ocenjevanju uspešnosti

pomembno, s tem pa poskuša motivirati zaposlene in organizacijo k izboljšanju uspešnosti, vsaj v tistih dimenzijah in parametrih, ki jih spremljamo.

Preglednica 3.1 prikazuje, da je ob sistemu vodenja (menedžerskim sistemom) sistem merjenja uspešnosti sestavljen iz treh komponent, katerih naloge so zbiranje in obdelava podatkov, analiziranje in posledično ukrepanje.

Preglednica: 3.1: Sistem merjenja uspešnosti



Vir: Poister, 2003: 16

Podatkovni del:

Za zbiranje podatkov je potrebnega veliko časa, saj se podatki navadno zbirajo na več dislociranih lokacijah, kar lahko povečuje tudi stroške. Ker sami zbrani podatki ne zadostujejo, jih je potrebno obdelati v kazalnike, ki jih spremljamo.

Analitični del:

Obdelani podatki se v tej fazi postopka primerjajo z izhodišnimi na področju časa - zamude, cilji, med enotami, zunanjimi primeri dobre prakse in drugimi pojavi, ki so se morebiti v času opazovanja pojavili.

Akcijski, odločitveni del:

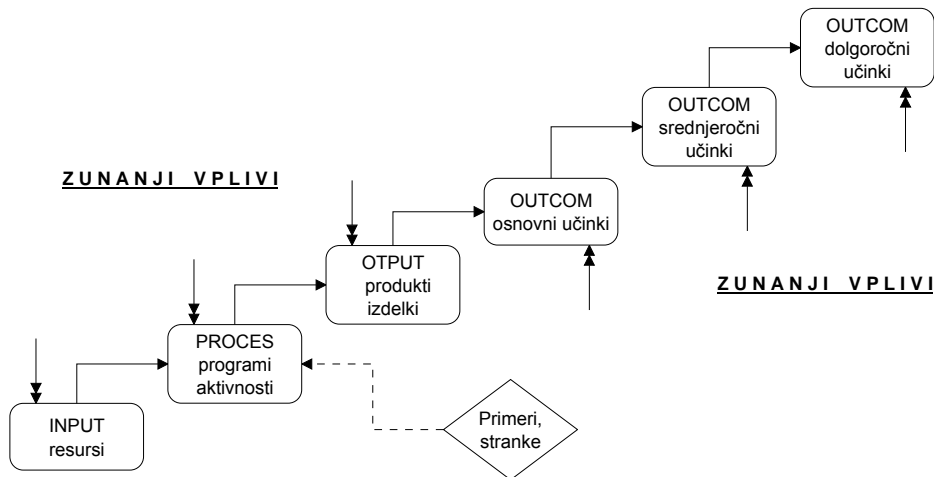
Z upoštevanjem pridobljenih analiz mora menedžment sprejeti določene odločitve, tako da upošteva osnovno strategijo, oblikovanje programov in njihovo implementacijo, distribucijo storitev, prihajajoče aktivnosti, z motiviranjem zaposlenih in razporeditvijo resursov ter upoštevanjem raznovrstnih podpornih sistemov. Pridobljeni podatki se lahko uporabijo tudi za ponovno presojo namenov, ciljev in želja, kakor tudi standardov, ki se s pridobivanjem izkušenj lahko spremenijo.

Tipični model za študije ocenjevanja uspešnosti organizacij javnega sektorja je model »3E's«, ki zajema ang. ECONOMY, EFFICIENCY, EFFECTIVENESS (gospodarnost, učinkovitost in uspešnost (Boyne et al., 2006: 15). Gospodarnost pomeni zniževanje stroškov resursov – delati stvari z nizkimi stroški; učinkovitost pa opravljati naloge z obvladljivim naporom – delati stvari na pravi način; medtem ko je uspešnost podana z obsegom poslovanja, ki dosega zastavljene cilje – početi prave stvari. Isti elementi iz 3E modela se z drugačno argumentacijo imenujejo tudi pristop ang. (VFM) Value for Money.

V zadnjih dvajsetih letih se je v javnem sektorju ločeno izoblikoval tudi nekakšen preprost »produkcijski model« uspešnosti, ki vsebuje štiri komponente (ang: IPOO): INPUTI (vhodi, resursi) – PROCESI (prehodnost - procesi, strukture) – OUTPUTI (produkci) – OUTCOMI (izidi - učinki, rezultati). Ta pristop v nekaterih javnih ustanovah izkazuje resne pomanjkljivosti, zato so se v Ameriki in tudi v nemško govorečih delih Evrope razvili bolj sofisticirani modeli, ki pa imajo skupno pomanjkljivost, da imajo majhno uporabno vrednost (Ferlie et al., 2007: 507).

Logični model IPOO (Slika: 3.1) predstavlja logično shemo za oblikovanja določenega programa, nakazuje kakšne interakcije pričakujemo med posameznimi komponentami, dobrine ali storitve, ki se proizvajajo, in kako vplivajo na želene rezultate - z drugimi besedami: prikazuje, katere programske ali procesne aktivnosti po pričakovanjih vodijo k ciljnim učinkom. Outputi predstavljajo, kaj program dela – proizvaja, medtem ko outcomi predstavljajo učinke produktov programa (Poister, 2003: 35-39).

Slika: 3.1: Logični model IPOO



Vir: Poister, 2003: 37

Zanimiva je ugotovitev Tompkinsa, da lahko v pogojih, ko ima organizacija javnega sektorja jasno oblikovane cilje, standardi so določeni, produkti in učinki so merjeni, zaposleni pa so odgovorni za svoje delo, da lahko v teh pogojih programi/procesi/delo potekajo podobno, »kot da bi vodili proizvodnjo/posel«, čeprav je vodstvo še vedno omejeno z veliko proceduralnimi in političnimi preprekami, ki so značilne za javni sektor – takšne organizacije imenuje produktne agencije (Wilson v Tompkins, 2005: 22).

Starling poudarja, da moramo ločiti med dvema vrednotenjema uspešnosti: merjenjem uspešnosti in evalvacijo programov. Merjenje uspešnosti poteka s sprotnim spremljanjem doseganja ciljev in rednim poročanjem. Značilno zanj je, da ga vodijo insajderji, najpogosteje sam menedžment. Predmet zanimanja morajo biti učinki programov, ne pa število produktov organizacije. Druga vrsta vrednotenja je programska evalvacija, ki je navadno ad hoc študija izvajanja programa. Običajno jo pripravijo zunanji izvajalci. Tematsko je vezana na doseganje programskih ciljev v aspektu z drugimi kriteriji uspešnosti, kakor tudi z morebitnimi stranskimi učinki programa, navezanosti na aktualno zakonodajo, njegovo učinkovitostjo, dostopnostjo itd. (Starling, 2008: 242-244).

Podobno ugotavlja Rus, da so eden od načinov zagotavljanja povratnih informacij menedžmentu v javni upravi tudi evalvacijske študije, ki so smiselne takrat, ko

analizirajo razmerje med cilji, plani in programi in rezultati njihove implementacije (Rus, 1994: 947). Brez analiz tega razmerja imamo opraviti z zanimivimi deskriptivnimi analizami, ki pa so za menedžerje neuporabne, ker ne vsebujejo sugestij za ukrepanje.

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

Če je neka organizacija učinkovita, to nikakor ne pomeni, da je tudi uspešna in obratno.

Primerjalno ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti med organizacijami je pomembno orodje, s katerim lahko organizacije na podlagi ugotovljenih razlik oblikujejo in izvajajo sebi prirejene, boljše načine. Primerjalno ocenjevanje pa je mogoče uporabiti tudi na osebnem nivoju, s tem da se je potrebno primerjati z najboljšimi. Sedaj je potrebno vprašanje: »Kaj kot manj uspešen/a delam narobe?«, zamenjati s vprašanjem: »Kaj najuspešnejši delajo pravilno?« (Možina, Ivanko et al., 2002: 466).

Zahteve glede delovanja javne uprave se vedno bolj zaostrujejo, pričakovanja državljanov in gospodarskih subjektov pa se višajo, kar odraža večjo potrebo po prilagojenosti storitev uprave zahtevam njihovih uporabnikov.

Učinkovitost kot notranje merilo uspešnosti lahko opredelimo kot gospodarnost uporabe virov organizacije pri zagotavljanju dane stopnje zadovoljstva strank (Žurga, 2005:1).

Učinkovitost dela pomeni tudi, da v delovnem procesu z najnižjimi stroški ali v najkrajšem možnem času dosežemo zastavljene cilje. Brez merjenja učinkovitosti ne moremo določiti (meriti) uspešnosti. Meriti je mogoče, kako učinkovito so izrabljene zmožnosti ljudi, sredstva in drugi dejavniki ter koliko učinkov proizvedemo z omejenimi resursi (Andoljšek in Seljak, 2005: 57).

Merjenje učinkovitosti in uspešnosti vsake institucije je zahtevno. Uspešen subjekt državne uprave mora učinkovito zagotavljati storitve, gospodarno izrabljati delo in druge proizvodne dejavnike. Procesu, pri katerih zaposleni spreminjajo vložke v učinke,

morajo biti kakovostni. Le tako lahko subjekt doseže optimalen izid (Andoljšek in Seljak, 2005: 56).

Osnova za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti sistema je merjenje njegovega delovanja (Žurga, 2005: 32).. Zato je merjenje rezultatov pomembno iz več razlogov:

- če ne merimo rezultatov, ne moremo razlikovati uspeha od neuspeha;
- če ne znamo prepoznati dosežkov, jih ne moremo nagrajevati;
- če ne zmoremo nagrajevati dosežkov, potem verjetno nagrajujemo neuspehe oziroma slabo delo;
- če ne znamo prepoznati slabega dela, ga ne moremo popraviti (Žurga, 2005: 32).

Učinkovita javna uprava ne pomeni samo zniževanja stroškov znotraj uprave, temveč je enako ali morda celo pomembnejše tudi zniževanje stroškov uporabnikov pri sodelovanju z upravo, kar je mogoče doseči na sledeče načine:

- odprava nepotrebnih postopkov: z informatizacijo in povezovanjem evidenc v državni upravi lahko odpravimo potrebo po določenih postopkih, potrdilih ali podatkih;
- poenostavitev in pospešitev postopkov: s spremljanjem postopkov, ugotavljanjem ozkih grl in opozarjanjem na nepotrebnost določenih zahtev je mogoče predlagati načine za hitrejšo izvajanje postopkov;
- odprava upravnih zaostankov: vsaka odločitev, ki jo državna uprava ne sprejme pravočasno, za uporabnike pomeni podaljševanje čakanja in s tem povezane večje stroške;
- e-uprava in drugi sodobni načini poslovanja: z informatizacijo postopkov in elektronskim poslovanjem s strankami uprava svojim uporabnikom bistveno zmanjšuje stroške (Internet 6).

Za zniževanje stroškov v državni upravi uporabljajo različne mehanizme:

- skupna javna naročila: če celotna državna uprava kupuje določeno blago ali storitve skupaj, prek enotnega javnega naročila, bo zaradi večjih količin lahko dosegla ugodnejšo, nižjo ceno za potrebno blago ali storitve;

- enotne in skupne rešitve: če več organov skupaj razvija informacijske in druge rešitve za svoje potrebe, bo takšno sodelovanje zagotovilo cenejši razvoj in vzdrževanje;
- nadzor nad porabo: pri trošenju blaga in uporabi storitev lahko brez ustreznega nadzora nad porabo in vnaprej določenih omejitev stroški hitro presežejo dane okvirje;
- skrb za racionalno poslovanje: vsak javni uslužbenec mora pri svojem delu nadzorovati porabo in s tem povezane stroške (Ibid.).

Najpogosteje omenjano merilo učinkovitosti je hkrati tudi najtežje opredeljivo in najmanj zanesljivo. Če je učinkovitost razmerje med inputom in outputom, je glavna težava pri merjenju učinkovitosti ta, da ne moremo objektivno opredeliti niti inputa niti outputa. Na obeh straneh tega razmerja imamo opraviti z vrednotami, ki navadno niso količinsko izvršljive ali kako drugače objektivno opredeljive. Gre za različne koristi, težnje, vrednote, dolgoročne in kratkoročne interese, ki poleg tega, da niso izmerljivi, tudi niso primerljivi, niti se ne dajo denarno ovrednotiti. Zato kriterij finančne učinkovitosti na področju javne uprave ne more biti na prvem mestu, saj je visoka finančna učinkovitost pogosto dosežena na račun drugih, za javno upravo pomembnih vrednot (Haček, 2001: 27).

Kriterij uspešnosti je v upravnem delovanju veliko pomembnejši kot kriterij učinkovitosti. V javni upravi se izraz učinkovitost uporablja za nek sistem ali organizacijo, ki je pri doseganju zadanih ciljev uspešna. Učinkovitost stopa v ospredje zlasti takrat, ko je cilj jasen in tehnika za dosego tega cilja znana (npr. v tehničnih vladah). Zato v takšnih primerih pogosto vprašanja uspešnosti sploh ne postavljamo. Učinkovitost postaja sinonim za uspešnost (Bučar, 1981: 410-418). Pri upravnem delovanju pa uspešnost postaja sinonim za učinkovitost. Pri družbenih ciljih namreč ne gre samo za vprašanje, ali je bil nek cilj dosežen in s kakšnimi sredstvi je bil dosežen - gre tudi za vprašanje, kako sistem ocenjuje njegovo okolje. Sistem namreč z okoljem izmenjuje energijo in je sposoben za življenje samo, če ga okolje sprejema za koristnega (Thompson, 1967: 67).

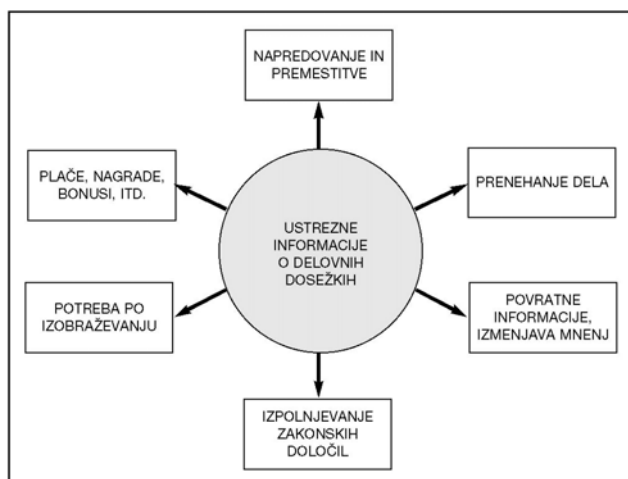
Na uspešnost in učinkovitost javne uprave močno vpliva tako imenovani fenomen birokratskega »rdečega traku« (ang: red tape), ki pomeni izvajanje upravnih opravil s postopki, pravili in pravilniki, ki ostajajo v veljavi, kljub temu, da ne prispevajo k učinkovitosti delovanja in da predstavljajo breme organizacije (Boyne et al., 2006: 131). Problem poskuša rešiti Novi javni menedžment, ki se želi z učinkovitim, podjetniškim upravljanjem premakniti od sistema, kjer so zaposleni odgovorni, da sledijo pravilom, k sistemu, kjer bodo odgovorni za doseganje rezultatov (Shafritz in Hyde, 2007: 555).

Če je torej merjenje učinkovitosti sistema javne uprave oteženo ali brez vnaprej dogovorjenih kompromisov skoraj nemogoče, je merjenje učinkovitosti javnih uslužbencev mogoče na podlagi delovnih rezultatov.

3.1 Namen in cilji ocenjevanja in spremljanja delovne uspešnosti

Namen spremljanja in ocenjevanja delovnih dosežkov je zagotovitev povratne informacije, s katero vodstvo poskuša vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke (Možina in Jamšek, 2002: 262) (Slika.3.1.1).

Slika 3.1.1: Namen spremljanja delovnih dosežkov



Vir: Singer (1990) v Možina in Jamšek, 2002: 262

Ocenjevanje delovne uspešnosti je tesno povezano z načrtovanjem, kajti dobro ocenjevanje delovne uspešnosti je mogoče le, če so vsakomur znani cilji, ki jih mora doseči kot posameznik, pa tudi cilji celotne organizacije. Prvine delovne uspešnosti, kot so odnos do sodelavcev, pripravljenost na sodelovanje, interdisciplinarna usposobljenost ipd., je možno objektivno oceniti le, če so te sposobnosti aktivirane v želeni smeri, v doseganje zastavljenih ciljev in so dale ustrezne učinke. V nasprotnem primeru so to le latentne zmožnosti, neizrabljeni ali napačno izrabljeni človeški viri. Ocenjevanje delovne uspešnosti, nagrajevanje in razvoj, ki niso povezani z zastavljenimi cilji, niso v funkciji upravljanja s človeškimi viri in nimajo pravega smisla (Interni vir ARSKTRP 1, 2007: 48).

Spremljanje delovne uspešnosti posameznih zaposlenih je uporabno pri oblikovanju odločitev na področju ravnanja z ljudmi iz več razlogov:

- če delovno uspešnost pravilno in pravično nagrajujemo z materialnega in nematerialnega vidika, povečujemo ali vzdržujemo zadovoljstvo zaposlenih, s tem pa vzdržujemo ali povečujemo njihovo delovno motivacijo;
- s spremljanjem delovne uspešnosti odkrivamo zaposlene, pri katerih dejanski delovni rezultati zaostajajo za pričakovanimi; če ugotovimo, da je vzrok za to v pomanjkljivi usposobljenosti (znanja, veščine), lahko načrtujemo in realiziramo ustrezne izobraževalne ukrepe, s katerimi skušamo pomanjkljivosti odpraviti;
- če so delovni rezultati zaposlenega v skladu s pričakovanji (povprečna ocena delovne uspešnosti), njegovo usposobljenost vzdržujemo in po potrebi prilagajamo novostim v tehnologiji, organizaciji dela in na drugih področjih, kar je naloga razvoja kadrov;
- nadpovprečno uspešnim zaposlenim mora sistem razvoja kadrov odpirati različne možnosti napredovanja, pri tem pa upoštevamo razvojni potencial in razvojne ambicije posameznika;
- če so vzroki za neuspešnost posameznih zaposlenih v neustreznem odnosu do dela, načrtujemo in izvedemo ustrezne vzgojne ukrepe in aktivnosti, povezane z razvojem osebnostnih lastnosti; v izjemnih primerih je potrebno predvideti tudi premestitev zaposlenega na drugo, zaposlenemu ustrežnejše delovno mesto, v izjemnih primerih pa tudi prenehanje dela;
- če je neuspešnost zaposlenega pogojena z neustrezno delovno situacijo, npr. neprimeren stil vodenja, načrtujemo različne ukrepe, povezane z usposabljanjem

in izpopolnjevanjem vodilnih in vodstvenih delavcev v smeri izboljšanja kritičnih dejavnikov (Možina, 2002: 62).

Temeljni cilj spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti je optimalna uskladitev vseh dejavnikov, ki vplivajo na delovno uspešnost in posledično vplivajo na razlikovanje v plači, na boljše in uspešnejše vodenje, na optimalno razporejanje delavcev na delovna mesta, na napredovanja zaposlenih ter na izpopolnjevanje in nadaljnje izobraževanje ter usposabljanje zaposlenih (Galetić, 1998: 661).

3.2 Ravni ocenjevanja delovne uspešnosti

Delovno uspešnost je smiselno in možno ugotavljati na ravni posameznika, skupine ali organizacijske enote, vodstva in na ravni celotne organizacije.

Raven organizacije:

Najbolj celovita in najbolj formalizirana presoja uspešnosti organizacije z vključitvijo nefinančnih kazalnikov je metoda uravnoteženih kazalnikov, ki sta jo razvila Norton in Kaplan. Razdeljena je na štiri sklope:

- vidik doseganja finančnih rezultatov: kako nas vidijo naši deležniki - nosilci interesov, lastniki;
- vidik notranjega delovanja: v čem moramo biti odlični; kazalniki, ki so pomembni za učinkovitost in kakovost notranjih procesov;
- vidik strank: kako nas vidijo in vrednotijo stranke;
- vidik inovativnosti in učenja: na kakšen način lahko še nadalje izboljšujemo stanje (Možina et al., 2002: 685).

Spremljanje uspešnosti in učinkovitosti organizacij je običajno vezano na finančne pokazatelje (Žurga, 2001: 86).

Pri ocenjevanju uspešnosti javnega sektorja pogosto naletimo na težavo, da so administrativne enote odgovorne za več politik in programov, ki si jih večinoma horizontalno delijo z drugimi javnimi ustanovami ali vertikalno z različnimi nivoji

upravljanja ali oboje. Mnogokrat imajo enote nedefinirane stroške, ki niso neposredno povezani z nobenim programom, politiko ali aktivnostjo (Ferlie et.al., 2007: 494).

Tako so po Smithu pri kvantitativnih modelih ocenjevanja v javnem sektorju stroški organizacije pogosteje spremljani kakor težje določljivi enotni kriteriji za merjenje učinkov, kjer je vsako merilo izhoda povezano s paletno vhodnih podatkov. Zaradi tega se ti modeli raje ukvarjajo s stroškovno kot pa s produktno funkcijo ocenjevanja (Smith v Boyne et al., 2006: 85).

Za večino pristopov merjenja učinkovitosti je značilno, da želijo vzpostavili enoten indikator učinkovitosti za različna organizacijska okolja. Ta pa se v praksi zaradi različnih vzrokov izkaže kot pozitivno ali negativno soodvisen od dejanske uspešnosti. Tako kvantitativni modeli sami ne morejo odgovoriti na vprašanja o uspešnosti, ki jo postavljajo politiki, zakonodajalec, vodstvo, uporabniki storitev in celotna javnost. Lahko pa jim to uspe s pazljivo uporabo ostalih postopkov, kot so nadzor, vpliv uporabnikov in transparentnost upravljanja (ibid: 85-90).

Raven vodstva:

Delo, ki ga opravljajo vodilni delavci, je običajno povezano s precejšnjo negotovostjo, dostikrat pa tudi ni dovolj opredeljeno, čeprav je zelo pomembno za organizacijo. Čeprav so vodilni odgovorni za rezultate, teh ne dosegajo sami, temveč s pomočjo volje in pripravljenosti sodelavcev. To so razlogi, ki kažejo na potrebo po natančnem spremljanju dela vodij, saj ima lahko njihovo neučinkovito delovanje resne organizacijske posledice (Žurga, 2002: 103).

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

Raven skupine:

Pri ocenjevanju skupine izhajamo iz dejstva, da je učinkovita tista skupina ali tim, ki zadovoljuje organizacijske standarde, ki lahko kontinuirano deluje skupaj in daje

posameznikom osebno zadovoljstvo. Za to pa je potrebno upoštevati naslednje: oblikovanje skupine mora biti izvedeno tako, da imajo člani v okviru sprejetih norm uspešnosti strukturirane raznovrstne naloge in avtonomijo, ki je vpeta v skupinske odločitve; v organizacijskem kontekstu potrebujejo ustrezno nagrajevanje, izobraževanje in informacijski sistem, ki povečuje uspešnost opravljanja nalog; in tudi: potrebna je skupinska sinergija, ki pomaga zmanjševati izgube v procesu (Parker in Wall, 1998: 54-55).

Raven posameznika:

Še preden se vodstvo loti ocenjevanja delovne uspešnosti posameznika, bi moralo zaposlenemu na delovnem mestu biti razjasnjeno in skupaj z neposredno nadrejenim določeno, kaj se od njega pričakuje, predvsem:

- kakšne delovne naloge naj bi opravljal,
- kako njegovo delo prispeva k uresničevanju ciljev organizacije,
- kaj v njegovem primeru pomeni »opravljati delo dobro«,
- kako bosta zaposleni in njegov vodja delovala skupaj, da bi vzdrževala, izboljševala ali nadgrajevala trenutno delovno uspešnost,
- kako bo merjena delovna uspešnost,
- kako bosta skupaj identificirala prepreke za doseganje boljše uspešnosti in jih skušala odstraniti. (Bacal, 1999: 4).

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

Ferli opozarja: »Čeprav je osnovni poudarek na posamezniku, ocenjevanje delovne uspešnosti v svoji konsekvenci na tej ravni pomeni, kako in v kolikšni meri posameznik ali delovna skupina pripomore k uspešnosti organizacije pri izpolnjevanju njene strategije« (Ferlie et al., 2007: 495).

3.3 Merjenje, ocenjevanje ali presojanje delovne uspešnosti?

Pomenske razlike med navedenimi pojmi je za pravilno razumevanje modelov uspešnosti potrebno natančneje opredeliti. Če je enota mere natančno določena in imamo orodje, s katerim merimo, govorimo o merjenju. V primeru, da orodja nimamo, govorimo o ocenjevanju. Ocenjevanje je vedno subjektivno, medtem ko je merjenje praviloma objektivno (Rejc, 2002: 27). Tipični merljivi kazalniki uspešnosti so npr. bilanca stanja, dobiček, donosnost kapitala, dodana vrednost, količina izmeta itd.

Obstaja pa nevarnost, da za določena delovna mesta ni mogoče opredeliti merljivih kazalnikov, oziroma – tudi če lahko delovne rezultate merimo, so lahko koristi dosti manjše, kot je vložen napor, poleg tega količnik kot merljivi kazalnik ni sam po sebi zadosten, saj mora biti vedno povezan s kakovostjo.

Ocenjevanje delovne uspešnosti uporabljamo zlasti za tista opravila, katerih učinkov ne moremo natančno izmeriti. Tipična merila ocenjevanja delovne uspešnosti so npr. odnos do dela, odnos do sodelavcev in strank, inovativnost, pripravljenost na sodelovanje itd. Zato je zelo potrebna analiza delovnega mesta, oziroma podroben in natančen opis opravil na posameznem delovnem mestu. Tako je mnogo lažje določiti naloge zaposlenih in tudi opredeliti standarde uspešnosti, kar omogoča točnejše, s tem pa tudi stimulatивnejše in uspešnejše ocenjevanje delovne uspešnosti (Jereb, 1992: 242).

Medtem ko gre pri merjenju in ocenjevanju za način, kako oziroma s katerim orodjem postopek izvedemo, je pri presojanju poudarek na vsebini. Presojanje je naknaden proces tehtanja tega, kar smo izmerili oziroma ocenili z drugih, v okviru merjenja in ocenjevanja neupoštevanih vidikov.

Ker v vsaki organizaciji obstaja tudi neformalna struktura, se oblikuje tudi proces neformalnega ocenjevanja. Posameznik se mora tako prilagoditi skupinskim vrednotam, če želi, da ga skupina sprejme kot svojega. Kriteriji so z vidika organizacije lahko funkcionalni ali disfunkcionalni, kadar so slednji, govorimo o negativni selekciji. Tako tisti, ki izkazuje kvalitete, ki presegajo skupinske kriterije, ogroža skupinske vrednote. V upravnih organizacijah bodo to zlasti tisti, ki imajo večje znanje, višjo strokovnost in večjo delovno storilnost od povprečja. Organizacija neformalnega ocenjevanja ne more preprečiti, poskusi lahko kvečjemu, da postanejo za organizacijo funkcionalni. Največ, kar lahko doseže, je ustrezen nabor sodelavcev, ki so nosilci vrednostnega sistema, ki ga organizacija potrebuje. Ker pa posameznik ne bo mogel premagati skupinske dinamike, je rešitev samo v ustvarjanju splošne klime. Upravne organizacije pa v veliki meri podlegajo zakonu naravne selekcije, predvsem zaradi neopredeljivosti upravnega delovanja (Možina in Jamšek, 2002b: 26).

3.4 Spremljanje delovne uspešnosti

Spremljanje uspešnosti organizacije je del sistemskih menedžerskih in organizacijskih kontrol, ki so v domeni vodstva organizacije. Ne smemo pa pozabiti na pomemben del vsakodnevnih kontrol, ki se izvajajo na ravni posameznika, kot samokontrola, ali na ravni predpostavljenega. Tukaj gre predvsem za postavljanje strokovnih standardov in ciljev za določanje meril uspešnosti, ki so včasih nasprotni od ciljev, ki si jih zastavijo ustanovitelji, lastniki ali vodstveni menedžment (Boyne, 2006: 113-128).

Organizacija, ki se odloči za spremljanje delovne uspešnosti, mora najprej opredeliti, kakšen naj bo model. Torej je potrebno najprej opredeliti cilje, vsebino in merila spremljanja delovne uspešnosti ter odgovorne za odločanje o modelu, ki jih je za to nalogo smiselno ustrezno usposobiti in izobraziti. Opredeliti je potrebno pogostost in potek spremljanja delovne uspešnosti, prav tako pa je potrebno določiti, kdo vse je vključen v proces spremljanja delovne uspešnosti in namen ter uporabo pridobljene ocene.

V procesu spremljanja delovne uspešnosti imajo organizacija, vodje in uslužbenci tipične naloge, ki jih morajo opraviti oziroma izpolniti:

- naloga organizacije je, da jasno določi cilje, vire in pogoje za delovanje modela ter da nadzoruje rezultate in kontrolira, če so cilji pravočasno doseženi. Hkrati pa ob nedoseganju ciljev izvaja ustrezne ukrepe;
- vodja mora znati prevesti cilje organizacije v cilje posameznikov, komunicirati s svojimi zaposlenimi, vzpostaviti povratno informacijo, usposablja zaposlene za doseganje ciljev, opredeliti slabosti in prednosti – zmožnosti zaposlenih, določiti plan za izboljšavo delovne uspešnosti;
- zaposleni mora dobiti odgovore na vprašanja, kaj se od njega pričakuje, kako dobro opravlja svoje delo, kaj so njegove prednosti in slabosti, kako lahko bolje opravi svoje delo (Baird, 1985: 235).

Motivacijska vrednost in učinkovitost modela spremljanja delovne uspešnosti sta precej odvisna od pogostosti spremljanja. Prepogosta ocenjevanja povzročajo nenehne razprave o delovni uspešnosti in plačah, zaposleni pa postanejo nervozni in nastajajo nepotrebne zamere. Poleg tega pa je pogosto ocenjevanje tudi zelo neracionalno, saj zahteva od ocenjevalcev veliko energije, sproščenosti in koncentracije ter povzroča veliko administrativnega dela. Po drugi strani pa ocenjevanje delovne uspešnosti na predolga časovna obdobja zmanjšuje motivacijsko vrednost, razlikovanje med zaposlenimi po plačah in tudi učinkovitost sistema obračunavanja in izplačevanja plač (Jurančič, 1995: 62).

Čeprav je proces spremljanja delovne uspešnosti ena ključnih aktivnosti v spletu ravnanja z ljudmi, se mora organizacija zavedati, da so aktivnosti med seboj prepletene in izhajajo iz strateške usmeritve organizacije (Black in Porter, 2000: 333).

Merjenje uspešnosti že v gospodarskih organizacijah ni enostavna naloga, v organizacijah državne uprave pa je to še veliko težje. Obstajati mora politična volja in pripravljenost za ocenjevanje in merjenje ter resursi za gradnjo informacijskega sistema za spremljanje procesov in doseženih rezultatov.

Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces prepoznavanja, merjenja in razvoja človeškega dela v organizaciji (Baird, 1985: 4). To je proces zagotavljanja povratnih informacij zaposlenim o njihovih dosežkih na delovnem mestu. Z informacijo o

izvajanju dela in rezultatih dela skuša menedžment organizacije vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove delovne dosežke. Podjetje ali organizacija lahko tako odkrije neuporabljen znanja in izkušnje zaposlenih, ki jih do sedaj niso uporabljali (Jamšek, 1994: 55). Če so cilji jasno postavljeni, so načini merjenja in spremljanja rezultatov lažje določljivi, v praksi pa imajo običajno obliko normativov ali standardov (Andojšek in Seljak, 2005: 51).

Pri opredeljevanju delovne uspešnosti (DU) lahko izhajamo iz naslednje formule:

$$\begin{array}{lclcl} \text{DU} & = & \text{ZMOŽNOST} & \times & \text{MOTIVACIJA} \\ (\text{delovna uspešnost}) & & (\text{znanja, sposobnosti,} & & (\text{hotenje - ni dovolj, da hoče} \\ & & \text{veščine, osebnostne} & & \text{nekaj narediti, vedeti mora} \\ & & \text{lastnosti}) & & \text{predvsem, kaj naj dela in} \\ & & & & \text{kako narediti}) \end{array}$$

Delovna uspešnost je torej produkt zmožnosti in motivacije. Če je eno od obojega nič, je delovna uspešnost enaka nič (Gruban, 2006: 625-630).

To pomeni, da človek ni aktiven, če aktivnosti ne zna, je ne more ali noče izvesti. Znanje, sposobnosti in motivacijo imenujemo zmožnosti, lahko pa jih imenujemo tudi viri, s katerimi človek razpolaga sam. Človek v poslovnem procesu nastopa kot vir, a ima hkrati svoje vire (Možina, Ivanko et al., 2002: 456).

Proces ugotavljanja delovne uspešnosti je tako sistematičen postopek ovrednotenja vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom (Zupan, 2006: 36).

Spremljanje delovne uspešnosti je samo ena izmed faz v upravljanju delovne uspešnosti, ki poteka krožno po naslednjih korakih (Slika 3.4.1):

- definiranje vloge: z enim stavkom izraženo bistvo, smoter in pomen delovnega mesta v organizaciji;
- dogovor o nalogah, ciljih in standardih, ki povedo, kaj in kako je potrebno narediti;
- usmerjanje in motiviranje se dogaja ves čas opravljanja dela oziroma izvajanja naloge;
- spremljanje in analiziranje delovne uspešnosti (evalvacija);

- izvedba letnih razgovorov;
- priprava in izvajanje razvojnih načrtov.

Slika 3.4.1: Sistem celovitega upravljanja delovne uspešnosti



Vir: Bagon, 2003: 46

Z opredelitvijo vloge se izrazijo bistvo, smoter in pomen delovnega mesta. Usmerjanje in motiviranje se dogajata skozi celotno opravljanje dela oziroma izvajanja vloge. Delovna uspešnost se mora vseskozi spremljati, analizirati in vrednotiti. V upravljanje delovne uspešnosti spadajo tudi letni razgovori z zaposlenimi, iz katerih se pripravijo in izvedejo razvojni načrti (Gruban, 2006: 631).

Postopek upravljanja delovne uspešnosti se začne z določitvijo vloge posameznika v organu oz. organizacijski enoti, kar pomeni, da se določi, zakaj uradnik sploh je v organu oz. enoti, kaj je njegova vloga v organizaciji in kaj se od njega pričakuje. Iz tega sledi druga faza, to je določitev (letnega) programa dela, nalog, pričakovanih rezultatov in načina izvedbe nalog. Nujno pri tem je, da se vodja in sodelavec uskladita glede pričakovanj in da se sporazumeta o tem, kaj se bo pozneje ocenjevalo kot dobro opravljeno delo. Gre torej za ključno fazo za poznejšo izpeljavo vrednotenja, ocenjevanja in sprejemanja ukrepov za učinkovitejše delo posameznika in organa oz. organizacijske enote. Naslednja faza je opravljanje dela, pri čemer je vloga vodje, da sproti spremlja svoje ljudi, jih spodbuja, pomaga pri zastojih, težavah ipd. Faza, ki temu sledi, je ovrednotenje, ki pa je možna le, če so bile opravljene predhodne faze. Rezultati ovrednotenja se uporabijo v dveh smereh oz. se razdelijo v dve zaključni fazi enega cikla, ki pa sta pomembni za nadaljnji ciklični razvoj upravljanja delovne uspešnosti. Ti

dve smeri sta ocenjevanje delovne uspešnosti in letni pogovor s sodelavcem, v katerem se ponovita prvi dve (zgoraj omenjeni) fazi procesa (Bagon, 2004: 29).

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

- vključiti mora prave ljudi: praviloma se vanj vključuje vse ljudi, ki ga bodo uporabljali, torej vse zaposlene (pri tem se izpostavlja vloga vodij, strokovna pomoč kadrovske službe, pa tudi svetovanje zunanjih strokovnjakov);
- model naj predstavlja del celovitega organizacijskega sistema: kot sestavni del upravljanja človeških virov mora prispevati k uresničevanju ciljev celotne organizacije;
- model se uči iz izkušenj: spoznanja in izkušnje, pridobljene med samim izvajanjem spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti, predstavljajo osnovo za dograjevanje in izboljševanje sistema;
- model mora biti prilagodljiv: prilagojen mora biti celotni organizaciji, zato je dobro, da so temeljni skupni elementi natančno definirani in določeni, izven tega pa je dopustno prilagajanje posameznih elementov specifikam dela v posameznih delovnih sredinah;
- zagotoviti je potrebno ustrezno vedenje in ravnanje vodij: vodja mora razumeti, da zaposleni potrebuje določen čas, da v celoti dojame koristi in obveznosti, ki izhajajo iz sistema, in ga kot takšnega sprejme. Uspešno in učinkovito ocenjevanje izvajanje samega sistema je torej v veliki meri odvisno od samih vodij, zato zahteva njihovo ustrezno usposobljenost (Mohrman, 1989: 28).

3.5 Merila ocenjevanja delovne uspešnosti

Pri spremljanju delovne uspešnosti, ki mora biti izpeljana na osnovi predhodne analize oziroma opisa delovnih mest ter s tem določenih delovnih nalog in odgovornosti, ločimo kvantitativna in kvalitativna merila. S prvimi lahko delovne rezultate merimo

(neposredno ali posredno), medtem ko na podlagi drugih rezultat le ocenimo (Schuler in Huber, 1993: 241). Če je le mogoče, pri spremljanju delovne uspešnosti uporabimo obe vrsti meril. Naloge, ki jih je možno kvantificirati in na ta način meriti, opredelimo v obliki standarda ali individualno postavljenih ciljev že pred začetkom ocenjevalnega obdobja (Jereb, 1992: 241).

Za ocenjevanje delovne uspešnosti uporabljamo naslednje temeljne skupine meril, ki so odvisne od področja in zahtevnosti dela oziroma delovnega mesta. Pri delovnih rezultatih ugotavljamo, kaj so delavci/zaposleni dosegli, in sicer s primerjavo med dogovorjenim in doseženim delovnim rezultatom. Pri tem lahko upoštevamo na primer količino delovnega rezultata, kakovost delovnega rezultata in gospodarnost pri delu:

- osebne lastnosti: ocenjujemo lastnosti, ki jih zaposleni imajo, kot npr.: zanesljivost, zvestoba, sposobnost komuniciranja, sposobnost vodenja, zrelost itd. Težave pri tem merilu so pogoste, saj je opredeljevanje osebnostnih lastnosti zahtevno;
- vedenje zaposlenih: ocenjujemo, kaj zaposleni delajo in kakšen je njihov odnos do dela. Z njim opredelimo najbolj zaželeno vedenje zaposlenega pri opravljanju delovnih nalog, npr. sodelovanje zaposlenega z drugimi zaposlenimi, samostojnost pri delu, iniciativnost, ustvarjalnost in podobno;
- strokovnost: spremljamo strokovno usposobljenost, kot npr. strokovna znanja, strokovno prakso, posebna znanja. Tudi tu izhajamo iz opisa delovnih mest, pomembno pa je, da si s tem merilom lahko pomagamo pri nadaljnjem ocenjevanju razvojnih možnosti zaposlenega, npr. izpopolnjevanju znanj in podobno (Armstrong in Baron, 1998: 282; Jurančič, 1995: 62; Schuler in Huber, 1993: 284; Jereb, 1992: 242).

Tako je potrebno za spremljanje delovne uspešnosti predhodno izdelati ustrezne opise delovnih mest, ki morajo slediti potrebam poslovnega sistema:

- učinkovitost, uvajanje novih – sodobnejših orodij, izboljševanju kakovosti izdelkov ali storitev, skratka, sledenju viziji organizacije;
- socialno-organizacijskim potrebam: karierna pot posameznika, tradicija, vloga posameznika, poročanje, usposabljanje itd.;
- osebnim potrebam posameznika: osebna rast, položaj in pripadnost (Brannick in Levine, 2002: 218).

Glede ocenjevanja delovne uspešnosti je nujno, da so merila ocenjevanja med posameznimi oddelki usklajena in da so vnaprej jasno določeni tudi cilji. Tako se izognemo morebitnemu negativnemu, subjektivnemu vplivu ocenjevanja, saj se delo posameznikov ocenjuje le znotraj že izdelanih meril. Pri vsakem delu štejejo predvsem doseženi učinki.

3.5.1 Kazalniki uspešnosti

Za merjenje uspešnosti organizacij se velikokrat uporabljajo kazalniki uspešnosti, ki imajo naravo finančnih ali nefinančnih standardov in meril, s katerimi si organizacija pomaga pri opredelitvi in oceni, kako uspešna je pri doseganju dolgoročnih organizacijskih ciljev. Ko organizacija analizira svoje poslanstvo in ko ima opredeljene vse svoje interesne skupne cilje, potrebuje način za merjenje napredka v doseganju teh ciljev – to so kazalniki uspešnosti, imenujemo jih tudi ključni kazalniki uspešnosti (Internet 8).

Ključni kazalniki uspešnosti so lahko sestavljeni iz različnih vrst kazalnikov, ki jih lahko strnemo v naslednje podkategorije:

- kvantitativni kazalniki: so lahko predstavljeni kot število;
- praktični kazalniki: so odraz obstoječih procesov v organizaciji;
- usmerjevalni kazalniki: izražajo, ali gre organizaciji bolje ali ne;
- akcijski kazalniki: omogočajo organizaciji nadzor nad učinki sprememb (Internet 9).

Ključni kazalniki uspešnosti so merljive vrednosti, ki smo jih vnaprej določili kot ključne za odražanje uspeha organizacije. Te se razlikujejo glede na organizacijo.

Cilj za določeni ključni kazalnik uspešnosti se lahko spremeni istočasno s spremembo ciljev organizacije ali takrat, ko se je organizacija svojemu prvotnemu cilju že približala.

Kazalnike uspešnosti je potrebno uporabljati smiselno kot številčne indikatorje, ki za svojo pravo uporabnost potrebujejo razlago. Lahko jih uporabljamo kot enega od

številnih kriterijev za ocenjevanje uspešnosti in izboljševanje uspešnosti organizacije (Bullen, 1991: 2).

Mogoče se zdi logično, da bi se kazalnike uspešnosti lahko uporabilo kot podlago za nagrajevanje ali celo kaznovanje posameznikov ali organizacij, vendar izenačevanje indikatorja uspešnosti in uspešnosti v večini primerov ni možna. V teh primerih lahko pride celo do potvarjanja podatkov, da bi si posamezni zaposleni pridobili določene koristi, ki izhajajo iz nagrajevanja. Večje kot so koristi, večji so pritiski na prirejanje števil (Bullen, 1991: 3).

3.6 Tehnike ocenjevanja delovne uspešnosti

V praksi se pri ocenjevanju delovne uspešnosti uporabljajo različne tehnike ocenjevanja, kar je največkrat odvisno od samega cilja in namena ocenjevanja.

Pri analitičnih metodah zaposlenega ocenjujemo tako, da ga pri posameznem merilu ocenimo kot podpovprečnega, povprečnega ali nadpovprečnega, pri čemer lahko vsako od ocen tudi točkujemo, ali ga ocenimo s slabo, podpovprečno, povprečno, dobro, zelo dobro (Možina in Jamšek, 2002a: 115).

Pri sumarnih metodah oblikujemo skupno oceno delovne uspešnosti po merilih, ki so lahko enaka kot pri analitičnem ocenjevanju. Ocena se izdela v pisni obliki, ki je podlaga za določitev gibljivega dela plače v normativno določenem okviru ali za drug stimulacijski ali razvojni ukrep (Ibid.).

Uhan (2000:110) navaja razvrščanje različno zahtevnih del in različno uspešnih zaposlenih s pomočjo vnaprej določenih lestvic, meril, določil.

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

- številčne: so najpreprostejše, oceno določimo s številom – navadno v razponu 1-10 ali 1-5;

- grafične: pogosto jih uporabljamo v ocenjevalnih intervjujih – predtiskani listi s polji in vrsticami, v katere se določi ocena, npr. grafična daljica. Njihova glavna značilnost je, da imajo številčno izraženo skalo, na kateri so standardi delovnih dosežkov označeni pisno;
- opisne: ocenjevalec izbere opis ocenjenega pojava, ki ustreza opisu ugotovljenih dosežkov, npr. na vedenjsko sidrani ocenjevalni lestvici, na skali, ki označuje določeno vedenje, označimo pripadajočo vrednost. Primernejša je za ocenjevanje menedžerjev (Možina in Jamšek, 2002a: 118-123).

3.7 Metode ocenjevanja delovne uspešnosti

Od podjetja je odvisno, kateri način ocenjevanja uspešnosti zaposlenih uporabimo, z ozirom na to, ali se ujema s poslovno in kadrovske strategijo podjetja. V nadaljevanju jih bomo nekaj navedli.

- Metoda ocenjevanja od zgoraj navzdol: predpostavljeni ocenjuje delovne dosežke. Za pravično in ustrezno ocenjevanje po tej metodi je potrebno, da menedžer dobro pozna celoten kolektiv zaposlenega in njegove dosežke. Če pa objektivne ocene ne more zagotoviti, je smiselno, da za pomoč prosi tudi druge strokovnjake, kadrovice ali zunanje svetovalce. Predvsem je pomembno, da je menedžer pozoren na čim večjo objektivnost in enako obravnavanje vseh zaposlenih.
- Metoda ocenjevanja od spodaj navzgor: nekatera podjetja uporabljajo to metodo, kjer na podlagi anonimnih vprašalnikov podrejeni ocenjujejo svojega nadrejenega. Tako pridobljene informacije so primerne tudi za motivacijo zaposlenih, saj z ocenjevanjem nadrejenega čutijo odgovornost za nadaljnji razvoj skupine. Za zanesljive informacije je potrebno zagotoviti popolno anonimnost anketirancev.
- Metoda ocenjevanja 360 stopinj: pri tej metodi je ocenjevanec ocenjen z vseh vidikov. Od zgoraj je ocenjen s strani menedžerja, od spodaj s strani podrejenih, z leve ga ocenjujejo sodelavci, z desne pa stranke. Takšno ocenjevanje je usmerjeno predvsem v trenutno opravljanje dela in povečuje samozavedanje, ki je ključno za uspešno delovanje vodje. Poleg tega takšno ocenjevanje presega

pristranskost, saj ocene niso podane na podlagi stališča enega posameznika. Je pa res, da je to zelo zahteven postopek, ki terja veliko časa in truda ter sodelovanje vseh. Uporabno je tudi 180-stopinjsko ocenjevanje, kjer samo podrejeni ocenjujejo svoje nadrejene, s čimer se določa ustreznost vodje.

- Metoda dvosmernega ocenjevanja: je metoda, kjer vodja ocenjuje zaposlenega, zaposleni pa vodjo. Uporabna je v organizacijah, kjer je vodstvo v tesnem stiku z zaposlenimi in zaradi tega lahko pričakuje tehtno povratno informacijo o svojem vodenju (Bacal, 1999: 154).
- Metoda timskega ocenjevanja: v podjetjih, kjer odnosi temeljijo na timskem delu, lahko uporabijo medsebojno sodelovanje sodelavcev oziroma metodo timskega ocenjevanja. Metoda spodbuja sodelovanje med člani, razvija inovativnost in dviga dosežke tima.
- Letni razgovor: je lahko zelo preprost in učinkovit pripomoček pri ustreznem ravnanju z ljudmi v organizaciji. Gre za razgovor med menedžerjem in zaposlenim, ki vsaj enkrat na leto poda posnetek stanja o aktivnostih zaposlenega in izpolnjenih pričakovanih ciljih. Na podlagi razgovora lahko menedžer ugotovi interese in želje zaposlenega ter potrebe nadgradnje znanja in veščin. Naloga vodje na letnem razgovoru je, da jasno opredeli cilje organizacije in jih uskladi z zaposlenim. Da jasno pove svoja pričakovanja o delovni uspešnosti zaposlenega in zagotovi zaposlenemu ustrezne in konstruktivne povratne informacije o njegovem dosedanjem delu. Pogostost ocenjevanja dosežkov je odvisna od razvojne faze, v kateri je organizacija. V kriznih situacijah je smiselno ocenjevalne intervjuje izvajati pogosteje. Običajna frekvenca je ocenjevanje enkrat na leto ali pol leta (Možina et al., 2002a: 275-277).

3.8 Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti

Pri izvajanju ocenjevanja delovne uspešnosti mora biti ocenjevalec (vodja) pozoren na njegovo čim bolj dosledno izvajanje. Vodja mora poznati prednosti zaposlovanja zaposlenih in se zavedati pomembnosti le-tega za nadaljnji razvoj zaposlenih in s tem podjetja (Možina et.al., 2002). Spremljanje delovne uspešnosti je zelo občutljiv proces,

zato morajo že v začetni fazi biti izpolnjena začetna izhodišča in načela za ocenjevanje, na katerih se lahko potem model gradi (Uhan, 2000: 100-106).

Največja slabost vseh ocenjevalnih metod je vsekakor njihova subjektivnost, ki izvira predvsem od ocenjevalcev samih. Subjektivnost se zmanjšuje s tem, da ocenjevalce seznanimo s sistematičnimi napakami subjektivnega ocenjevanja. Napake, ki jih ocenjevalec lahko naredi pri ocenjevanju, so naslednje: (Lipičnik, 1996: 97-98).

- halo efekt: je najbolj poznana in razširjena napaka med ocenjevalci, ker ocenjevalec zaposlenega presoja pod vplivom splošnega vtisa, ki ga ima o njem. Napaki halo efekta se ocenjevalec težko izogne, lahko pa jo nekoliko omilimo, če ocenjevalce nanjo prej opozorimo in jim za presojo uspešnosti priskrbimo konkretna merila;
- popustljivost/strogost: ocenjevanje z najvišjimi ali najnižjimi ocenami, ne da bi se poiskala vsaj ena kategorija, kjer je zaposleni v povprečju;
- napaka kontrasta: ko ocenjevalec vse ostale presoja nasprotno od sebe, npr. zelo discipliniran človek bo vse druge ocenil kot premalo disciplinirane. Ta napaka je tehnično skoraj neobvladljiva, pomembno za ocenjevalca pri izogibanju tej napaki pa je dobro poznavanje samega sebe in posebna pozornost do meril, ki bi lahko pripeljala do te napake;
- iskanje podobnosti (ang.: similar to me effect): ocenjevanje zaposlenih po tem, koliko so podobni ocenjevalcu. Bolj podobnim se ocene delovne uspešnosti zvišajo;
- napaka srednje vrednosti: ocenjevanje vseh zaposlenih s srednjo oceno. Vpliv te napake lahko omilimo z večjim številom ocenjevalcev, točnimi informacijami o zaposlenem in natančnimi navodili za presojanje;
- prvi vtis (ang. first impression): dopustitev, da prvo ovrednotenje delovne uspešnosti zasenči dejansko uspešnost nadaljnjih ocenjevanj;
- logična napaka: je napaka, ko ocenjevalec eno značilnost uspešnosti presoja pod vplivom druge, ker misli, da sta logično povezani. To napako lahko omilimo ali celo odpravimo z natančnimi navodili in treningi za ocenjevalce;
- druge napake: napake pri ocenjevanju izvirajo iz zavestnih teženj ocenjevalcev: zavestna protekcija, nezaupanje do vsega novega, izogibanje ocenjevanju, češ da

ne poznajo sodelavčevega dela, strah pred reklamacijami slabo ocenjenih zaposlenih in zaradi tega toleriranje manj uspešnih.

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti pogosto prihaja do napak, ki imajo različne vzroke. Napakam se lahko podjetje izogne z jasnimi, konkretno izdelanimi merili in njihovim strogim upoštevanjem s strani ocenjevalcev. Potrebno je vključiti čim več zaposlenih, ocenjevalce usposobiti in zagotoviti povratne informacije (Murphy, 2004: 5).

3.9 Elementi uspešnega spremljanja delovne učinkovitosti in uspešnosti

Na nivoju javnega sektorja se je potrebno zavedati, da samo spremljanje in merjenje delovne uspešnosti in učinkovitosti ne more dati pravih odgovorov na določena vprašanja, saj so sistemi odločanja vpeti v strategije, namene in cilje, ki se določajo na ravneh s političnim kontekstom, nasprotujočih si interesov na različnih ravneh in vplivnih posameznikov, občuten pa je vpliv in želja po doseganju kompromisov (Poister, 2003: 19).

Kljub temu je ob nekaterih ostalih omejitvah, kot so težavnost določanja meril uspešnosti, stroškovne omejitve, zahtevnost vzpostavitve sistema in njegove implementacije, sistem merjenja uspešnosti in učinkovitosti pomemben člen v menedžerskem odločanju, izboljševanju učinkovitosti in povečevanju odgovornosti.

Vsak sistem učinkovitega ocenjevanja delovne uspešnosti mora vsebovati jasna navodila in usposabljanje za ocenjevalce delovne uspešnosti. Sistem ocenjevanja mora imeti popolno podporo vodij, torej tistih, ki bodo ocenjevali. Tako podporo se dobi skozi večkratno predstavitev in izmenjavo informacij o samem ocenjevanju. Za uspešnost sistema ocenjevanja delovne uspešnosti je v prvi vrsti potrebna domačnost ocenjevalca z naravo in pomembnostjo ocenjevanih delovnih dolžnosti ter z dejansko uspešnostjo zaposlenega. Ocenjevalec mora poznati vse procese, ki jih ocenjuje, da je ocena lahko poštena. Uspešnost ocenjevanja zagotavlja tudi uporaba ocenjevalnega sistema, ki je delovno orientiran in razumljiv, kolikor je to možno. Sistem ocenjevanja mora vsebovati glavni cilj, ki se nanaša na dejansko situacijo v delovnem procesu, tako

za ocenjevalca kot tudi za ocenjevanega(ne). Cilj mora biti kar se da natančen in razumljiv vsem sodelujočim (Locke, 2003: 65-68).

Vsak sistem mora vsebovati varovalko proti pristranskosti ocenjevanja. Takšna varovalka je lahko pregled in/ali potrditev ocene s strani višje avtoritete v podjetju (Murphy, 2004: 6).

Za učinkovito spremljanje delovne uspešnosti je treba biti pozoren na nekaj ključnih zadev (Cascio, 1995: 277-279; Schuler in Huber, 1993: 333):

- odvisnost med postavljenimi cilji in posameznimi delovnimi nalogami ter jasna povezava med analizo dela, njenimi izsledki in procesom spremljanja delovne uspešnosti;
- proces spremljanja delovne uspešnosti mora ločiti učinkovite zaposlene od neučinkovitih;
- rezultati delovne uspešnosti se ne smejo preveč razhajati, čeprav je jasno, da tisti, ki spremljajo delovno uspešnost z različnimi pogledi (nadrejeni, podrejeni, sodelavci), ne morejo predstavljati enakih ugotovitev, zato je potrebno zagotoviti tudi enake pogoje spremljanja delovne uspešnosti;
- merila uspešnosti morajo biti natančno opredeljena;
- instrumenti spremljanja delovne uspešnosti morajo biti jasni, enostavni in vsem razumljivi;
- prav tako je pomembna nepristranskost in pravičnost oziroma objektivnost tistih, ki spremljajo delovno uspešnost.

Uspešen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti mora vsebovati tudi možnost zaposlenih za pregled in komentarje rezultatov ocenjevanja. Povratna informacija je zelo pomembna. Zaposlenim je potrebno omogočiti možnost predlogov izboljšave samega sistema, ker bo ta lahko le na ta način boljši in ustrežnejši.

Med elemente, ki bistveno izboljšajo različna področja delovanja zaposlenih v podjetju, tudi učinkovitost in uspešnost, lahko namesto specializiranih programov uvrstimo odstranjevanje vzrokov večine težav zaposlenih, kot sta stres in utrujenost (Rus, 1999: 104), s čimer pa se v tej nalogi ne bomo ukvarjali.

3.10 Ocenjevanje in merjenje učinkovitosti dela v javni upravi

Pri merjenju učinkovitosti v organizaciji nikakor ne bi smeli pozabiti na element zaupanja med nadrejenim ocenjevalcem in podrejenim ocenjevancem. Medsebojno zaupanje po Zuckerju zavisi od informacije o določeni izkušnji akterja s posameznikom (Zucker v Rus, 2005: 374). Zaupanje je definirano kot pozitivno pričakovanje glede na obnašanje ostalih udeležencev in je življenjsko povezano s socialnimi vezmi in odnosi, v katerih takšna pričakovanja lahko nastanejo (Rus, 2005: 374). Če nadrejeni zaupa svojemu podrejenemu uslužbencu, med njima nastane neka zavezujoča povezava, ki lahko pozitivno vpliva na uspešnost in učinkovitost, saj nobeden od njiju ne bi rad izgubil ali celo izneveril pridobljenega zaupanja na osebni ravni.

Izhodišče v upravi postaja uslužbenec s svojim znanjem, sposobnostmi in hotenji ter pričakovanji. Za prepoznavanje njegovih lastnosti in sposobnosti ter oblikovanje možnosti nadaljnjega razvoja, ki bo usklajen s cilji uprave, Zakon o javnih uslužbencih in Zakon o sistemu plač v javnem sektorju vzpostavljata celo vrsto institutov, ukrepov, postopkov in načinov, ki naj bi medsebojno povezani spodbujali sistem upravljanja kadrov (Interni vir ARSKTRP 1, 2007: 58).

V našem sistemu državne uprave ločimo ocenjevanje delovne uspešnosti za tri namene:

- ocenjevanje uradnikov zaradi napredovanja v višji naziv (111.-117. člen ZJU), (Ur. list RS št. 56/02);
- ocenjevanje javnih uslužbencev zaradi napredovanja v višji plačni razred (17. člen ZSPJS), (Ur. list RS št. 9/07, UPB7);
- ocenjevanje javnih uslužbencev za izplačilo dela plače za delovno uspešnost (22. člen ZSPJS).

Ocenjevanje je uvedeno zaradi uvedbe kariernega sistema v Zakonu o javnih uslužbencih (Ur. list RS št. 56/2002, 110/2002, 2/2004, 23/2005, 62/2005). S tem je zakonodajalec želel regulirati pravilnost odločanja glede napredovanja zaposlenih, obenem pa vzpodbuditi zaposlene h graditvi lastne kariere. Ocenjevanje se izvaja glede

na prispevek posameznega javnega uslužbenca k učinkovitejšemu delovanju organa in z medsebojno primerjavo delovnih in strokovnih kvalitete javnih uslužbencev.

Obema sistemskima zakonoma je skupno to, da izpostavljata skupne kriterije za ocenjevanje javnih uslužbencev, ki so naslednji:

- rezultati dela;
- delovna in strokovna kvaliteta, znotraj katere zasledujemo:
 - samostojnost, ustvarjalnost in natančnost,
 - zanesljivost, kakovost sodelovanja in
 - druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela za napredovanje v naziv – v plačnem razredu in
- nadpovprečna obremenjenost z delom za del plače za delovno uspešnost.

Pri tem ne gre za ocenjevanje osebnostnih lastnosti sodelavcev, temveč le za analizo tistega vedenja, ki vpliva na delovno uspešnost.

ZJU v okviru kariernega sistema razdeli zaposlene na uradnike in strokovno-tehnično osebje. Kariera označuje življenjsko pot posameznika z vidika delovnih izkušenj. Kariera ima horizontalni in vertikalni vidik. Hierarhične poti napredovanja so jasno opredeljene: uradniki napredujejo v okviru petih kariernih razredov in v okviru teh v nazive – po tri nazive v vsakem razredu. Za različna delovna mesta, ki so v istem nazivu oziroma na isti stopnji zahtevnosti, so zahteve za delo lahko zelo različne, zato lahko uradniki napredujejo tudi v višji plačni razred v istem nazivu – horizontalno napredovanje. Za napredovanje v plačnem razredu ali napredovanju v naziv je potrebno doseči ustrezno število dobrih, prav dobrih ali odličnih letnih ocen delovne uspešnosti in zbrati ustrezno število točk (5. do 10. člen Uredbe o napredovanju uradnikov v nazive, Uradni list RS št. 98/2008).

Skladno z zakonom (118. člen ZJU in 1. člen Uredbe o napredovanju uradnikov v nazive) se lahko napreduje v višji naziv, če so izpolnjeni pogoji za napredovanje:

- predpisana stopnja izobrazbe, delovne izkušnje in drugi pogoji;
- da se naloge na delovnem mestu, na katerem uradnik dela, lahko opravljajo v višjem nazivu;
- uradnik v ocenjevalnem obdobju doseže ocene, navedene v 5. točki uredbe.

Uradnik ne more napredovati, če (1. člen Uredbe o napredovanju uradnikov v nazive):

- je bila od zadnjega imenovanja v naziv ugotovljena njegova nesposobnost za opravljanje dela, dokler po ugotovljeni nesposobnosti ne izpolni pogojev za napredovanje;
- mu je bil izrečen disciplinski ukrep opomina;
- je bil pravnomočno obsojen za kaznivo dejanje, storjeno na delu ali v zvezi z delom.

Podrobnejše opredelitve izpolnjevanja pogojev za napredovanje javnih uslužbencev v plačnih razredih so opredeljene v: Uredbi o napredovanju uradnikov v nazive (Uradni list RS št. 98/2008) in Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS št. 52/2008).

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU, Uradni list RS št. 56/2002, 110/2002, 2/2004, 23/2005, 62/2005) uvaja letno oceno uspešnosti, pri kateri gre za ocenjevanje delovne in strokovne kvalitete uradnikov z medsebojno primerjavo delovnih in strokovnih kvalitet uradnikov primerljivih nazivov in delovnih mest.

3.10.1 Letni pogovor s sodelavcem

Po Zakonu o javnih uslužbencih mora nadrejeni spremljati delo in kariero uradnikov in vsaj enkrat letno z njimi o tem opraviti razgovor. Letni pogovor je element spremljanja dela in kariere uslužbencev, ki zagotavlja razvoj kadrov in njihovo uspešnost. S takšno obliko načrtnega dela vodij s sodelavci se zagotavlja učinkovitost javne uprave prek ustrezno usposobljenih in učinkovitih uslužbencev. Letni razgovor s sodelavcem je sredstvo za presojo in razvoj človeških virov ter usklajevanje ciljev posameznika s cilji organizacije.

Namen letnih pogovorov je:

- sodelavcem ponuditi možnost, da izrazijo svoja mnenja, ideje in pripombe, in jim tako omogočiti, da izboljšajo svojo uspešnost;
- spoznavanje sodelavcev, kar olajšuje vodenje, usmerjanje in njihovo motiviranje;
- doseganje boljšega in hitrejšega pretoka informacij, dvostransko komuniciranje in doseganje odprtosti v komuniciranju (Majcen, 2003: 6).

Vsebina pogovora je odvisna od namena letnega pogovora, vedno pa bi bilo potrebno, da je to priložnost za preverjanje rezultatov preteklega dela, določanje ciljev za prihodnje obdobje ter določanje ukrepov za doseganje ciljev (Korade-Purg, 2005: 24-25).

Za uspešnejše vodenje letnih pogovorov je priporočljivo, da si vodje pripravijo scenarije pogovorov z vsakim zaposlenim posebej. Scenarij je spisek osnovnih vprašanj, ki jih je potrebno postaviti sodelavcu, in predstavljajo teme pogovora, s tem pa tudi vsebino pogovora.

Pri tem je potrebno paziti zlasti na:

- opis delovnega mesta: ali vsebina še ustreza sedanjim potrebam in stanju;
- delovna zgodovina: kaj je že delal in kakšne so njegove delovne izkušnje, kakšni so bili delovni rezultati;
- znanja: dosedanje izobraževanje, vključevanje novih znanj v delo, pridobljene spretnosti, kvalifikacije, itd;
- dosedanja ocenjevanja in napredovanja;
- vključenost v projekte: v katerih projektih je sodeloval, kakšno vlogo je opravljal in doseženi rezultati;
- katere so njegove najpomembnejše naloge in odgovornosti;
- ali s svojimi znanji, sposobnostmi in lastnostmi (kompetencami) lahko uspešno opravlja delo na konkretnem delovnem mestu;
- glede na strategijo, cilje in predviden razvoj organizacijske enote je potrebno izraziti svoja pričakovanja in oblikovati delovne cilje za naslednje leto;
- katere so njegove dobre značilnosti dela in navade, kaj bi lahko izboljšal;
- kateri so njegovi pomembni delovni potenciali, kateri so premalo izkoriščeni, kje se lahko še razvije; katero je njegovo karierno sidro (Majcen, 2003: 11-12).

Sodelavca se na razgovor povabi ustno ali pisno. Pomembni sklepi in ugotovitve se zapišejo.

Med opravljanjem letnih pogovorov se je potrebno sodelavcem posvetiti, jih poslušati in jim dati priložnost, da se tudi sami aktivno pripravijo na svoje bodoče zadolžitve in naloge, saj bodo le tako lahko osebno rasli in se razvijali v smeri izkoriščanja svojih potencialov z doseganjem najboljših rezultatov.

3.10.2 Mesečna redna delovna uspešnost

Postopek ugotavljanja doseganja kriterijev za določitev dela plače za redno delovno uspešnost se za vse javne uslužbence izvaja mesečno, trimesečno ali dvakrat letno.

Del plače za redno delovno uspešnost se javnemu uslužbencu določi na podlagi naslednjih kriterijev:

- znanje in strokovnost: upošteva se skladnost opravljenih nalog s pravili stroke oziroma uveljavljenimi strokovnimi standardi;
- kakovost in natančnost: upošteva se ustreznost izdelkov glede na standarde kakovosti in odsotnost napak;
- odnos do dela in delovnih sredstev: upošteva se racionalna in učinkovita izraba delovnega časa ter skrbno in gospodarno ravnanje z delovnimi sredstvi;
- obseg in učinkovitost dela: upošteva se količina opravljenega dela ter porabljen čas in sredstva za izvedbo določene naloge;
- inovativnost: upoštevajo se koristni predlogi in ideje za izboljšanje poslovanja oziroma zmanjšanje stroškov poslovanja (glej prilogo IV).

Vsak posamezni kriterij za ugotavljanje delovne uspešnosti je ovrednoten z 1 točko, ki pomeni doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov pri posameznem kriteriju. Seštevek števila točk je podlaga za določitev dela plače za redno delovno uspešnost javnega uslužbenca. Del plače za redno delovno uspešnost pripada javnemu uslužbencu, ki je v ocenjevalnem obdobju dosegel nadpovprečne delovne rezultate pri vsaj enem kriteriju ocenjevanja. Pregledane in podrejene ocene s strani predstojnika se objavijo. Pri izplačilu januarske plače uslužbenec prejme obvestilo, kolikšno število točk je dosegel v posameznem mesecu. Potrjena obvestila se hranijo v personalni mapi javnega uslužbenca (Interni vir ARSKTRP 1, 2007: 45).

Skupen obseg sredstev tekočega leta za izplačilo mesečnih rednih delovnih uspešnosti se določi v skladu z 22. členom Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS št. 9/2007, UPB7) in predstavlja 2 % letnih sredstev za osnovne plače. Najvišji možni znesek za izplačilo uspešnosti pa je dvakratno osnovno izplačilo uslužbenca za december preteklega leta. Zanimiv je podatek, da je potrebno letni obseg sredstev za izplačilo redne delovne uspešnosti uporabnika proračuna izplačati v celoti, ne glede na poslovni rezultat uporabnika proračuna (28. člen ZSPJS).

3.10.3 Letna ocena uspešnosti

Ocenjujejo se vsi javni uslužbenci, ki so v delovnem razmerju za nedoločen čas (glej prilogo I). Ne ocenjujejo pa se uradniki, ki sklenejo delovno razmerje za določen čas, in uradniki, ki imajo v času ocenjevanja manj kot tri mesece delovne dobe pri delodajalcu in po oceni nadrejenega še ni mogoče oceniti njihovega dela. Z ocenjevanjem delovne uspešnosti spodbujamo storilnost in učinkovitost posameznika, ki mu z delom plače nagradujemo njegov prispevek k skupnim rezultatom organa, njegovi uspešnosti in učinkovitosti (Interni vir ARSKTRP 1, 2007: 58).

V skladu z Uredbo o napredovanju uradnikov v nazive (Uradni list RS št. 98/2008) se uradniki ocenjujejo na podlagi ocenjevalne lestvice od 0 do 5 (nezadovoljivo, zadovoljivo, dobro, zelo dobro in odlično). Oceno določi nadrejeni, in sicer enkrat letno, predvidoma do 15. marca za preteklo leto.

Ocene od 0 do 5 pomenijo naslednje:

- odlično (5 točk): uradnik je s svojimi strokovnimi kvalitetami dosegel nadpovprečne rezultate, kar pomeni, da je opravil veliko več dela ali bolje od pričakovanega;
- zelo dobro (4 točke): uradnik je s svojimi strokovnimi kvalitetami dosegel zelo dobre rezultate, kar pomeni, da je opravil več dela ali bolje od pričakovanega;
- dobro (3 točke): uradnik je s svojimi strokovnimi kvalitetami dosegel pričakovane rezultate oziroma dogovorjene rezultate, potreb po preverjanju njegovega dela ni;
- zadovoljivo (2 točki): uradnik je za opravljeno delo potreboval dodatno pomoč in dodatna navodila;
- nezadovoljivo (0 točk): uradnik svojega dela ni opravil ali ga ni opravil dovolj dobro. Njegove rezultate je bilo potrebno popravljati in dopolnjevati. Za uradnika, ki je dvakrat zapored ocenjen z oceno nezadovoljivo, mora predstojnik uvesti postopek ugotavljanja nesposobnosti (Ur. list RS št. 51/2008).

Pri preverjanju pogojev za napredovanje se torej preverja seštevek treh letnih ocen delovne uspešnosti. Uradnik lahko napreduje za en ali dva plačilna razreda, če doseže predvideno število točk ob prvem in drugem, tretjem in nadaljnjih napredovanjih (glej prilogo II).

V prilogi Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Ur. list RS št. 51/2008) so podrobneje opredeljeni elementi letne ocene delovne uspešnosti javnega uslužbenca (glej prilogo III)

- Kriteriji po elementu rezultati dela:
 - strokovnost: izvajanje nalog zlasti v skladu z veljavnimi standardi oziroma s pravili stroke;
 - obseg dela: izvajanje nalog glede na količino opravljenega dela in dodatno delo;
 - pravočasnost: izvajanje nalog v skladu s predvidenimi roki in veljavnimi standardi oziroma s pravili stroke.

- Kriteriji po elementu samostojnost, ustvarjalnost, natančnost pri opravljanju dela:
 - samostojnost: izvajanje nalog s potrebo po dajanju natančnih navodil in po nadzorovanju;
 - ustvarjalnost: izvajanje nalog glede na razvijanje novih, uporabnih idej in dajanju koristnih pobud in predlogov;
 - natančnost: izvajanje nalog glede na pogostost napak in kvaliteto dela.

- Kriteriji po elementu zanesljivost pri opravljanju dela: izvajanje nalog zlasti v smislu izpolnjevanja dogovorjenih obveznosti ter popolnega in točnega prenosa informacij.

- Kriteriji sodelovanja in organizacija dela:
 - sodelovanje: izvajanje nalog v smislu medsebojnega sodelovanja in skupinskega dela, odnosa do sodelavcev, prenosa znanja in mentorstva;
 - organizacija dela: izvajanje nalog v smislu organiziranega in načrtovanega izkoriščanja delovnega časa glede na vsebino nalog in postavljene roke, prilagoditve nepredvidenim situacijam.

- Druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela:

- interdisciplinarnost: izvajanje nalog v smislu povezovanja znanja z različnimi delovnimi področji, pregled nad svojim delovnim področjem;
- odnos do uporabnikov storitev: izvajanje nalog v smislu sodelovanja in servisiranja uporabnikov storitev;
- komuniciranje: izvajanje nalog glede na pisno in ustno izražanje, ustvarjanje notranjega in zunanjega socialnega omrežja;
- drugo: izvajanje nalog glede na posebnosti, značilne za posamezno dejavnost oziroma stroko v javnem sektorju.

Kadrovska služba hrani ocenjevalni list z vpisano oceno delovne uspešnosti uradnika. Zbirni podatki o ocenah v napredovalnem obdobju se vpisujejo v Evidenčni list napredovanja javnega uslužbenca. Ocenjevalni in evidenčni list se hranita v personalni mapi javnega uslužbenca. Nadrejeni mora uradnika seznaniti z oceno v roku 30 dni od določitve ocene. Če se uradnik ne strinja s podano oceno, lahko v roku osmih dni od seznanitve z oceno poda ugovor na oceno in zahteva preizkus ocene, ki ga opravijo nadrejeni po pooblastilu predstojnika in še dva druga uradnika, ki pri prvotni odločitvi nista sodelovala – ocena je dokončna (Interni vir ARSKRP 1, 2007: 56-60).

Na podlagi delovnih rezultatov posameznega javnega uslužbenca lahko ugotovljamo učinkovitost in kakovost opravljenega dela posameznika, preko tega pa učinkovitost in uspešnost posamezne organizacijske enote, cele organizacije in tudi celotnega sistema javne uprave. Vodje posameznih organizacijskih enot in/ali posamezne organizacije preko merjenja delovnih rezultatov učinkovitosti dobijo tudi pregled nad kakovostjo in sposobnostjo posameznih zaposlenih in se na tej osnovi lahko argumentirano odločajo, komu bodo zaupali izvedbo (naj)bolj zahtevnih nalog in projektov (Andoljšek in Seljak, 2005: 52).

Učinkovitost organizacije pa ocenjujejo tudi uporabniki njenih storitev. Ti kot odjemalci ocenjujejo javne uslužbence ne samo z vidika učinkovitosti pri reševanju upravnih zadev, temveč tudi z vidika prijaznosti, urejenosti, dostopnosti, itn. Lahko rečemo, da učinkovitost odgovarja na vprašanje, ali organizacija deluje pravilno (Andoljšek in Seljak, 2005: 53).

Želja po standardizaciji merjenja učinkovitosti in uspešnosti javnega sektorja se je pojavila tudi na ravni Evropske unije, ko je Evropska komisija v okviru finančne regulacije leta 1990 določila, da se morajo na ravni EU oblikovati skupni cilji nadzora delovanja. Za nadzor evropskih skladov je bilo leta 1993 uvedeno obvezno vrednotenje programov, kasneje je Evropska komisija pripravila tudi ovrednotenje delovanja svojih generalnih direktoriatov. Čeprav je Evropska komisija želela uvesti merila za vse članice, se je v praksi pokazalo, da je to zaradi različne institucijske kulture, organizacije, raznolikosti nalog, ki jih opravljajo posamezni organi in tradicije v posameznih državah, neizvedljivo (Ibid., 2005: 55).

Države OECD merijo učinkovitost, uspešnost in kakovost storite v javni upravi (OECD, 2001: 11):

- z merili učinkovitosti, ki izražajo razmerje med učinki in vložki;
- z merili uspešnosti, ki se nanašajo na doseganje ciljev združbe oziroma izidov;
- z merili kakovosti storitev, ki se jih posebej poudarja kot temelj za pogoj uspešnosti.

Z vstopom Slovenije v EU je Evropska unija pričakovala hitrejšo reformo javnega sektorja. Slovenija je šele na začetku, saj so sistemi merjenja učinkovitosti in uspešnosti v javnem sektorju veliko slabše razviti kot v zasebnem. Žal pa se reforme znova in znova vračajo k spreminjanju organizacijske strukture, ker naj bi te spremembe pozitivno vplivale na učinkovitost in uspešnost. Vendar dokler ni sistema merjenja, ki bo zagotavljal informacije o stanju pred organizacijsko spremembo in po njej, ne moremo ugotoviti, ali se je učinkovitost povečala ali zmanjšala (Andoljšek in Seljak, 2005: 15-24).

Upoštevati je treba, da so merila uspešnosti delovanja slovenske državne uprave še v razvojni fazi in niso celovita, niti sistematična. Dosedanje izkušnje kažejo, da zahtevajo sistemi meritev kar nekaj let, da v celoti zaživijo (Pečar, 2001: 71). Po Bučarju na splošno velja, da je tudi najboljši sistem ocenjevanja lahko le orientacija pri oceni, saj se ni mogoče izogniti subjektivnosti nadrejenega, ki delo uslužbenca najboljše pozna iz prakse (Bučar, 1969: 658).

Potrebno je poudariti, da se je ocenjevanja delovne uspešnosti, ki je lahko eno najučinkovitejših orodij vodenja, potrebno lotiti preišljeno. Najprej moramo izdelati vizijo organizacije oziroma določiti merila, vezana na cilje. Dolgoročno vizijo je treba ves čas uveljavljati, sicer organizacija kmalu zaide v napačno smer in se tako odmakne od osrednjega cilja.

4 OPISI DELOVNIH MEST, OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI NA ARSKTRP V SEKTORJU ZA RAZVOJ PODEŽELJA

Aplikativni del naloge bo prikazan na primeru Agencije za kmetijske trge in razvoj podeželja. Da se bomo postopoma približali glavi temi predmetne magistrske naloge, se bo potrebno seznaniti z delovnim okoljem, kjer se obravnavani procesi dogajajo, opisati namene, vizije, poslanstvo, poglavitne naloge, navesti pravne podlage, delovna področja in organizacijsko strukturo organizacije. V nadaljevanju se bomo seznanili z obstoječim opisom delovnih mest in načinom ocenjevanja delovne uspešnosti.

Z analizo delovnih procesov in postopkov bodo predstavljeni poglavitni problemi, hkrati pa nakazane možne rešitve za odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti.

4.1 Predstavitev Agencije Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja (ARSKTRP)

Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja je, kot organ v sestavi, eksekutivni del Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano¹. Ustanovljena je bila s sklepom Vlade Republike Slovenije 7. januarja 1999, za potrebe prilagajanja skupni kmetijski politiki Evropske unije pri izvajanju tržnih redov, zunanjetrgovinske politike, posegov na trgu, sistema plačil in strukturnih ukrepov ter posebnega predpristopnega programa za kmetijstvo in razvoj podeželja – SAPARD (ang. Specialk Accession Programme for Agriculture and Rural Development). Slovenija je morala vzpostaviti ustrezno institucijo, preko katere bo lahko slovenska živilska industrija črpala sredstva iz skladov EU. Z vstopom Slovenije v EU je samostojno izvajanje kmetijske politike nadomestila skupna kmetijska politika EU. Agencija je popolnoma odgovorna za izvajanje skupno dogovorjene politike in za izvajanje plačil iz Evropskega kmetijskega in usmeritvenega sklada – EKUJS in

¹ Organi v sestavi Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano:

- Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja
- Veterinarska Uprava Republike Slovenije
- Inšpektorat Republike Slovenije za kmetijstvo, gozdarstvo in hrano
- Fitosanitarna uprava Republike Slovenije

finančnega instrumenta za usmerjevanje ribištva FIUR, ki sta finančno ogrodje oziroma skupno ime za proračunske izdatke, ki jih ima EU s kmetijstvom.

Agencija ima status upravnega organa, zato je zavezana k spoštovanju vse sistemske, postopkovne, delovnopravne in druge zakonodaje, ki velja za javne uslužbenke. Agencija opravlja še druge naloge, ki se nanašajo na izvajanje ukrepov na področju kmetijstva, gozdarstva, živilstva in ribištva, skladno s skupno kmetijsko in ribiško politiko EU, ter druge naloge za izvajanje reforme kmetijske politike Slovenije. Usklajevanje pravne ureditve na področju skupnih tržnih ureditev omogoča zakon o kmetijstvu, ki določa cilje kmetijske politike, načrtovanje razvoja kmetijstva in podeželja, kakovost in označevanje kmetijskih pridelkov oziroma živil, promet s kmetijskimi pridelki oziroma živili, zbirke podatkov in informiranje na področju kmetijstva, postopke in organe za izvedbo zakona, raziskovalno delo, izobraževanje in razvojno-strokovne naloge ter inšpekcijski nadzor. Po Zakonu o kmetijstvu (Zkme, Ur. list RS št. 54/2000) agencija opravlja zlasti naslednje naloge:

- izvaja ukrepe kmetijske cenovne politike;
- izvaja ukrepe kmetijske strukturne politike;
- pripravlja ustrezna poročila in analize.

Poslanstvo ARSKTRP:

Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja je zadolžena za pravočasno in pravilno izvedbo plačil kmetovalcem ter drugim upravičencem sredstev EKUJS ter nekaterih ukrepov državnih pomoči. Temeljno poslanstvo ARSKTRP pa je učinkovita, hitra in natančna tehnična izvedba ukrepov kmetijske politike. To pomeni podporo ohranjanju in razvoju podeželja v Sloveniji ter krepitvi kmetijskih trgov. Delo agencije je tako usmerjeno k vsem, ki so posredno ali neposredno vezani na kmetijstvo in podeželje.

Vizija ARSKTRP:

Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja bo s pripravo in izvajanjem dolgoročnega načrta razvoja sistemske podpore kmetijstvu ter razvoja organizacije postala osrednji povezovalni element med institucijami Evropske unije, Slovenije in upravičencev do sredstev. Poleg nalog povezovanja in izplačevanja

sredstev bo izvajala informiranje, izobraževanje, svetovanje vladnim in nevladnim organizacijam ter podjetjem v živilsko-predelovalni industriji. Delo agencije bo predstavljalo tudi referenčno profesionalno središče za kadre iz držav jugovzhodne Evrope.

Naloge ARSKTRP:

Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja temeljito preverja administrativno in vsebinsko ustreznost prispelih vlog in zahtevkov za črpanje sredstev. Pri obravnavi vlog izvaja vrsto kontrol, na osnovi katerih obračuna plačila oziroma določa zneske za izplačilo v skladu z nacionalno in evropsko zakonodajo. Skrbi za pravilno in pravočasno izplačevanje odobrenih sredstev končnim prejemnikom ter o tem poroča vladnim in evropskim institucijam.

Temeljne naloge agencije so tako:

- izvajanje ukrepov kmetijske strukturne politike in politike razvoja podeželja;
- vzpostavitev in izvajanje integriranega administrativnega in kontrolnega sistema oziroma neposrednih plačil v kmetijstvu (IAKS);
- izvajanje pomoči in izplačil v primeru naravnih nesreč;
- izvajanje kmetijske tržne cenovne politike, zbiranje podatkov za tržno-informacijski sistem na področju mleka, govejega in svinjskega mesa, drobnice, jajc in zelenjave ter vzpostavitev in izvajanje tržno-informacijskega sistema (TIS);
- izvajanje notranje kontrole in revizije (interni vir ARSKTRP 2).

Pravne podlage:

Podlage za delo ARSKTRP so zakoni, vladne uredbe in izvedbeni podzakonski predpisi (uredbe in pravilniki), ki jih izda minister, ter navodila za delo in priročniki, ki jih za interne potrebe izda predstojnik agencije. Poleg tega agencija deluje na podlagi zakonodaje in uredb EU ter mednarodnih sporazumov. ARSKTRP je v upravnih postopkih prvostopenjski organ pri uveljavljanju podpor ali drugih pravic iz naslova ukrepov skupne kmetijske politike. Agencija obravnava vloge strank in odloča o njihovi upravičenosti do finančnih podpor, ki jih predvidevajo ukrepi kmetijske politike.

Delovna področja:

ARSKTRP je ključna institucija za črpanje nacionalnih in evropskih proračunskih sredstev za razvoj kmetijskih trgov in podeželja. Od ustanovitve dalje izvaja ukrepe kmetijske politike in od leta 2001 upravlja z evropskimi in nacionalnimi sredstvi predpristopnega programa SAPARD. S pristopom Slovenije k Evropski uniji je ARSKTRP začela izvajati ukrepe Skupne kmetijske politike. Številni ukrepi se od 1. 5. 2004 izvajajo prvič, kot npr. ukrepi Enotnega programskega dokumenta 2004-2006 (EPD), ukrepi Programa podeželja 2006-2013 (PRP), trgovinski ukrepi, upravljanje mlečnih kvot in ukrepi promocije kmetijskih proizvodov.

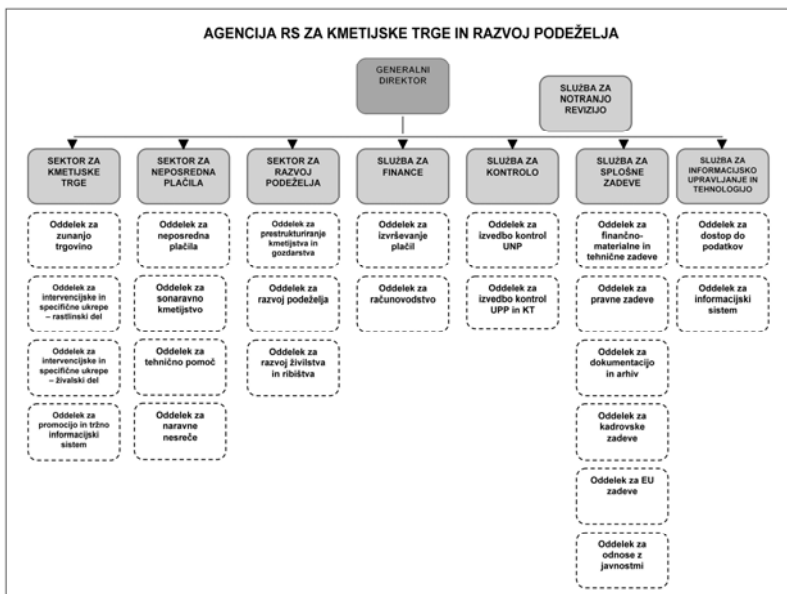
ARSKTRP danes izvaja 100 ukrepov s področij:

- neposredna plačila na površine in živali EKO 0;
- plačila za območja z omejenimi dejavniki za kmetijstvo OMD;
- Slovenski kmetijsko-okoljski program;
- zgodnje upokojevanje;
- EU standardi;
- premagovanje posledic naravnih nesreč v kmetijstvu;
- nepovratna sredstva sklada EKUJS;
- nepovratna sredstva sklada FIUR;
- nacionalni program za razvoj podeželja;
- predpristopni program SAPARD;
- zunanjetrgovinski ukrepi;
- intervencijski in specifični ukrepi – rastlinski del;
- intervencijski in specifični ukrepi – živalski del;
- mlečne kvote;
- tržno-informacijski sistem (TIS);
- ukrepi pospeševanja prodaje kmetijskih pridelkov oziroma živali (interni viri ARSKTRP 2).

Organiziranost:

ARSKTRP je sestavljena iz 7 sektorjev, sektorje pa sestavlja 23 oddelkov. Služba za notranjo kontrolo je nadsektorska, saj opravlja notranje kontrole po celotni agenciji, odgovorna pa je neposredno generalnemu direktorju (Slika 4.1.1).

Slika 4.1.1: Organizacijska struktura ARSKTRP:



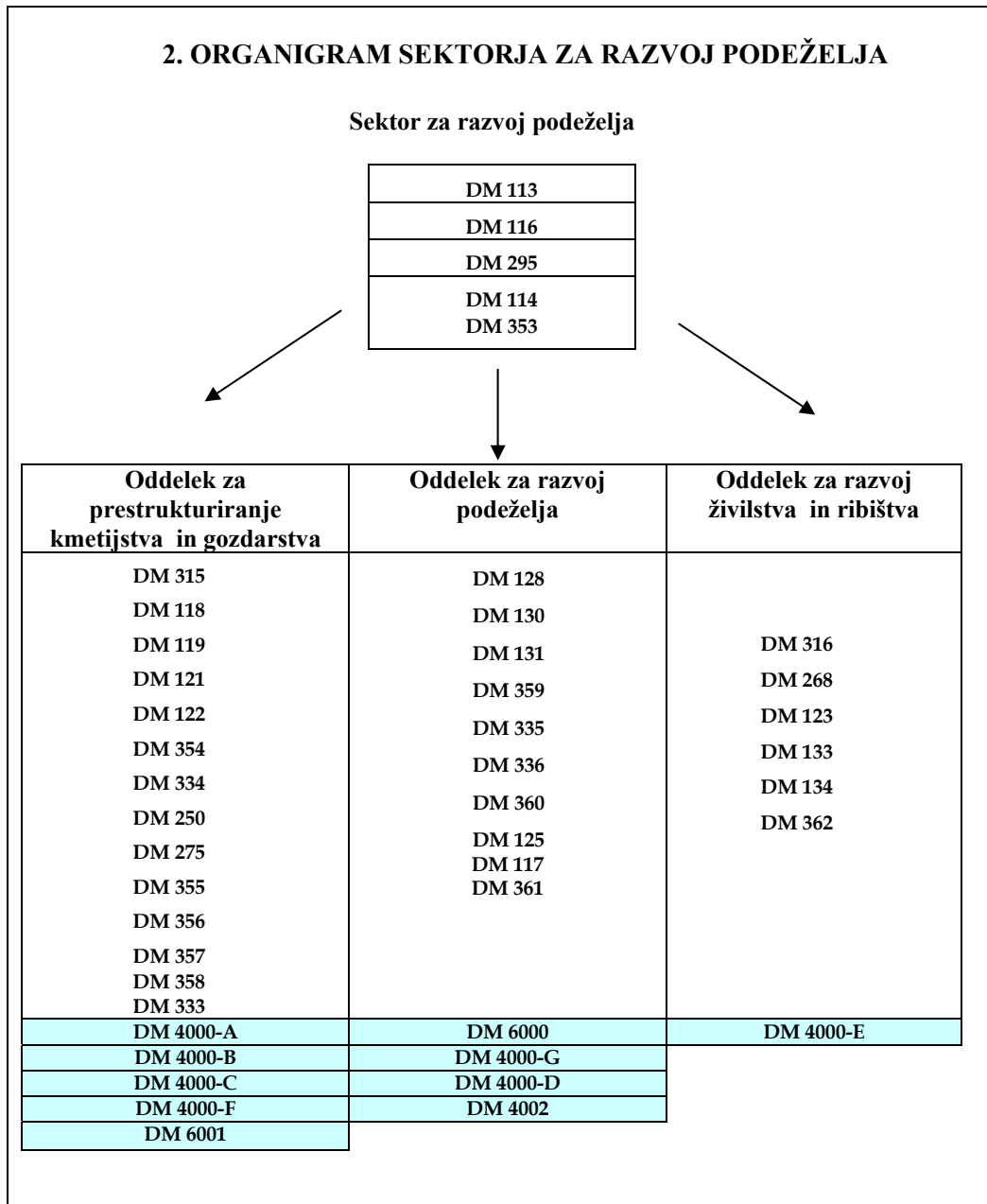
Vir: Internet 1

Zaradi nadaljnje razlage se bomo osredotočili na Sektor za razvoj podeželja, ki ga sestavljajo:

- Oddelek za prestrukturiranje kmetijstva, živilstva in ribištva
- Oddelek za razvoj podeželja
- Oddelek za razvoj živilstva in ribištva.

Sektor vodi vodja sektorja, ki so mu podrejeni trije vodje oddelkov. V oddelku za prestrukturiranje kmetijstva in gozdarstva je zaposlenih 14 uslužbencev in pet pripravnikov kot tehnična pomoč. V oddelku za razvoj podeželja dela 10 redno zaposlenih in štirje pripravniki. V oddelku za razvoj živilstva in ribištva pa je 6 zaposlenih in en zaposleni za določen čas. Skupno je v sektorju zaposlenih 45 ljudi. Vsi imajo vsaj visokošolsko izobrazbo (Slika 4.1.2). Občasno se pri delu uporablja tudi pomoč študentov.

Preglednica 4.1.2: Organigram Sektorja za razvoj podeželja



Vir: Interni vir ARSKTRP 3: Sektor za razvoj podeželja

Sektor za razvoj podeželja izvaja ukrepe skupne kmetijske politike, ki pripomorejo k razvoju in urejanju podeželja, obnovi vasi, izboljšanju kmetijske zemljiške strukture prestrukturiranju in prenovi kmetij ter živilsko-predelovalne industrije. Sektor je v letih od 2002 do 30. 4. 2004 izvajal predpristopni program SAPARD, po vstopu Slovenije v Evropsko unijo je z izvajanjem nacionalnih ukrepov prevzel sedem ukrepov Enotnega programskega dokumenta RS 2004-2006 (EPD) s področja kmetijstva, gozdarstva in ribištva, izvaja pa tudi nacionalne ukrepe.

Za potrebe te naloge bomo predstavili ukrepe Enotnega programskega dokumenta RS 2004-2006 (EPD) (Internet 1):

1. Izboljšanje predelave in trženja kmetijskih proizvodov
2. Naložbe v kmetijska gospodarstva
3. Diverzifikacija kmetijskih dejavnosti, ki so blizu kmetijstvu-alternativni dohodkovni viri
4. Investicije v gozdove za izboljšanje gospodarske in ekološke vrednosti gozdov
5. Trženje kakovostnih kmetijskih in živilskih proizvodov
6. Posodobitev obstoječih plovil
7. Ribogojstvo, predelava in trženje
8. Čebelarstvo.

Sektor za razvoj podeželja se ukvarja z investicijami v kmetijska gospodarstva ter dodeljevanjem nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EKUJS in FIUR. Višina razpisanih sredstev v letu 2006 je prikazana v preglednici 4.1.3.

Preglednica 4.1.3: Razpisana sredstva po javnih razpisih za pridobitev nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EKUJS in FIUR (EPD RS 2004-2006) za leto 2006

Ukrep	Razpisana sredstva v EUR
1 – Izboljšanje predelave in trženja kmetijskih proizvodov	4.172.926,00 EUR
2 – Naložbe v kmetijska gospodarstva	3.438.448,00 EUR
3 – Diverzifikacija kmetijskih dejavnosti	4.290.843,00 EUR
4 – Investicije v gozdove	3.489.868,00 EUR
5 – Trženje kakovostnih kmetijskih in živilskih proizvodov	354.699,00 EUR
6 – Posodobitev plovil in mali priobalni ribolov	996.631,00 EUR
7 – Ribolov, predelava, trženje	1.040.294,00 EUR
SKUPAJ	17.782.709,00 EUR

Vir: Internet 1

Iz preglednice je razvidno, koliko sredstev v EUR je bilo namenjenim posameznim ukrepom za izvajanje E KUJS in FIUR. Največ sredstev je bilo namenjenih za ukrep 3, ki se nanaša na Diverzifikacijo kmetijskih dejavnosti, in sicer v znesku 4.290.843,00 EUR. Za vseh 7 ukrepov je bilo skupaj namenjenih 17.782.709,00 EUR.

4.2 Akt o notranji sistemizaciji delovnih mest in kadrovski načrt

Z notranjo organizacijo in sistemizacijo se določijo notranje organizacijske enote, njihova delovna področja in medsebojna razmerja, način vodenja organizacijskih enot, naloge, pooblastila in odgovornosti vodij notranjih organizacijskih enot ter način sodelovanja z drugimi organi in institucijami. V prilogi akta so prav tako razvrščena oz. določena uradniška in strokovno-tehnična delovna mesta ter pogoji za njihovo zasedbo.

Akt podrobneje ureja spremembo sistemizacije, ki jo običajno poda predstojnik organa ali vodja notranje organizacijske enote. Lahko pa se potreba po spremembi sistemizacije pojavi tudi zaradi samega delovnega procesa.

Sistemizacija mora biti v skladu z zakonom, z Uredbo o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih (interni vir ARSKTRP 1, 2007: 9) ter drugimi predpisi.

Sistemizacija mora biti v skladu s kadrovskim načrtom in z obsegom sredstev, ki so v finančnem načrtu predvidena za plače in druge osebne prejemke, ki jih plačuje delodajalec. S kadrovskim načrtom se določi okvir zaposlovanja oz. je podlaga zaposlovanja. Predlog kadrovskega načrta poda predstojnik ob pripravi proračuna.

Glede na število in strukturo zaposlenih po veljavnem kadrovskem načrtu se načrtujejo spremembe v smeri optimizacije in racionalizacije poslovnih procesov (interni vir ARSKTRP 1).

Za skladnost sistemizacije z zakonom in kadrovskim načrtom odgovarja predstojnik. Za organe v sestavi določi notranjo organizacijo in sistemizacijo delovnih mest minister v soglasju z vlado, na predlog predstojnika. Sistemizacija se sprejme po postopku, določeno zadevno uredbo in zakonom o javnih uslužbencih

Pred izdajo soglasja o sistemizaciji vlada pridobi mnenje kadrovske službe vlade. Sprejeta sistemizacija se posreduje Vladi, ki v skladu z zakonom izdaja soglasje. Sistemizaciji morajo biti priložena dokazila, da je bil pri sprejemanju sistemizacije spoštovan 26. člen ZJU, ki določa pričujoči postopek. Vlada mora odločiti o soglasju najkasneje v 30 dneh po prejemu sistemizacije. Če vlada ne odloči o soglasju v omenjenem roku, se šteje, da je soglasje dano (interni vir ARSKTRP 1, 2007: 10).

4.3 Obstoječi način opisa delovnih mest in ocenjevanja uspešnosti

Sistemizirana delovna mesta so opisana v dokumentu »Opis delovnih mest v Sektorju za razvoj podeželja, E-SRP-2.02«, ki je del interne dokumentacije na Sektorju za razvoj podeželja.

Po pregledu dokumenta lahko ugotovimo, da je vsako sistemizirano delovno mesto opisano na svojem listu »Opis delovnega mesta«, kjer so navedena predvidena delovna področja in zadolžitve. V zgornjem delu je vpisana številka delovnega mesta, notranja organizacijska enota, sektor/služba, oddelek in naziv delovnega mesta. V razdelku »Osnovno področje dela« so naštet delovna področja, za katera je zaposleni zadolžen, s pripisanim predvidenim odstotkom porabljenega časa za to zadolžitev. Sledi opis hierarhičnega položaja delovnega mesta: nadrejeni, podrejeni in kdo uslužbenca nadomešča v času odsotnosti z delovnega mesta. V spodnjem delu so našteje delovne naloge in odgovornosti s pripisanim odstotkom predvidene porabe časa, pri dnu lista pa je še seznam pooblastil, ki jih zaposleni potrebuje za opravljanje svojih zadolžitev (Preglednica 4.3.1).

Ocenjevanje delovne uspešnosti uslužbencev temelji na naslednjih kriterijih:

- kriteriji po elementu rezultatov dela: strokovnost, obseg dela, pravočasnost;
- kriteriji po elementih samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela;
- kriteriji po elementu zanesljivost pri opravljenem delu;
- kvaliteta sodelovanja in organizacija dela;
- druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

Preglednica 4.3.1: Opis delovnega mesta na Sektorju za razvoj podeželja

OPIS DELOVNEGA MESTA (DM) 130	
JAVNI USLUŽBENEC V ODDELKU ZA RAZVOJ PODEŽELJA	
<i>Javni uslužbenec:</i>	DM 130
<i>Notranja organizacijska enota: Agencija RS za kmetijske trge in razvoj podeželja</i>	
<i>Sektor/služba:</i>	Sektor za razvoj podeželja (SRP)
<i>Oddelek:</i>	Oddelek za razvoj podeželja
<i>Referat:</i>	-----
<i>Delovno mesto:</i>	Višji svetovalec
<i>Osnovno področje dela:</i>	Nosilec ukrepa programa razvoja podeželja – 322, 323 (90 %) Strokovno izvajanje posameznih nalog v okviru ukrepov 3. prednostne naloge EPD (10 %)
<i>Hierarhija:</i>	
<i>Nadrejeni:</i>	DM 128
<i>Podrejeni:</i>	/
<i>Kdo ga nadomešča:</i>	DM 360, DM 333, DM 335
<i>Razčlenitev nalog in odgovornosti:</i>	
⇒ 1 - Izvajanje ukrepov v skladu s priročniki za delo; obravnavanje vlog	10 %
⇒ 2 - Sodelovanje pri pripravi javnih razpisov za dodelitev nepovratnih sredstev programa razvoja podeželja in razpisne dokumentacije	10 %
⇒ 3 - Vnos podatkov o javnem razpisu, posameznih vlogah in zahtevkih v računalniško aplikacijo	10 %
⇒ 4 - Koordinator dokumentacije	5 %
⇒ 5 - Sodelovanje pri pripravi/ažuriranju priročnikov in kontrolnih listov	10 %
⇒ 6 - Sodelovanje pri izgradnji in testiranju računalniške aplikacije	10 %
⇒ 7 - Izvajanja nalog skrbnika pogodb	10 %
⇒ 8 - Obravnava prispelih zahtevkov za izplačilo	10 %
⇒ 9 - Spremljanje izvajanja naložb/projektov in sodelovanje pri izvajanju kontrole na terenu	5 %
⇒ 10 - Dodatno izobraževanje s področja dela	5 %
⇒ 11 - Spremljanje oz. poznavanje zakonodaje s področja dela	5 %
⇒ 12 - Opravljanje nalog skrbnika dokumentacije in ostalih nalog po nalogu nadrejenega	5 %
<i>Pooblastila:</i>	
	Vodenje upravnega postopka
	Dostop do baz podatkov in aplikacij vezanih na delovno področje

Vir: interni vir ARSKTRP 3: Sektor za razvoj podeželja

4.4 Kompleksnost posameznih procesov in njihova analiza

V analitičnem delu naloge se bomo lotili analize procesov. Izračune bomo v tem delu izvajali ročno, v nadaljevanju, ko bodo podatki preneseni v računalniško aplikacijo, pa jih bomo preverili s programom iGrafx. Kot je bilo že navedeno, se razpisi za pridobitev nepovratnih sredstev programa EPD, ki so objavljeni praviloma enkrat letno, izvajajo v okviru 7 ukrepov. Za analizo jih bomo uporabili le pet, ki so najbolj reprezentativni. Ker eden od nosilcev ukrepa, se pravi uslužbenec, ki skrbi za pripravo razpisa, pregled in obdelavo vlog, skrbi za dva ukrepa, bomo ta dva ukrepa po obravnavanih kriterijih upoštevali kot eno enoto analize. V nadaljevanju bodo predstavljeni procesi, ki se nanašajo na:

- Ukrep 2 - Naložbe v kmetijska gospodarstva
- Ukrep 3 - Diverzifikacija kmetijskih dejavnosti
- Ukrep 4 - Investicije v gozdove
- Ukrepa 6 in 7 - Ribolov, predelava, trženje.

Analiza ne bo izvedena po enaki časovni logiki, kot je potekala priprava in obdelava razpisa, ampak na način, kako je bil problem najprej opažen in potem z analizo potrjen. V ciklikih, kot razpisi potekajo, so bile najprej opažene velike razlike med količino potrebnega dela pri pregledovanju zahtevkov za izplačilo na posameznem ukrepu. V prvi analizi bomo skušali preveriti število vlog prispelih na razpis, število odobrenih vlog, število predvidenih izplačil na odobreno vlogo, vse pogledano skozi število obdelovalcev vlog na razpisu. Rezultat bo število delovnih postopkov izplačil na enoto obdelovalca.

Iz preglednice 4.4.1 lahko razberemo, da so v fazi sprejemanja vlog, kljub različnemu številu prispelih vlog na posamezni razpis, obdelovalci dokaj enakomerno obremenjeni glede na število vlog (podatek pod #). Ukrep 4 ima v tej fazi obravnave vlog svoje specifičnosti in ni primerljiv z ostalimi tremi, saj skrbniku ukrepa dnevno pomaga do 10 študentov. Na ukrep 2 je dodeljenih 6 obdelovalcev, na ukrep 3 pa 2, na ukrepa 6, 7 je dodeljen samo skrbnik ukrepa. Če nato upoštevamo odobrene vloge po ukrepih, se opazi izrazita nesimetričnost obremenitev obdelovalcev na ukrepu 3 proti ukrepoma 2 in

6/7 (podatek pod ##), ki pa se samo še poveča, če upoštevamo še število delovnih postopkov, ki so potrebni za dokončanje pogodbenih obveznosti do vlagateljev (podatek pod ###). Izrazita je podobremenjenost obdelovalca na ukrepih 6, 7 (12 postopkov) in preobremenjenost dveh zaposlenih na ukrepu 3 (91 postopkov na vsakega). Signifikanten pa je podatek na ukrepu 4, ki s številko 600 izkazuje, da samo število postopkov ne more biti zadosten pokazatelj delovnih obremenitev.

Preglednica 4.4.1: Število vlog po ukrepih, število odobrenih vlog in število delovnih postopkov

UKREP	VLOGE NA RAZPIS /ŠT. OBDELO- VALCEV	#	ODO- BRENE VLOGE /ŠT. OBDE- LO- VALCEV	##	IZPLAČ ILA/ ODOBR ENO VLOGO	ŠTEV. DEL. POSTO PKOV / ODOBR .VLOG E	###
	(A/n)	=	(B/n)	=	= C	$(B \times C/n)$	=
2 - Naložbe v kmetijska gospodarstva	300/6	50	60/6	10	2	120/6	20
3 - Diverzifikacija kmetijskih dejavnosti	100/2	50	65/2	32,5	2,8	182/2	91
4 - Investicije v gozdove	6000/10	600	6000/10	600	1	6000/10	600
6 in 7 - Ribolov, predelava, trženje	30/1	30	10/1	10	1,2	12/1	12

A = število prejetih vlog

= število prispelih vlog na obdelovalca

B = število odobrenih vlog

= število odobrenih vlog na obdelovalca

C = število izplačil na odobreno vlogo

= število delovnih postopkov na obdelovalca

n = število obdelovalcev

V drugi analizi je bila celotna priprava in izvedba razpisov po ukrepih preverjena skozi dimenzijo časa. Celotno izvajanje razpisa je razdeljeno na posamezne glavne delovne postopke, za vsak postopek pa je bil izkustveno, glede na kompleksnost vlog na ukrepu, določen čas, potreben za obdelavo. Razen v stolpcu A, ki ima fiksno določeno število dni za pripravo razpisa, številke v ostalih stolpcih pomenijo število obdelanih vlog na dan glede na enega obdelovalca.

Če se omejimo na glavne delovne obveznosti nosilca ukrepov in njegovih pomočnikov (zaposleni, ki so vključeni v izvajanje ukrepa) po posamezni ukrepih, lahko izluščimo tri osnovne sklope nalog, za katere je porabljenega 85 % delovnega časa:

- A. Priprava razpisa;
- B. Pregled vlog pred odobritvijo:
 - B.a. Pregled popolnosti (8 dni po odpiranju),
 - B.b. Vsebinski pregled vlog (50 dni od popolne vloge),
 - B.c. Odprava odobrenih vlog (10 dni od zaključka vsebinskega pregleda vlog) - priprava odločbe, določitev rokov realizacije in podpis pogodbe;
- C. Pregled in odobritev zahtevkov za izplačilo:
 - C.a. Pregled zahtevka in vnos v predvidene obrazce,
 - C.b. Priprava aneksov k pogodbam (85 % zahtevkov),
 - C.c. Izplačilo zahtevka.

Preglednica 4.4.2: Število obdelanih vlog na časovno enoto za posamezno opravilo po ukrepih

UKREP	A	B.a	B.b	B.c	C.a	C.b	C.c	Število
	dni	/dan	/dan	/dan	/dan	/dan	/dan	obdeloval.
	=D	=E	=F	=G	=H	=I	=J	n
2 - Naložbe v kmetijska gospodarstva	25	4	1	4	1,5	2	8	6
3 - Diverzifikacija kmetijskih dejavnosti	25	4	1	4	1	2	8	2
4 - Investicije v gozdove	25	-	8	50	-	-	180	1+9*= 10
6 in 7 - Ribolov, predelava, trženje	35	8	2	5	2	2	8	1

* nosilcu ukrepa dnevno pomaga do 10 študentov

Preglednica 4.4.2 prikazuje kompleksnost obravnave vlog po ukrepih. Razvidna je skoraj identična kompleksnost na ukrepu 2 in 3, manjša na ukrepu 6, 7 in izrazito majhna na ukrepu 4 (glej stolpce *E*, *F*, *G* in *J*). Kompleksnost obravnave neposredno vpliva na sposobnost količinskega procesiranja delovnih postopkov na časovno enoto, ki je prikazana v naslednji preglednici, kjer bodo dodana še izplačila na odobreno vlogo in celotno trajanje postopka z upoštevanjem števila obdelovalcev.

Preglednica 4.4.3: Poraba časa za izvedbo delovnih postopkov glede na kompleksnost postopkov (*D-J*), njihovo pogostost (*C*) in število obdelovalcev (*n*)

UKREP	A	B.a	B.b	B.c	C.a	C.b	C.c	Potrebnih dni za obdelavo
	/dni/ = <i>D</i>	/dni/ (<i>A/E/n</i>)	/dni/ (<i>A/F/n</i>)	/dni/ (<i>A/G/n</i>)	/dni/ (<i>B/H/nxC</i>)	/dni/ (<i>B/I/nxC</i>)	/dni/ (<i>B/J/nxC</i>)	
2 - Naložbe v kmetijska gospodarstva – <i>A</i> = 300 vlog; <i>B</i> = 60 vlog	25	12,5	50	12,5	13,3	8,5	2,5	124,3
3 - Diverzifikacija kmetijskih dejavnosti – <i>A</i> = 100 vlog; <i>B</i> = 65 vlog	25	12,5	50	12,5	91	38,7	11,4	241,1
4 - Investicije v gozdove – <i>A</i> = 6000 vlog; <i>B</i> = 6000 vlog	25	-	75	12,0	-	-	3,3	115,3
Ribolov, predelava, trženje (6, 7) <i>A</i> = 30 vlog; <i>B</i> = 10 vlog	35	3,7	15	6	6	5,1	1,5	72,4

Iz zadnjega stolpca preglednice 4.4.3 razberemo potrebno število dni za izvedbo posameznega ukrepa, z upoštevanjem vseh parametrov, ki smo jih pri analizi uporabili do sedaj, torej število vlog (*A*), število odobrenih vlog (*B*), število dni za pripravo razpisa (*D*), porabo časa za izvedbo delovnih postopkov glede na kompleksnost postopkov (*D-J*), njihovo pogostost (*C*) in število obdelovalcev (*n*).

Izračun vrednosti v zadnjem stolpcu dokončno pokaže na neenakomernost potrebnega časa za izvedbo vseh predvidenih delovnih postopkov na posameznem ukrepu. Najmanj časa potrebuje nosilec ukrepov 6 in 7, najdalje pa traja izvedba na ukrepu 3, in to kar 3,3-krat dlje. Zanimivo je, da kljub velikemu številu vlog obdelovalci na ukrepu 4 dokončajo svoj ukrep istočasno kot tisti na ukrepu 2, kar pa je še vedno 2-krat prej kot na ukrepu 3.

4.5 Kazalnik obremenjenosti

Izračunan potreben čas za izvedbo posameznih ukrepov je korak k določitvi faktorja obremenjenosti. Le-tega lahko določimo na več načinov (Preglednica 4.5.1):

- *K1* - kazalnik obremenjenosti glede na najdaljši čas postopka (1),
Formula: $K1 = \text{potrebnih dni za obdelavo} / \text{največ potrebnih dni za obdelavo}$.
- *K2* - kazalnik obremenjenosti glede na povprečno trajanje postopkov (2),
Formula: $K2 = \text{potrebnih dni za obdelavo} / \text{povprečnih dni za obdelavo}$.
- *K3* - kazalnik obremenjenosti na letni ravni (za potrebe ocenjevanja uspešnosti javnega uslužbenca),
Formula: $K3 = \text{potrebnih dni za obdelavo} / \text{delovnih dni na leto}$
- *Kn* - kazalnik obremenjenosti glede na poljubno obdobje (ob objavi novega razpisa),
Formula: $Kn = \text{potrebnih dni za obdelavo} / n \text{ časovno obdobje}$

Preglednica 4.5.1: Izračun kazalnika obremenjenosti

UKREP	Potrebnih dni za obdelavo (dni) <i>1</i>	Povprečno dni za obdelavo (dni) <i>2</i>	KAZALNIK OBREMENJE -NOSTI GLEDE NA <i>1</i> <i>K1</i>	KAZALNIK OBREMENJE -NOSTI GLEDE NA <i>2</i> <i>K2</i>	KAZALNIK OBREMENJE -NOSTI NA LETO* <i>K3</i>
2 - Naložbe v kmetijska gospodarstva	124,3	138,4	0,52	0,90	0,62
3 - Diverzifikacija kmetijskih dejavnosti	241,1		1	1,74	1,21
4 - Investicije v gozdove	115,3		0,48	0,83	0,58
6 in 7 - Ribolov, predelava, trženje	72,4		0,30	0,52	0,36

* za leto je upoštevanih 200 delovnih dni

Kazalnik obremenjenosti *K1* kaže na izrazito podobremenjenost ukrepov 2, 4 in 6/7 v razmerju z ukrepom 3 (1 : 0,52: 0,48 : 0,3) ali preobremenjenost na ukrepu 3. Če pogledamo kazalnik *K2*, je razvidno, da je ključni razkorak obremenjenosti med ukrepoma 3 in 6/7 (1,74 : 0,52), kar napeljuje k razmisleku, da je potrebno ukrepati v teh dveh ukrepih, recimo tako, da uslužbenec z ukrepa 6/7 pomaga pri obravnavi in

izplačilih vlog na ukrepu 3. Vrednosti na ukrepih 2 in 4 (0,90 in 0,83) se približujeta k 1 in nista kritični. Kazalnik na letni ravni K3 kaže, da je potrebno oba uslužbenca na ukrepu 3, ob pogoju, da ostali niso dobili kakšnih novih zadolžitev, oceniti z odlično in jima nadpovprečno obremenjenost upoštevali pri plači v naslednjem obdobju.

Po izvedeni analizi procesov izvajanja ukrepov programa EPD na Agenciji Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja lahko potrdimo v uvodu postavljeni hipotezi:

- Hipoteza 1:** V javni upravi obstajajo v istih oddelkih ali sektorjih različno obremenjena delovna mesta.
- Hipoteza 2:** Obremenjenost posameznika na določenem delovnem mestu je mogoče numerično opredeliti.

4.6 Predlog izboljšane sistema ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti

V nadaljevanju naloge se bomo osredotočili na opis delovnega mesta. Obstoječi opis izkazuje nekaj bistvenih pomanjkljivosti, in sicer bi lahko bil v delu, kjer so opisane poglavitne delovne naloge, razdelan tudi na način, da bi predvideval, kolikšen del dodeljenih nalog ima merljive kazalnike. Tako bi v razdelku »Področje dela« navedli npr.:

I. GLAVNA MERLJIVA PODROČJA DELA:

Odstotek/ur zasedenosti:	85 %	1360 ur*
A. Priprava razpisa; B. Pregled vlog pred odobritvijo: B.a. Pregled popolnosti B.b. Vsebinski pregled vlog B.c. Odprava odobrenih vlog C. Pregled in odobritev zahtevkov za izplačilo:		

C.a. Pregled zahtevka in vnos v predvidene obrazce C.b. Priprava aneksov k pogodbam (85 % zahtevkov) C.c. Izplačilo zahtevka
--

*izhodišče je 200 efektivnih delovnih dni na leto

II. GLAVNA NEMERLJIVA PODROČJA DELA:

Odstotek/ur zasedenosti:	10 %	160 ur
A. Opravljanje nalog skrbnika dokumentacije		
B. Drugo		

III. OSTALA PODROČJA DELA:

Odstotek/ur zasedenosti:	5 %	80 ur
A. Dodatno izobraževanje s področja dela		
B. Drugo		

Če bi ostala področja dela presegala 30 % časa, bi lahko razlikovali med merljivimi in nemerljivimi ostalimi področji dela, vendar bomo zaradi preglednosti predloga na tej ravni to opustili. Tako bi v opisu delovnega mesta lahko odpadla odstotkovna (5-10 %) porazdelitev za delovne naloge, ker so za nadaljnje spremljanje izvajanja opravil neuporabna.

Tedenska poročila, ki jih izpolnjujejo uslužbenci in v katerih opisujejo, katere delovne naloge so opravljali - gre samo za vsebinske opredelitve, bi sedaj vsebovala samo področja dela od I do III, kjer bi uslužbenec obkrožil področje dela in pripisal skupno porabljen čas za ta opravila v tekočem tednu. Primerjava kumulativno seštetih ur z dejansko opravljenim delom bi pokazala, ali smo pravilno predvideli trajanje in kompleksnost postopkov, kar bi bilo ob večjih odstopanjih potrebno čim prej korigirati z določitvijo novih parametrov ali pa zaposleni ne dosega predvidenega standarda.

Tudi ocenjevanje delovne uspešnosti se danes izvaja z obrazci, ki nimajo merljivih kazalnikov s področja ocenjevanih parametrov dela, najsi gre za količino predvidenega dela ali, kot bi bilo mogoče ugotoviti na podlagi te naloge, kazalnika obremenjenosti. Na tem področju lahko prihaja do velikih krivic, saj so določena delovna mesta bolj, celo znatno bolj obremenjena, zaposleni pa so pod stresom zamud in neizpolnjevanja

rokov. Zaposleni na teh delovnih mestih lahko hitreje storijo kakšno postopkovno napako, ki jim z današnjim načinom ocenjevanja doprinaša samo negativne reputacije. Glede na to je potrebno v ocenjevalne liste delovne uspešnosti dodati dve ocenjevalni kategoriji: predvideni obseg dela, če delovno mesto to omogoča, in enega ali več faktorjev obremenjenosti za doseganje merljivih predvidenih kazalnikov.

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti bi bilo potrebno izdelati posebna merila, vendar bi v principu moralo veljati, da nekdo, ki je dosegel večino odličnih ocen, v primeru, da mu kazalnik obremenjenosti z osnovnimi delovnimi nalogami izkazuje vrednost, manjšo od dogovorjene, npr. ($K2 < 80\%$), ne more prejeti odlične ocene za celoletni prispevek k delovanju organizacije.

Uvajanje spremljanja merljivih meril uspešnosti v organe javne uprave je proces, ki ga je potrebno pričeti, vendar ga je v začetni fazi potrebno uporabljati dokaj restriktivno, da ne bi prihajalo do negodovanja zaposlenih. Predvsem pa se je vsaj v začetni fazi potrebno izogibati sankcioniranju, raje se odločajmo za nagrajevanje, ki bo dodalo pozitivno vzdušje v procesu uvajanja sprememb. Kazalnik obremenjenosti je lahko pomemben del teh sprememb.

5 MODELIRANJE IN SIMULIRANJE Z APLIKACIJO MICROGRAFIX

Na trgu sta trenutno dosegljivi vsaj dve računalniški aplikaciji, ki nam omogočata modeliranje in simuliranje delovnih procesov. Prva je Arena podjetja Rockwell Automation, Inc in druga iGrafx ponudnika A division of Corel, Inc. S slednjo, ki je v našem okolju dostopnejša, se bomo tukaj podrobneje seznanili.

5.1 Predstavitev aplikacije iGrafx

iGrafx je eden najpomembnejših ponudnikov orodij za menedžment poslovnih procesov, z odlično podporo za procesne simulacije.

Njihov sklop programske opreme obsega pet orodij: (Internet 4).

- iGrafx FlowCharter: je namenjen predvsem lažjemu razumevanju poteka procesa in njegovih aktivnosti ter enostavnemu dokumentiranju procesov; vsebuje možnosti, kot so modeliranje, izbira med mnogimi tipi diagramov, izvoz podatkov na internet, hierarhijo procesov in analizo procesov;
- iGrafx Process: je nadgradnja FlowCharterja, ki poleg njegovih funkcij vsebuje še možnost simulacij, izdelavo naprednejših poročil in izdelavo analiz;
- iGrafx Process for Six Sigma: je prilagojen za podporo procesom Six Sigma, omogoča izdelavo statističnih analiz;
- iGrafx Process Central: je skupinska aplikacija, ki omogoča boljšo kontrolo nad dokumenti, njihovo varnost in dodeljevanje pravic;
- iGrafx Enterprise central: menedžersko orodje, ki deluje v povezavi z drugimi orodji iGrafx in omogoča vsebinski pregled procesov v podjetju. Omogoča spremljanje stroškov, ciljev, uspešnosti, vpeljavo poslovnih pravil in drugih dejavnikov. Deluje skupaj z Enterprise Modelerjem, ki zajema strategije, cilje, tveganja, resurse in povezave med njimi.

Za razumevanje aplikacije je nujno poznavanje poslovnega modeliranja, katerega bistvene lastnosti bodo podane v nadaljevanju:

POSLOVNO MODELIRANJE:

Čeprav se tega ponavadi ne zavedamo, je dejstvo, da večino svojih aktivnosti izvršujemo po nekem vzorcu ali modelni predstavi. Večina modelov, ki jih uporabljamo v vsakdanjem življenju, je miselne ali abstraktne narave. Predstave o stvarnosti so v človekovi zavesti vedno nekoliko poenostavljene, saj so človekove zmožnosti abstraktnega mišljenja in pomnjenja omejene (Kovačič in Vintar, 1994: 42).

Model na splošno opredeljujemo kot sliko izvirnika, ki jo ustvarimo in uporabljamo kot sredstvo za pridobivanje spoznanj, prenos znanj in preizkušanje, brez tveganja za izvirnik. Modeliranje pa imenujemo snovanje, izdelavo in uporabo nekega modela (Kovačič, 1998: 99).

Poslovni model je abstrakcija poslovanja podjetja, prikazuje pa medsebojno odvisnost poslovnih sestavin in njihovo delovanje. Njegov osnovni namen je prikazati jasno sliko trenutnega stanja poslovanja podjetja in določiti njegovo vizijo za prihodnost. Za poslovno modeliranje obstaja več razlogov. Tako lahko rečemo, da poslovni model:

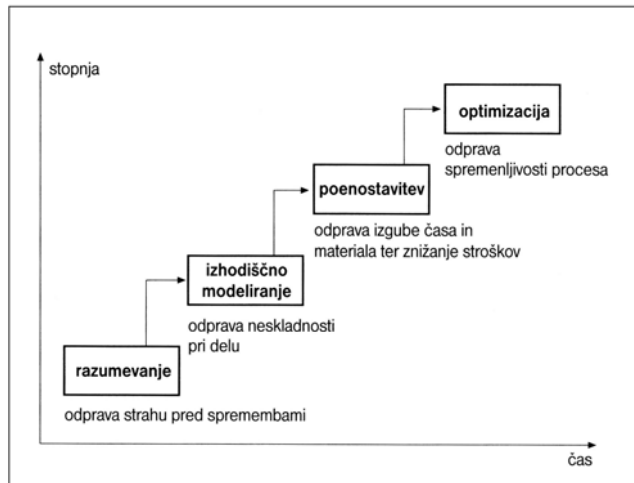
- pomaga razumeti poslovanje podjetja,
- predstavlja osnovo za snovanje primernih informacijskih sistemov,
- je osnova za izboljšanje obstoječe poslovne strukture in operacij,
- predstavlja poligon za eksperimentiranje in
- predstavlja osnovo za ugotavljanje potreb po zunanjih izvajalcih (Kovačič in Groznik, 2002: 5-6).

Cilji uporabe poslovnih modelov so naslednji:

- zagotovitev celovitega pogleda nad proučevanim poslovnim procesom,
- ugotovitev področij morebitnih izboljšav,
- predstavitev vplivov in posledic novih poslovnih procesov in
- opis pravil, ki so osnova poslovnemu procesu (Kovačič in Groznik, 2002: 9).

Poslovni model predstavlja ključno orodje prenove poslovanja podjetja in s tem optimizacije izvajanja poslovnih procesov. Stopnje v razvoju poslovnega modela prikazuje slika 5.1.1.

Slika 5.1.1: Postopek razvoja poslovnega modela



Vir: Kovačič, 1998: 100

- Razumevanje: je prva stopnja poslovnega modela, kjer postavimo izhodišča, ki nam bodo omogočala razvoj in uveljavitev novega poslovnega modela.
- Izhodiščno modeliranje: pomeni opredelitev oziroma posnetek stanja trenutnega izvajanja poslovnih procesov v organizaciji.
- Poenostavitev: izvedemo na podlagi analize obstoječih procesov v smislu večje učinkovitosti in uspešnosti.
- Optimizacija: se kaže v tipizaciji in standardizaciji, s tem pa tudi v odpravi spremenljivosti izvajanja delovnih procesov.

Modeliranje poslovnih procesov je izrazito interdisciplinarno delo, ki ga informatiki ne zmorejo opraviti sami. Izpeljati ga je potrebno z aktivnim sodelovanjem uporabnikov, ki najbolje poznajo svoje delo oziroma poslovne procese. Metodološke osnove za modeliranje zagotavljajo informatiki, uporabniki pa nudijo vsebinsko pomoč pri (re)organizaciji poslovnih procesov (Bobek in Lesjak, 1995: 279).

Procese in podprocese na ravni izvajanja pojasnjujejo posamezni postopki ali delovni procesi. O postopkih govorimo največkrat v upravi, medtem ko v podjetjih uporabljamo termin delovni proces.

Postopek ali delovni proces sestavlja niz medsebojno odvisnih in povezanih aktivnosti. Aktivnost na eni strani pomeni osnovno raven obravnave poslovanja, na drugi pa logično sklenjeno celoto opravil ali delovnih operacij, katere izvedba je sprožena s poslovnimi dogodki ter omogočena z vhodno-izhodnimi veličinami in pravili za njeno izvajanje. Tako poslovni procesi kot aktivnosti, ki so glavna sestavina poslovnih in s tem tudi delovnih procesov, opredeljujejo tudi poslovna pravila oziroma pravila obnašanja poslovnega sistema ter pomenijo predmet obravnave v smislu optimizacije in racionalizacije izvajanja (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005: 180).

Posamezne aktivnosti opišemo in dokumentiramo skozi naslednje vsebine:

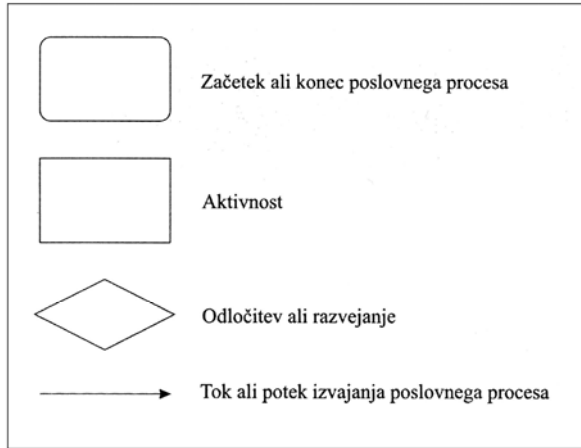
- izvajalec: vloga izvajalca pri opravljanju aktivnosti;
- vhod oziroma poslovni dogodek: kaj, od kod, kako, v kakšni obliki in s kakšno vsebino vstopa oziroma jo sproži;
- opis: kaj se izvede, s katerimi podatki in orodji; opis obstoječih poslovnih pravil, navodil in omejitev izvajanja;
- izhodi: kaj izhaja iz aktivnosti, v kakšni obliki in s kakšno vsebino, kam in kako se prenese;
- vrednotenje: časovni, stroškovni, kadrovski ali drugi parametri, potrebni za izvajanje;
- pripombe in izboljšave ter predlogi za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti izvedbe;
- priloge: izpolnjeni dokumenti, ki vsebinsko opredeljujejo in dopolnjujejo prikaz aktivnosti (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005: 181).

5.2 Modeliranje procesov z orodjem iGrafx process 2006

Tehnika prikazovanja izvajanja posameznih aktivnosti s pomočjo diagrama poteka (ang. flowchart) je v informatiki ena najstarejših in splošno uveljavljenih tehnik. Uporablja se

predvsem za nazorno in podrobno predstavitev programskih algoritmov oziroma logike izvajanja računalniških programov. Slika 5.2.1 prikazuje simbole in njihov pomen.

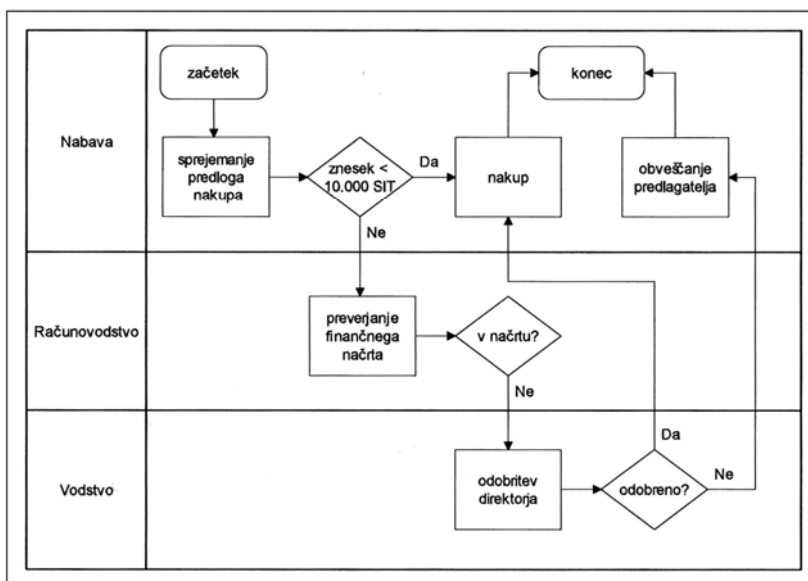
Slika 5.2.1: Simboli za modeliranje procesov s tehniko procesnih diagramov poteka



Vir: Intihar Štemberger v Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005: 186

Diagrami poteka nam služijo za načrtovanje procesa, njegovo dokumentiranje, kot opomnik pri izvedbi ali za kak drug namen. Uporabni so na katerem koli področju dela, kjer je potrebno prikazati razvejane procese, dogajanja, organizacijo dela ali odločitveno drevo. Pravila za risanje diagramov so preprosta, bistvenega pomena pa je, da noben možen tok procesa ne ostane neizražen (Toplišek, 2000: 18-19).

Slika 5.2.2: Primer modela procesa »Nakup«



Vir: Kovačič in Peček, 2007: 43

Vzorec poslovnega modela »Nakup« (Slika 5.2.2) prikazuje izvajanje procesa v treh oddelkih (nabava, računovodstvo in vodstvo), v katerih so zaposleni njihovi izvajalci (nabavni referent - nabava, računovodja - računovodstvo, direktor - vodstvo). Če bi za vsako izmed aktivnosti pridobili podatke o potrebnem času za njihovo izvajanje in s tem povezanimi stroški, bi lahko ocenili tudi povprečne skupne stroške in čas izvajanja procesa.

Pri modeliranju je potrebno paziti tudi na:

- Osnova za modeliranje je členjenje procesa na aktivnosti. Ravni podrobnosti je potrebno prilagoditi potrebam namena procesa. Če je namen modeliranja spoznavanje procesa, modeliranje podrobnosti ni potrebno, ker bi nam to vzelo preveč časa. Včasih je celo zaželeno, da vseh podobnosti pri modeliranju ne zajamemo, ampak samo tiste, ki so za prenovo in informatizacijo procesa potrebne.
- Aktivnosti niso podatki, ampak delo, ki ga nekdo opravlja. Paziti je potrebno na glagolsko obliko aktivnosti, npr. ne »predlog nakupa« ampak »sprejemanje predloga nakupa«.
- Do opisov procesov se je v praksi potrebno dokopati z intervjuji izvajalcev procesov, kar je lahko zelo zamudno, saj procesi potekajo skozi več organizacijskih enot.
- Pri intervjujih izvajalcev procesov je težava v tem, da mnogi ne razlikujejo dela v okviru določenega procesa od svojega drugega dela. Izvajalci tudi težko presojujejo potreben čas za izvajanje aktivnosti ali celo namerno pretiravajo, da bi povečevali svoje delo (Intihar Štemberger, v Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005: 189).

5.3 Simuliranje z orodjem iGrafx process 2006

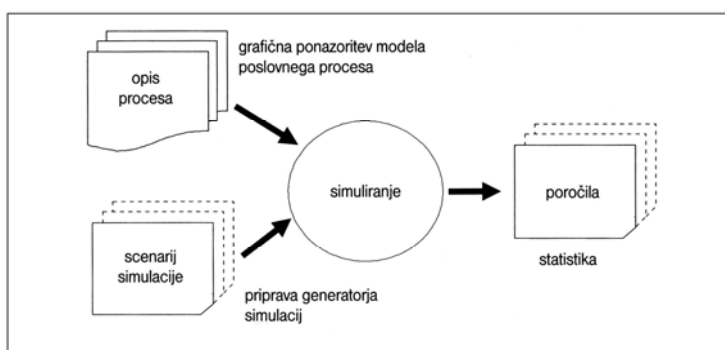
Simulacije so orodje, ki po svoji uporabnosti presegajo smo podporo operativnemu delu. Uporabljamo jih predvsem za načrtovanje, opis in analizo sprememb pri upravljanju poslovnega sistema, ki so lahko taktičnega ali strateškega značaja..

Pravilnost organizacijskih ukrepov težko preverimo v praksi. Še posebno to velja za javni sektor, kjer se srečujemo pretežno s storitvami in pomanjkanjem povratne zveze, ki jo ustvarja konkurenčni trg v privatnem sektorju.

Razloge, zaradi katerih se je uporaba simulacijskih modelov v javni upravi pokazala posebej smiselna, lahko razvrstimo v nekaj naslednjih točk:

- spoznavanje pogojev izvajanja procesa;
- eksperimentiranje na modelu, pred izvajanjem procesa v stvarnosti (preučevanje različnih rešitev, sprememb in možnost optimiranja delovanja sistema ali izvajanja procesa);
- napovedovanje izvajanja postopka in spreminjanje pogojev med njegovim izvajanjem;
- analiziranje izpeljave procesa, odmikov in dejavnikov spreminjanja napovedanega procesa;
- izvajanje drugih funkcij menedžmenta in kontrolinga pri vodenju procesa in razvoju sistema (Kovačič in Peček, 2006: 80).

Slika 5.3.1: Sistem simulacij



Vir: Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005: 189

Izvajanje simulacij predstavlja prehajanje sistema iz enega stanja v drugo kot posledica izvajanja posameznih korakov (Slika 5.3.1).

Za izvajanje simulacij potrebujemo:

- Izdelan opis procesa: proces je opisan z modelom oziroma s procesno mapo. To so statične in dinamične komponente sistema, predstavljene z zbirko simbolov, ki prikazujejo aktivnosti, povezovalne poti med aktivnostmi in informacije modela.
- Pripravo scenarija simulacij: je niz podatkov o simuliranem okolju. Vsebuje naslednje sklope:
 - opredelitev trajanja transakcije,
 - definicija generatorja simulacij,
 - opredelitev virov; določitev urnika in
 - druge simulacijske opcije (Intihar Štemberger, v Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005: 189).

Za pravilno razumevanje in pripravo simulacij je potrebno obrazložiti nekaj pojmov, ki so pri uporabi simulacij standardizirane:

- model sistema: je dejanski sistem, prikazan na nek abstrakten način;
- dogodek: je nastop nečesa, kar spremeni stanje sistema, npr. prihod stranke, prejem naročila ali vloge itd.;
- komponente: sodelujejo v sistemu, npr. ljudje, oprema, navodila, surovine:
 - dinamične komponente: potujejo skozi sistem: stranka, naročilo, itd.;
 - statična komponenta: s pomočjo nje ali na njej se neka operacija izvaja: referent ali stroj;
- entitete: imajo svoje atribute, ki jih opisujejo, npr. atribut entitete stranka je čas prihoda v sistem;
- viri: so entitete, ki omogočajo usluge dinamičnim entitetam. Slednje lahko zahtevajo več virov. Če ti niso razpoložljivi, se entiteta razvrsti v čakalno vrsto ali izvede neko drugo aktivnost;
- aktivnost: je del časa, katerega trajanje je opredeljeno z nastopom dogodka izvajanja opravila. Trajanje je lahko konstantno, naključno ali se podreja izračunu po enačbi (Banks, 1998 in Law in Kelton, 2000, v Kovačič in Peček, 2006: 43);

- transakcija: je objekt, ki ga premika računalniški program po mreži sistema. V vsaki aktivnosti se zadrži toliko časa, kot je določeno trajanje transakcije;
- generator transakcij: si izmišlja prihode transakcij po neki zakonitosti, ki velja tudi v stvarnem svetu.

Med simulacijo generira sistem zaporedne transakcije ob različnih intervalih in z različno kvantiteto. Model simulacije lahko vsebuje več generatorjev. Končni rezultat simulacije so poročila.

Preglednica 5.3.1: Statistično poročilo simulacije

Elapsed Time - Hours										
12.59										
Transaction Statistics - Hours										
#Trans	Avg Cycle	Avg Serv	Avg Work	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Wait	Avg Serv Wait		
200	1.79	1.79	0.49	1.30	0.00	0.00	1.30	1.30		
Transaction Statistics - Minutes										
	#Trans	Avg Cycle	Avg Serv	Avg Work	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Wait	Avg Serv Wait	
Asistent	200	76.10	76.10	3.47	72.63	0.00	0.00	72.63	72.63	
Študent	200	31.51	31.51	25.85	5.66	0.00	0.00	5.66	5.66	
Activity Statistics - Hours										
	Tot Cycle	#Trans	Avg Cycle	Avg Serv	Avg Work	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Wait	Avg Serv Wait
Asistent - ocenjevanje	251.33	223	1.13	1.13	0.04	1.09	0.00	0.00	1.09	1.09
Študent - risanje primera	60.05	248	0.24	0.24	0.17	0.08	0.00	0.00	0.08	0.08
Študent - izbor primera	34.71	210	0.17	0.17	0.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Študent - dopolnitev primera	6.61	38	0.17	0.17	0.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Študent - zadovoljen?	2.07	248	<0.01	<0.01	<0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Asistent - oddaja naloge	1.67	200	<0.01	<0.01	<0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Študent - dobra ideja?	1.60	48	0.03	0.03	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Asistent - komentiranje naloge	0.61	23	0.03	0.03	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Asistent - asistent zadovoljen?	0.06	223	<0.01	<0.01	<0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Asistent - stop	0.00	200	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Študent - start	0.00	200	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Vir: Intihar Štemberger, v Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005: 230

Izhodno poročilo simulacije, ki vključuje samo zaključene transakcije, se po njeni izvedbi odpre samodejno. Sestavljeno je iz štirih delov (Preglednica 5.3.1):

- Elapsed time-hours: pove, da je simulacija potekala 12,59 ure; v tem času so bile zaključene vse transakcije;
- Transaction statistics: pove o povprečju ene statistike:
 - #Trans: je število generiranih transakcij;

- Povprečen cikel (Avg Cycle): je povprečno trajanje ene transakcije, ki ga potrebuje transakcija, da zaključi poslovni proces;
 - Povprečna storitev (Avg Serv): je povprečen čas procesiranja transakcije;
 - Povprečna storitev (Avg Work): je povprečno delo transakcije, povprečno trajanje dela oziroma trajanje opravil ter povprečna količina dela v času izvajanja transakcije;
 - Povprečno čakanje na vir (Avg Res Wait): je povprečen čas čakanja na vir, ki je zaposlen z obdelavo druge transakcije ali ni na voljo;
 - Povprečna zaustavljenost (Avg Block): je povprečen čas transakcije na razpoložljivost aktivnosti;
 - Povprečna neaktivnost (Avg Inact): je povprečen čas čakanja transakcije na vir, ki je neaktiven;
 - Povprečno čakanje (avg Wait): je povprečen čas čakanja transakcije v poslovnem procesu.
 - Povprečno čakanje na storitev (Avg Serv Wait): je povprečen čas čakanja na procesiranje;
- Statistika po oddelkih;
 - Statistika posameznih aktivnosti (Gutman, 2004: 27).

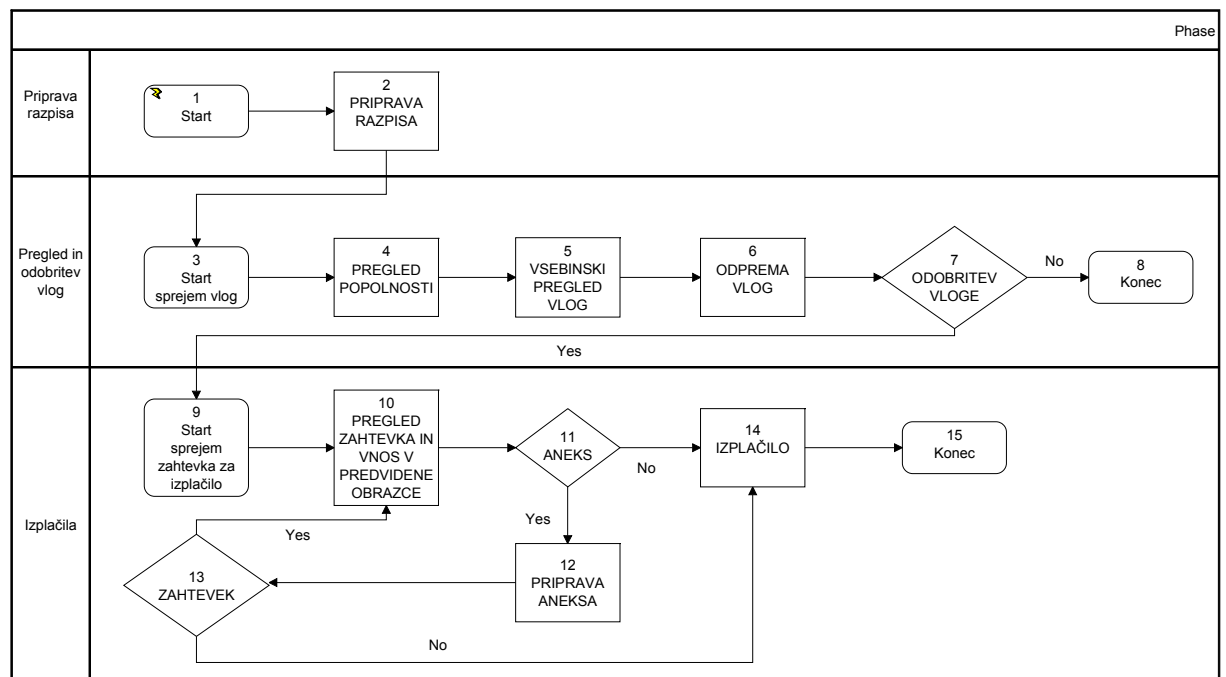
Navedena terminologija velja tudi za program iGrafx 2006, ki bo uporabljen v nadaljevanju.

5.4 Obdelava primera z orodjem iGrafx

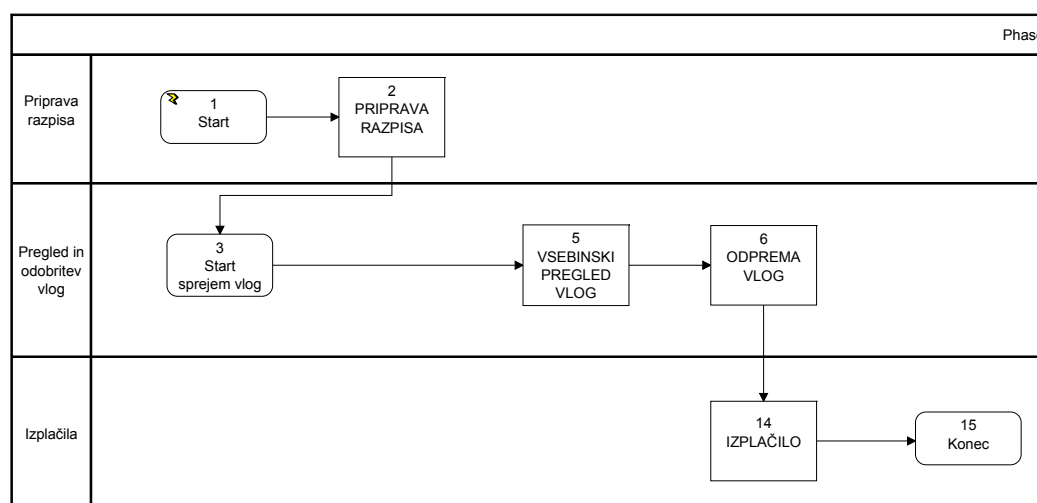
Z vnosom parametrov, ki so bili uporabljeni za analizo procesov in razvoj kazalnika obremenjenosti, v aplikacijo, bomo preverili pravilnost dobljenih rezultatov, obenem pa si omogočili podrobnejši vpogled v opazovane procese, imeli bomo možnost vplivati nanje, jih analizirati in sintetizirati, s tem pa bomo povečali uporabnost dobljenih rezultatov.

Na podlagi opisanega postopka procesa je z aplikacijskim orodjem potrebno pripraviti poslovni model. Študija priprave modela je pokazala, da so si vsi delovni procesi za obravnavanje vlog EPD toliko podobni, da lahko govorimo o enem poslovnem procesu, ki ima samo manjše ali večje modalitete, osnovni delovni proces pa je pri vseh ukrepih enak. V našem primeru bomo prvi model uporabili za ukrepe 2, 3 in 6/7, (Slika 5.4.1), drugega, ki je skrajšani prvi model, pa za ukrep 4 (Slika 5.4.1).

Slika 5.4.1: Model poslovnega procesa za ukrepe 2, 3 in 6/7



Slika 5.4.2.: Model poslovnega procesa za ukrep 4



Opis postopka obeh modelov:

- POLJE 1 Start**
Pričetek priprave javnega razpisa.
- POLJE 2 PRIPRAVA JAVNEGA RAZPISA**
Priprava javnega razpisa. Vsebinska koordinacija z ministrstvom MKGP in študij potrebne zakonodaje ter evropskih direktiv.
- POLJE 3 START SPREJEMA VLOG**
Objava javnega razpisa. Pričetek sprejemanja vlog.
- POLJE 4 PREGLED POPOLNOSTI**
Komisijsko odpiranje vlog. Pregled popolnosti.
- POLJE 5 VSEBINSKI PREGLED VLOG**
Vsebinski pregled vlog. Ocenjevanje.
- POLJE 6 ODPREMA VLOG**
Odpreda neodobrenih in odobrenih vlog. Odločba in pogodba.
- POLJE 7 ODOBRITEV VLOG – DA/NE**
Odobrene vloge: Da %, Ne %.
- POLJE 8 Konec**
Neodobrene vloge.
- POLJE 9 Start zahtevka za izplačilo**
Pošiljanje zahtevkov za izplačilo v rokih, ki so skladni z določili razpisa.
- POLJE10 PREGLED ZAHTEVKA ZA IZPLAČILO**
Pričetek in kontrola zahtevka za izplačilo.
- POLJE 11 ANEKS – DA/NE**
Aneks: Da %, Ne %.
- POLJE 12 PRIPRAVA ANEKSA**
Priprava aneksa zaradi več vzrokov (sprememba dinamike izplačila, sprememba naslovnika naložbe, itd.).
- POLJE 13 ZAHTEVEK – DA/NE**
Nov zahtevk: Da %, Ne %.
- POLJE 14 IZPLAČILO**
Izplačilo zahtevka v odobreni višini.

Ukrep 2 -Naložbe v kmetijska gospodarstva

Preglednica 5.4.1: Potreben čas obdelave in obremenjenost resursov

Elapsed Time (Days)

124,38

Average Service Time (Days)

124,38

Transaction Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Izplačila	1	97,88	1,25	96,63	73,50	23,13	0,00	97,88
Pregled in odobritev vlog	1	99,38	1,50	97,88	73,50	24,38	0,00	99,38
Priprava razpisa	1	25,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,00

Transaction Statistics (Days)

Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
1	124,38	30,13	94,25	83,40	10,85	0,00	124,38

Activity Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Pregled in odobritev vlog - PREGLED POPOLNOSTI 2	300	37,00	0,25	36,75	36,75	0,00	0,00	37,00
Pregled in odobritev vlog - VSEBINSKI PREGLED VLOG 2	300	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Pregled in odobritev vlog - Start sprejem vlog	300	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pregled in odobritev vlog - ODOBRITEV VLOGE 2	300	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pregled in odobritev vlog - ODPREMA VLOG 2	300	0,25	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25
Pregled in odobritev vlog - Konec 2*	240	61,06	0,00	61,06	0,00	61,06	0,00	61,06
Izplačila - PREGLED ZAHTEVKA IN VNOS V PREDVIDENE OBRAZCE 2	150	39,09	0,69	38,40	38,40	0,00	0,00	39,09
Izplačila - ANEKS 2	150	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Izplačila - Start sprejem zahtevka za izplačilo	120	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Izplačila - Konec 2	120	12,26	0,00	12,26	0,00	12,26	0,00	12,26
Izplačila - IZPLAČILO 2	120	0,06	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06
Izplačila - PRIPRAVA ANEKSA 2	60	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50
Izplačila - ZAHTEVEK 2	60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Priprava razpisa - Start	1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Priprava razpisa - PRIPRAVA RAZPISA 2	1	25,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,00

Time-Weighted Average Resource Utilization

Worker 82,54

Resource Statistics (Days)

	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
Worker	6	82,54	102,67	21,72	0,00	0,00	0,00	0,00	82,54	0,00 SIT	0,00 SIT

Resource Statistics (Days)

Worker

	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
Izplačila	6	18,89	23,50	100,88	0,00	0,00	0,00	0,00	18,89	0,00 SIT	0,00 SIT
Pregled in odobritev vlog	6	60,30	75,00	49,38	0,00	0,00	0,00	0,00	60,30	0,00 SIT	0,00 SIT
Priprava razpisa	1	20,10	25,00	99,38	0,00	0,00	0,00	0,00	20,10	0,00 SIT	0,00 SIT

Prvi del preglednice 5.4.1 prikazuje potreben čas za izvedbo ukrepa 2, ki je skladen z ročnim izračunom. Čas je razviden iz »Elapsed Time (Days)« in znaša 124,38 dni. Drugi del preglednice pa se nanaša na porabljene resurse, kjer je izkoriščenost delovnega časa zaradi zasedenosti resursa razvidna iz polja »Time Weighted Average Resource Utilization« in izkazuje 82,54 %² izkoriščenost, pri čemer je potrebno upoštevati, da je na pregledu vlog in izplačilih dela po 6 ljudi, eden je pripravljaval razpis, kar je razvidno iz stolpca »Count«.

² Podatek se ne nanaša na kazalnik obremenjenosti.

Ukrep 3 –Diverzifikacija kmetijskih dejavnosti

Preglednica 5.4.2: Potreben čas obdelave in obremenjenost resursov

Elapsed Time (Days)

241,13

Average Service Time (Days)

241,13

Transaction Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Izplačila	1	214,63	1,63	213,00	73,50	139,50	0,00	214,63
Pregled in odobritev vlog	1	216,13	1,50	214,63	73,50	141,13	0,00	216,13
Priprava razpisa	1	25,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,00

Transaction Statistics (Days)

Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
1	241,13	30,63	210,50	126,88	83,63	0,00	241,13

Activity Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Izplačila - PREGLED ZAHTEVKA IN VNOS V PREDVIDENE OBRAZCE	226	92,33	1,00	91,33	91,33	0,00	0,00	92,33
Izplačila - ANEKS	226	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Izplačila - Start sprejem zahtevka za izplačilo	195	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Izplačila - Konec	195	70,42	0,00	70,42	0,00	70,42	0,00	70,42
Izplačila - IZPLAČILO	195	0,13	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13
Pregled in odobritev vlog - PREGLED POPOLNOSTI	100	37,00	0,25	36,75	36,75	0,00	0,00	37,00
Pregled in odobritev vlog - VSEBINSKI PREGLED VLOG	100	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Pregled in odobritev vlog - Start sprejem vlog	100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pregled in odobritev vlog - ODOBRITEV VLOGE	100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pregled in odobritev vlog - ODPREMA VLOG	100	0,25	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25
Izplačila - PRIPRAVA ANEKSA	61	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50
Izplačila - ZAHTEVEK	61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pregled in odobritev vlog - Konec	35	178,20	0,00	178,20	0,00	178,20	0,00	178,20
Priprava razpisa - Start	1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Priprava razpisa - PRIPRAVA RAZPISA	1	25,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,00

Time-Weighted Average Resource Utilization

Worker 94,53

Resource Statistics (Days)

	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
Worker	2	94,53	227,94	13,19	0,00	0,00	0,00	0,00	94,53	0,00 SIT	0,00 SIT

Resource Statistics (Days)

Worker

	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
Izplačila	2	58,24	140,44	100,69	0,00	0,00	0,00	0,00	58,24	0,00 SIT	0,00 SIT
Pregled in odobritev vlog	2	31,10	75,00	166,13	0,00	0,00	0,00	0,00	31,10	0,00 SIT	0,00 SIT
Priprava razpisa	1	10,37	25,00	216,13	0,00	0,00	0,00	0,00	10,37	0,00 SIT	0,00 SIT

Prvi del preglednice 5.4.2 prikazuje potreben čas za izvedbo ukrepa 3, ki je skladen z ročnim izračunom. Čas je razviden iz »Elapsed Time (Days)« in znaša 241,13 dni. Drugi del preglednice pa se nanaša na porabljene resurse, kjer je izkoriščenost delovnega časa zaradi zasedenosti resursa razvidna iz polja »Time Weighted Average Resource Utilization« in izkazuje 94,53 %³ izkoriščenost, pri čemer je potrebno upoštevati, da na izplačilih delata dva zaposlena, eden od njiju pa je pripravljaval razpis.

³ Podatek se ne nanaša na kazalnik obremenjenosti.

Ukrep 4 – Investicije v gozdove

Preglednica 5.4.3: Potreben čas obdelave in obremenjenost resursov

Elapsed Time (Days)								
115,00								
Average Service Time (Days)								
115,00								
Transaction Statistics (Days)								
	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Izplačila	1	89,85	<0,01	89,85	87,35	2,50	0,00	89,85
Pregled in odobritev vlog	1	87,50	0,15	87,35	87,35	0,00	0,00	87,50
Priprava razpisa	1	25,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,00
Transaction Statistics (Days)								
Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv	
1	115,00	25,15	89,85	89,85	0,00	0,00	115,00	
Activity Statistics (Days)								
	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Pregled in odobritev vlog - VSEBINSKI PREGLED VLOG 2	6000	43,80	0,13	43,68	43,68	0,00	0,00	43,80
Pregled in odobritev vlog - Start sprejem vlog	6000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pregled in odobritev vlog - ODPREMA VLOG 2	6000	0,02	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02
Izplačila - Konec 2	6000	1,25	0,00	1,25	0,00	1,25	0,00	1,25
Izplačila - IZPLAČILO 2	6000	44,93	<0,01	44,93	44,93	0,00	0,00	44,93
Priprava razpisa - Start	1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Priprava razpisa - PRIPRAVA RAZPISA 2	1	25,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,00

Time-Weighted Average Resource Utilization											
Worker 80,43											
Resource Statistics (Weeks)											
	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
Worker	10	80,43	13,21	3,21	0,00	0,00	0,00	0,00	80,43	0,00 SIT	0,00 SIT
Resource Statistics (Weeks)											
Worker											
	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
Izplačila	10	2,17	0,36	16,07	0,00	0,00	0,00	0,00	2,17	0,00 SIT	0,00 SIT
Pregled in odobritev vlog	10	76,09	12,50	3,93	0,00	0,00	0,00	0,00	76,09	0,00 SIT	0,00 SIT
Priprava razpisa	1	21,74	3,57	12,86	0,00	0,00	0,00	0,00	21,74	0,00 SIT	0,00 SIT

Potreben čas za izvedbo ukrepa 4 je skladen z ročnim izračunom (Preglednica 5.4.3). Iz obremenitve resursov je razvidno, da je na pregledu vlog dela 10 ljudi, eden je pripravljaval razpisa. Izkoriščenost delovnega časa zaradi zasedenosti resursa je 80,43 %.

Ukrep 6 in 7 –Ribolov, predelava, trženje

Preglednica 5.4.4: Potreben čas obdelave in obremenjenost resursov

Elapsed Time (Days)

72,44

Average Service Time (Days)

72,44

Transaction Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Izplačila RIBE	1	36,53	1,63	34,91	0,00	34,91	0,00	36,53
Pregled in odobritev vlog RIBE	1	37,44	0,41	37,03	36,53	0,50	0,00	37,44
Priprava razpisa RIBE	1	35,00	35,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35,00

Transaction Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Process1	1	72,44	37,03	35,41	29,75	5,66	0,00	72,44

Activity Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Pregled in odobritev vlog RIBE - PREGLED POPOLNOSTI 6+7	30	18,70	0,17	18,54	18,54	0,00	0,00	18,70
Pregled in odobritev vlog RIBE - VSEBINSKI PREGLED VLOG 6+7	30	0,50	0,00	0,50	0,00	0,50	0,00	0,50
Pregled in odobritev vlog RIBE - Start sprejem vlog	30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pregled in odobritev vlog RIBE - ODOBRITEV VLOGE 6+7	30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pregled in odobritev vlog RIBE - ODPREMA VLOG 6+7	30	0,24	0,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,24
Pregled in odobritev vlog RIBE - Konec 6+7	20	17,20	0,00	17,20	0,00	17,20	0,00	17,20
Izplačila RIBE - PREGLED ZAHTEVKA IN VNOS V PREDVIDENE OBRAZCE 6+7	13	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50
Izplačila RIBE - ANEKS 6+7	13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Izplačila RIBE - Start sprejem zahtevka za izplačilo	10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Izplačila RIBE - Konec 6+7	10	18,56	0,00	18,56	0,00	18,56	0,00	18,56
Izplačila RIBE - IZPLAČILO 6+7	10	0,13	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13
Izplačila RIBE - PRIPRAVA ANEKSA 6+7	5	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50
Izplačila RIBE - ZAHTEVK 6+7	5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Priprava razpisa RIBE - Start RIBE	1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Priprava razpisa RIBE - PRIPRAVA RAZPISA 6+7	1	35,00	35,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35,00

Time-Weighted Average Resource Utilization

Worker 100,00

Resource Statistics (Days)

	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
Worker	1	100,00	72,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00 SIT	0,00 SIT

Resource Statistics (Days)

Worker

	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
Izplačila RIBE	1	14,15	10,25	62,19	0,00	0,00	0,00	0,00	14,15	0,00 SIT	0,00 SIT
Pregled in odobritev vlog RIBE	1	37,53	27,19	45,25	0,00	0,00	0,00	0,00	37,53	0,00 SIT	0,00 SIT
Priprava razpisa RIBE	1	48,32	35,00	37,44	0,00	0,00	0,00	0,00	48,32	0,00 SIT	0,00 SIT

Potreben čas za izvedbo ukrepa 6 in 7 je skladen z ročnim izračunom (Preglednica 5.4.4). Iz obremenitve resursov je razvidno, da je na pregledu vlog dela en človek, ki je pripravljaj tudi razpis. Izkoriščenost delovnega časa zaradi zasedenega resursa je 100 %.

Obdelava primera z računalniško aplikacijo iGrafx je izkazala pravilnost ročnih izračunov. Za dobljeni rezultat je bilo potrebno v aplikaciji vključiti določene podrobnejše nastavitve, ki pa presegajo vsebino te naloge.

5.5 Uporabnost aplikacije, preigravanje scenarijev

V tem delu naloge bomo poskušali podati odgovor na tretjo delovno hipotezo, ki govori o ugotavljanju preteklih delovnih obremenitev in možnosti planiranja prihodnjih s pomočjo kazalnika obremenjenosti.

Pri vnašanju podatkov v aplikacijo iGrafx se je potrebno držati točno določenih parametrov glede delovnih faz in poteka postopka. Glede na kompleksnost vlog je potrebno vnesti podatek o trajanju delovnega opravila, upoštevati količino vlog, število odobrenih vlog, itd. Pri vnašanju resursov je potrebno paziti, koliko ljudi dela v kateri fazi postopka. Rezultati simulacij so bili primerljivi z ročno izračunanimi.

S simulacijo lahko izvedemo postopek tudi vnaprej, pri čemer upoštevamo morebitne spremembe (npr. spremembe v procesnem delu, številu resursov, število primerov, itd.). Cilj takšnega spreminjanja pa je v izenačevanju obremenjenosti zaposlenih s pomočjo kazalnika obremenjenosti, kar je prikazano v simulacijskih primerih.

Za potrebe ocenjevanja delovne uspešnosti lahko faktor obremenjenosti izračunamo tudi za nazaj. Četudi smo imeli planirano dokaj izenačeno delovno obremenjenost ljudi, ki so vključeni v pripravo, pregled in odobravanje ter izplačevanje vlog, se v stvarnosti lahko zgodi, da je prispelo več ali manj vlog od predvidenih, povprečje predvidenih naložb je bilo lahko znatno višje ali nižje od planiranih, zato je bilo zaradi pomanjkanja sredstev odobrenih manj vlog ali je bilo iz nasprotnega vzroka odobrenih znatno več vlog. Iz najrazličnejših razlogov je v procesu sodelovalo več ali manj ljudi od predvidenih.

Ugotovimo lahko, da je planiranje s primerjavo kazalnikov obremenjenosti pomembno za kreiranje kadrovske politike in upravljanje s človeškimi viri, medtem ko je preverjanje za nazaj potrebno za ovrednotenje dejanskih obremenitev, predvsem pa kazalnik obremenjenosti daje enega pomembnejših parametrov za pravičnejše ocenjevanje delovne uspešnosti.

Ukrep 3 – Diverzifikacija kmetijskih dejavnosti

Preglednica 5.5.1: Potreben čas obdelave in obremenjenost resursov zaradi manjšega števila odobrenih vlog, izračun kazalnika obremenjenosti

Elapsed Time (Days)

197,13

Average Service Time (Days)

197,13

Transaction Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Izplačila	1	170,63	1,63	169,00	73,50	95,50	0,00	170,63
Pregled in odobritev vlog	1	172,13	1,50	170,63	73,50	97,13	0,00	172,13
Priprava razpisa	1	25,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,00

Transaction Statistics (Days)

Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
1	197,13	30,63	166,50	126,88	39,63	0,00	197,13

Activity Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Izplačila - PREGLED ZAHTEVKA IN VNOS V PREDVIDENE OBRAZCE	156	74,14	1,00	73,14	73,14	0,00	0,00	74,14
Izplačila - ANEKS	156	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Izplačila - Start sprejem zahtevka za izplačilo	135	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Izplačila - Konec	135	48,00	0,00	48,00	0,00	48,00	0,00	48,00
Izplačila - IZPLAČILO	135	0,13	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13
Pregled in odobritev vlog - PREGLED POPOLNOSTI	100	37,00	0,25	36,75	36,75	0,00	0,00	37,00
Pregled in odobritev vlog - VSEBINSKI PREGLED VLOG	100	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Pregled in odobritev vlog - Start sprejem vlog	100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pregled in odobritev vlog - ODOBRITEV VLOGE	100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pregled in odobritev vlog - ODPREMA VLOG	100	0,25	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25
Pregled in odobritev vlog - Konec	55	133,81	0,00	133,81	0,00	133,81	0,00	133,81
Izplačila - PRIPRAVA ANEKSA	42	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50
Izplačila - ZAHTEVEK	42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Priprava razpisa - Start	1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Priprava razpisa - PRIPRAVA RAZPISA	1	25,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,00

Time-Weighted Average Resource Utilization

Worker 93,56

Resource Statistics (Days)

	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
Worker	2	93,56	184,44	12,69	0,00	0,00	0,00	0,00	93,56	0,00 SIT	0,00 SIT

Resource Statistics (Days)

Worker

	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
Izplačila	2	49,18	96,94	100,19	0,00	0,00	0,00	0,00	49,18	0,00 SIT	0,00 SIT
Pregled in odobritev vlog	2	38,05	75,00	122,13	0,00	0,00	0,00	0,00	38,05	0,00 SIT	0,00 SIT
Priprava razpisa	1	12,68	25,00	172,13	0,00	0,00	0,00	0,00	12,68	0,00 SIT	0,00 SIT

Izračun kazalnika obremenjenosti

UKREP	1	2	K1	K2	K3
	Potrebni dni za obdelavo	Povprečno dni za obdelavo	Kazalnik obremenjenosti glede na 1	Kazalnik obremenjenosti glede na 2	Kazalnik obremenjenosti glede na 1
2 - Naložbe v kmetijska gospodarstva	124,3	127,1	0,63	0,98	0,62
3 - Diverzifikacija kmetijskih dejavnosti	197,1		1,00	1,55	0,99
4 - Investicije v gozdove	115,3		0,58	0,91	0,58
6 in 7 - Ribolov, predelava, trženje	72,4		0,37	0,57	0,36

Ukrep 3 – Diverzifikacija kmetijskih dejavnosti

Preglednica 5.5.2: Potreben čas obdelave in obremenjenost resursov z uvedbo pomoči na izplačilih, izračun kazalnika obremenjenosti

Elapsed Time (Days)

135,06

Average Service Time (Days)

135,06

Transaction Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Izplačila	1	108,56	2,52	106,04	0,00	106,04	0,00	108,56
Pregled in odobritev vlog	1	110,06	1,50	108,56	73,50	35,06	0,00	110,06
Priprava razpisa	1	25,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,00

Transaction Statistics (Days)

Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
1	135,06	32,02	103,04	99,48	3,56	0,00	135,06

Activity Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Izplačila - PREGLED ZAHTEVKA IN VNOS V PREDVIDENE OBRAZCE	246	20,47	1,00	19,47	19,47	0,00	0,00	20,47
Izplačila - ANEKS	246	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Izplačila - Start sprejem zahtevka za izplačilo	195	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Izplačila - Konec	195	45,63	0,00	45,63	0,00	45,63	0,00	45,63
Izplačila - IZPLAČILO	195	0,02	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02
Pregled in odobritev vlog - PREGLED POPOLNOSTI	100	37,00	0,25	36,75	36,75	0,00	0,00	37,00
Pregled in odobritev vlog - VSEBINSKI PREGLED VLOG	100	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Pregled in odobritev vlog - Start sprejem vlog	100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pregled in odobritev vlog - ODOBRITEV VLOGE	100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pregled in odobritev vlog - ODPREMA VLOG	100	0,25	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25
Izplačila - PRIPRAVA ANEKSA	64	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50
Izplačila - ZAHTEVEK	64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pregled in odobritev vlog - Konec	35	72,13	0,00	72,13	0,00	72,13	0,00	72,13
Priprava razpisa - Start	1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Priprava razpisa - PRIPRAVA RAZPISA	1	25,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,00

Time-Weighted Average Resource Utilization

Worker 84,60

Resource Statistics (Weeks)

	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
Worker	4	84,60	16,32	2,97	0,00	0,00	0,00	0,00	84,60	0,00 SIT	0,00 SIT

Resource Statistics (Weeks)

Worker

	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
Izplačila	4	52,21	10,07	9,22	0,00	0,00	0,00	0,00	52,21	0,00 SIT	0,00 SIT
Pregled in odobritev vlog	2	55,53	10,71	8,58	0,00	0,00	0,00	0,00	55,53	0,00 SIT	0,00 SIT
Priprava razpisa	1	18,51	3,57	15,72	0,00	0,00	0,00	0,00	18,51	0,00 SIT	0,00 SIT

Izračun kazalnika obremenjenosti

UKREP	1	2	K1	K2	K3
	Potrebni dni za obdelavo	Povprečno dni za obdelavo	Kazalnik obremenjenosti glede na 1	Kazalnik obremenjenosti glede na 2	Kazalnik obremenjenosti na leto
2 - Naložbe v kmetijska gospodarstva	124,3	111,8	0,92	1,11	0,62
3 - Diverzifikacija kmetijskih dejavnosti	135,1		1,00	1,21	0,68
4 - Investicije v gozdove	115,3		0,85	1,03	0,58
6 in 7 - Ribolov, predelava, trženje	72,4		0,54	0,65	0,36

Ukrep 3 – Diverzifikacija kmetijskih dejavnosti

Ukrep 6 in 7 – Ribolov, predelava, trženje

Preglednica 5.5.3: Potreben čas obdelave in obremenjenost resursov z združitvijo ukrepov, izračun kazalnika obremenjenosti

Elapsed Time (Days)

194,88

Average Service Time (Days)

155,19

Transaction Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Izplačila	1	167,13	2,19	164,94	67,19	97,75	0,00	167,13
Izplačila RIBE	1	79,50	2,25	77,25	0,00	77,25	0,00	79,50
Pregled in odobritev vlog	1	169,88	0,75	169,13	66,00	103,13	0,00	169,88
Pregled in odobritev vlog RIBE	1	80,50	0,50	80,00	79,50	0,50	0,00	80,50
Priprava razpisa	1	25,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,00
Priprava razpisa RIBE	1	35,00	35,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35,00

Transaction Statistics (Weeks)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Process1	2	31,04	6,67	24,37	22,94	1,43	0,00	31,04

Activity Statistics (Weeks) (25 of 30 rows)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Izplačila - PREGLED ZAHTEVKA IN VNOS V PREDVIDENE OBRAZCE 2	236	13,05	0,10	12,95	12,95	0,00	0,00	13,05
Izplačila - ANEKS	236	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Izplačila - Start sprejem zahtevka za izplačilo	189	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Izplačila - Konec 2	189	10,11	0,00	10,11	0,00	10,11	0,00	10,11
Izplačila - IZPLAČILO 2	189	0,04	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04
Pregled in odobritev vlog - PREGLED POPOLNOSTI 2	95	6,92	0,05	6,87	6,87	0,00	0,00	6,92
Pregled in odobritev vlog - VSEBINSKI PREGLED VLOG 2	95	0,40	0,00	0,40	0,00	0,40	0,00	0,40
Pregled in odobritev vlog - Start sprejem vlog	95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pregled in odobritev vlog - ODOBRITEV VLOGE	95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pregled in odobritev vlog - ODPREMA VLOG 2	95	0,10	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10
Izplačila - PRIPRAVA ANEKSA 2	95	0,10	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10
Izplačila - ZAHTEVKA 2	95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pregled in odobritev vlog - Konec 2*	32	26,67	0,00	26,67	0,00	26,67	0,00	26,67
Pregled in odobritev vlog RIBE - VSEBINSKI PREGLED VLOG 5+6	30	0,10	0,00	0,10	0,00	0,10	0,00	0,10
Pregled in odobritev vlog RIBE - PREGLED POPOLNOSTI 5+6	30	13,22	0,03	13,20	13,20	0,00	0,00	13,22
Pregled in odobritev vlog RIBE - ODOBRITEV VLOGE	30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pregled in odobritev vlog RIBE - ODPREMA VLOG 5+6	30	0,08	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08
Pregled in odobritev vlog RIBE - Start sprejem vlog	30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pregled in odobritev vlog RIBE - Konec 5+6*	20	2,26	0,00	2,26	0,00	2,26	0,00	2,26
Izplačila RIBE - PREGLED ZAHTEVKA IN VNOS V PREDVIDENE OBRAZCE 5+6	13	0,10	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10
Izplačila RIBE - ANEKS	13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Izplačila RIBE - Konec 5+6	10	3,28	0,00	3,28	0,00	3,28	0,00	3,28
Izplačila RIBE - IZPLAČILO 5+6	10	0,15	0,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15
Izplačila RIBE - Start sprejem zahtevka za izplačilo	10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Izplačila RIBE - PRIPRAVA ANEKSA	5	0,10	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10

Time-Weighted Average Resource Utilization

Worker 95,29

Resource Statistics (Weeks)

	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
Worker	3	95,29	37,91	1,88	0,00	0,00	0,00	0,00	95,29	0,00 SIT	0,00 SIT

Resource Statistics (Weeks)

Worker											
	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
Izplačila	3	33,67	13,40	26,39	0,00	0,00	0,00	0,00	33,67	0,00 SIT	0,00 SIT
Izplačila RIBE	1	8,29	3,30	36,49	0,00	0,00	0,00	0,00	8,29	0,00 SIT	0,00 SIT
Pregled in odobritev vlog	3	43,77	17,42	22,37	0,00	0,00	0,00	0,00	43,77	0,00 SIT	0,00 SIT
Pregled in odobritev vlog RIBE	1	15,08	6,00	33,79	0,00	0,00	0,00	0,00	15,08	0,00 SIT	0,00 SIT
Priprava razpisa	1	12,57	5,00	34,79	0,00	0,00	0,00	0,00	12,57	0,00 SIT	0,00 SIT
Priprava razpisa RIBE	1	17,59	7,00	32,79	0,00	0,00	0,00	0,00	17,59	0,00 SIT	0,00 SIT

Izračun kazalnika obremenjenosti

UKREP	1	2	K1	K2	K3
	Potrebni dni za obdelavo	Povprečno dni za obdelavo	Kazalnik obremenjenosti glede na 1	Kazalnik obremenjenosti glede na 2	Kazalnik obremenjenosti na leto
2 - Naložbe v kmetijska gospodarstva	124,3	157,4	0,64	0,79	0,62
3 - Diverzifikacija kmetijskih dejavnosti	194,9		1,00	1,24	0,97
4 - Investicije v gozdove	115,3		0,59	0,73	0,58
6 in 7 - Ribolov, predelava, trženje	194,9		1,00	1,24	0,97

V potrditev navedenega bomo poskušali na že opisanem primeru ročno izračunanega visokega kazalnika obremenjenosti pri izvajanju ukrepa 3 – Diverzifikacija kmetijskih dejavnosti - preveriti obnašanje kazalnika s preigravanjem treh primerov.

Prvi primer: (Preglednica 5.5.1).

Iz preglednice je razvidno, da je pri enaki količini prejetih vlog in enakih ostalih parametrov bilo namesto 65 odobrenih samo 45 vlog, kar predstavlja zmanjšanje količine odobrenih vlog za 30,7 %. Posledično se je predvideni čas obdelave znižal za 18,2 %, torej z 241,1 na 197,13 dni.

K2 za ukrep 3 se je z 1,74 znižal na 1,55; K3 na letni ravni pa z 1,21 na 0,99, kar pomeni, da se je s področja nadobremenjenosti zmanjšal na normalo.

Drugi primer: (Preglednica 5.5.2).

Ker na tem ukrepu vsaka odobrena vloga povzroči 2,8 zahtevkov za izplačilo, predstavlja ta segment dela večino porabljenega časa. Pri enakih ostalih parametrih sta pri obdelavi primera v fazo izplačevanja vključena še dva človeka. Predvideni čas obdelave se je po izvedeni simulaciji procesa znižal za 44,0 %, z 241,1 na 135,1 dni.

K2 za ukrep 3 se je z 1,74 znižal na 1,21; vendar tudi ukrepa 2 in 4 presežeta vrednost 1, prvi z 1,11 in drugi z vrednostjo 1,01.; K3 na letni ravni se je za ukrep 3 s prvotnih 1,21 znižal na 0,68, kar pomeni, da kazalnik obremenjenosti nakazuje na slabšo izkoriščenost resursa (zaposlenega).

Tretji primer: (Preglednica 5.5.3).

Preglednica prikazuje predvideni čas obdelave (ob upoštevanju enakih parametrov ukrepa 3 in 6/7) vlog in zahtevkov, ko zaposleni na ukrepu 6/7, po opravljenem svojem delu, pomaga na ukrepu 3 zgolj v fazi pregleda vlog in izplačila zahtevkov. Simulacija pokaže, da se je predvideni čas obdelave znižal za 19,2 %, z 241,1 na 194,9 dni.

Kazalnika obremenjenosti K2 in K3 sta vrednostno v področju prvega primera, kar pomeni, da je pomoč sodelavca z ukrepa 6/7 vrednostno sorazmerna znižanju števila odobrenih vlog za cca. 31 % na ukrepu 3.

Na podlagi analize primerov in preigravanja simulacijskih scenarijev lahko potrdimo tretjo hipotezo, ki se glasi:

Hipoteza 3: »Kazalnik obremenjenosti«, kot parameter ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti posameznika, omogoča oceno minulega dela, kakor tudi načrtovanje predvidenih obremenitev.

6 ZAKLJUČEK

V Sloveniji potekajo na področju spremljanja delovanja javnega sektorja poskusi razvoja t. i. upravne statistike, ki bi omogočala vpogled v ažurnost delovanja posamezne organizacije in natančno spremljanje, merjenje ter primerjanje učinkovitosti in delovne uspešnosti med posameznimi organi in organizacijami javnega sektorja, kakor tudi med posameznimi primerljivimi postopki znotraj njih. Uspešnost posamezne organizacije pa je pogojena predvsem z uspešnostjo njenih zaposlenih.

Ocenjevanje delovne uspešnosti v marsikateri organizaciji javnega sektorja zadovoljuje zakonsko postavljene okvire, ne daje pa praktičnih in uporabnih podatkov ter kazalnikov, ki bi vodstvu pomagali pri odrejanju nalog, obvladovanju količin dela in enakomernemu obremenjevanju uslužbencev.

Pri postavljanju kvantitativnih meril za celo paleto storitev javnega sektorja se moramo zavedati težavnosti takšnega kvantificiranja. Nikakor se ne smemo ukloniti anekdotični skušnjavi, da naredimo pomembno to, kar je merljivo, ker ne moremo izmeriti, kar je pomembno.

Uvedba kazalnika obremenjenosti izhaja iz ugotovitve, da v javni upravi obstajajo različna delovna mesta z bolj ali manj izrazito števno opredeljivimi produkti svojega dela. Vodstvena delovna mesta so tukaj izvzeta in jih v tem kontekstu ni smiselno obravnavati. Če želimo meriti učinkovitost, bi morali za večino delovnih mest kvantitativno opredeliti posamezne attribute (npr. število vnosov, postopkov, obravnav, razgovorov, obiskov na terenu, izplačil, zapisnikov, odgovorov na vprašanja strank, oddanih pošiljk itd.), z upoštevanjem statističnih povprečij prejšnjih obdobj in predvidenih aktivnosti v prihajajočem. Te aktivnosti so lahko, zaradi najrazličnejših dejavnikov, intenzivnejše, običajne ali v upadanju. Tako določen numerični okvir aktivnosti bi bilo smiselno vnesti v ocenjevalni list kot standard delovnih dosežkov ali kot pričakovane delovne dosežke v naslednjem časovnem obdobju. Obstoječi sistem se je pokazal kot pomanjkljiv, saj se izvaja s pomočjo tipskih obrazcev, ki ne vsebujejo merljivih kazalnikov dela. Danes se v javni upravi ocenjevanje zaposlenih opravlja

enkrat letno z metodo ocenjevanja od zgoraj navzdol, kjer predpostavljeni ocenjuje delovne dosežke podrejenega. Samo ocenjevanje se izvaja na podlagi meril ocenjevanja, kot so strokovnost, obseg dela, pravočasnost itd., in ocenjevanja osebnostnih lastnosti ocenjevanega, kot so odnos do dela in sodelavcev, inovativnost, timsko sodelovanje itd. Bistvenega pomena pri tovrstnem ocenjevanju pa je subjektivni odnos med ocenjevalcem in ocenjevanim, kar zmanjšuje objektivnost ocene, posledično pa smiselnost samega sistema ocenjevanja.

Naloga je pokazala, da ocenjevanja delovne uspešnosti ni mogoče zagotoviti zgolj in izključno z upoštevanjem načel absolutne metode vrednotenja delovne uspešnosti (petstopenjska lestvica), zato ga je smiselno in koristno dopolniti s povratno informacijo sodelavcu, kako uspešen je, s primerjalnimi podatki z drugimi sodelavci, kar je bistvena lastnost kazalnika obremenjenosti. Takšna ocena in razvrščanje nikakor ne pomenita, da je nekdo, ki je primerjalno ocenjen slabše, tudi dejansko nesposoben ali slab, ampak le da je v primerjavi z drugimi sodelavci pač manj uspešen v izpolnjevanju pričakovanj ali, glede na kazalnik obremenjenosti, manj obremenjen z delovnimi nalogami. Izbira kazalnikov uspešnosti ima lahko velik vpliv na obnašanje zaposlenih v organizaciji, zato je ključnega pomena, da se proces opravlja skrbno in premišljeno. Pri razvoju in izbiri sistema je potrebno razumeti procese, ki bodo imeli pozitiven vpliv na učinkovitost, in izbrati kazalnike, ki bodo to odražali.

Zato je prepoznavanje, definiranje in menedžiranje procesov v organizaciji ena od temeljnih prvin procesnega pristopa modernega menedžmenta, ki preusmerja pozornost z delovnih nalog na upravljanje procesov, kar v tej nalogi predstavlja podlago tudi za računalniško ugotavljanje in spremljanje kazalnika obremenjenosti. V nalogi je bila uporabljena računalniška aplikacija iGrafx. Z vnosom podatkov v modele potekajočih procesov v organizaciji smo pridobili pomembno orodje, tako za modeliranje in prenavljanje poslovnih procesov, kakor tudi za sprotno spremljanje procesov in po potrebi ugotavljanje obremenitev s pomočjo raznovrstnih kazalnikov obremenjenosti.

Kazalnik obremenjenost se je pokazal kot ključni pokazatelj razmerja med opravljenim delom in za to porabljenim časom. Zasedenost in obremenjenost zaposlenega je lahko v nekem obdobju zelo izstopajoča in lahko zasluži vso pohvalo, če pa jo pogledamo na daljše časovno obdobje v primerjavi z drugimi, lahko izpade kot povprečna ali celo kot

podpovprečna. Slednje velja predvsem za organizacije, ker procesi potekajo v ciklih. Prednost kazalnika obremenjenosti je torej v tem, da dobljeni podatek ni rezultat analize dela samo na enem konkretnem delovnem mestu, ampak ga je mogoče primerjati z ostalimi zaposlenimi, v različnih časovnih obdobjih.

Dober sistem ocenjevanja delovne uspešnosti je povezan tudi z napredovanjem in nagrajevanjem pri plači. Ta učinek lahko odločilno pripomore k motiviranosti in zavzetosti zaposlenih za sistem ocenjevanja delovne uspešnosti. Če je sistem dobro izpeljan, zaposleni zazna, kako (ne)uspešno izvajanje dogovorjenih nalog in doseganje postavljenih ciljev vpliva na višino izplačil. Tukaj se pokaže prednost kazalnika obremenjenosti, saj bi zaposlenemu na podlagi kazalnika, ki je številčni podatek, izveden s primerjavo števnih podatkov med sodelavci na oddelku ali širše, mnogo lažje (do)pokazali, zakaj je uspešen ali neuspešen. S tem pa bi tudi uslužbencem bilo jasno, kaj je za ugotavljanje uspešnosti pomembno, zaradi česar bi bili bolj osredotočeni na svoje delo in rezultate. Gotovo bi to pomenilo, da je v zelo uspešnih sredinah potrebno delati več, če želiš po kazalniku obremenjenosti biti na pozitivni strani, kar pa je pomemben samomotivacijski element vsakega posameznika in izreden posredni učinek kazalnika. Kot skrajnost je potrebno upoštevati tudi možnost, da nekdo ugotovi, da tega ne zmore ali ne želi, s tem pa je omogočeno tudi pogojno rečeno »naravno čiščenje ali selekcija« delovnih mest.

Potrebno je poudariti, da bi z uvedbo kazalnika obremenjenosti v sistem ocenjevanja uspešnosti pridobili popolnoma neoseben in racionalen podatek o zaposlenem, v nasprotju z ostalimi merili, ki so diskrecijska in nimajo stvarne podlage v merljivih parametrih poslovanja organizacije. Objektivizacija ocenjevanja je bistven prispevek kazalnika obremenjenosti v sicer subjektivnem vrednotenju delovne uspešnosti. To pa predstavlja veliko priložnost in izziv za izboljšanje sistema ocenjevanja uspešnosti uslužbencev v javni upravi, ki bi ga ob predhodni strokovni analizi in splošni diskusiji bilo potrebno z zakonskimi dopolnili postaviti v omenjeni sistem.

Uporabnost kazalnika obremenjenosti se je pokazala tudi v možnosti planiranja delovnih obremenitev in alokaciji resursov za izpolnjevanje pričakovanih delovnih nalog. Ta lastnost pa mu povečuje njegovo uporabnost tudi na področju upravljanja s človeškimi viri in k ciljem orientiranega menedžmenta, ki sta ena od pomembnih

sestavin novega javnega menedžmenta. Pričakovani delovni rezultati, ki bi bili preverjeni z oddelčnim, sektorskim ali organizacijskim kazalnikom obremenjenosti, bi predstavljali bistveno izboljšavo v primerjavi s pričakovanimi delovnimi rezultati, ki so načrtovani samo z individualnim pristopom. Prav tako bi medletno preverjanje izvajanja programov dela lahko sproti pokazalo na stvarne anomalije in odstopanja od predvidenih ciljev. Agilno vodenje in pravočasno menedžiranje sprememb pa prinaša primerjalne prednosti organizacije, v državni upravi pa boljšo izkoriščenost kadrov in zmanjševanje lastnih stroškov. Z uvedbo kazalnika obremenjenosti v sistem ocenjevanja delovne uspešnosti bi se lahko izboljšala merljivost rezultatov in kakovosti dela, mogoče pa bi bilo izboljšati tudi učinkovitost in uspešnost posameznika ter organizacije.

Gotovo je, da v magistrski nalogi ni bilo mogoče prepoznati vseh možnosti in omejitev, ki jih lahko povzroči uvedba kazalnika obremenjenosti v sisteme ocenjevanja delovne uspešnosti; pomembno je, da se sproži širši diskurz na to temo, z morebitnim postopnim uvajanjem kazalnika obremenjenosti v prakso pa prepoznajo še njegove druge lastnosti, ki zaradi svojega numeričnega izvora, ki zagotavlja racionalnost podatkov v izrazito »mehkem« okolju, gotovo prinašajo dvig kakovosti ocenjevanja delovne uspešnosti in nenazadnje, s svojimi posrednimi učinki, ki se izražajo v zadovoljstvu zaposlenih, tudi menedžiranja organizacije.

7 LITERATURA IN VIRI

1. Andoljšek, Žiga in Seljak, Janko (2005): Merjenje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave. Ljubljana: GV izobraževanje.
2. Armstrong, Michael (1991): A Handbook ob Personnel Management Practise. London: Kogan Page Limited.
3. Armstrong, Michael in Baron, Engela (1998): Performance Management: The New Zork Realities. London: Institute of Personnel and Development, IPD House; Cromwell Press.
4. Bacal, Robert (1999): Performance Management. New York: McGraw-Hill.
5. Baird S. Loyd, Beatty W. Richard, Scheneier, Eric (1985): The Performance Appriaisal Source Book, Amberst, Massachusetts: Human Resource Development Press.
6. Bagon, Judita (2004): Letni pogovor in ocenjevanje uradnikov v letu 2004. Kadrovske informacije 4.
7. Bennet, David. in Bennet, Alex (2003): Organizational Survival in the New World: The inteligent Complex Adaptive Szstem. KMCI Press.
8. Black, Steward J. in Porter, Lyman W (2000): Meetig new Challenges. New Jersey: Prentice Hall, Cop..
9. Bobek, Samo in Lesjak, Dušan (1995): Informatika za ekonomiste. Maribor: Ekonomska fakulteta.
10. Bohinc, Rado (2001): Stanje in ukrepi reforme javne uprave v letu 2001. Ljubljana: VUŠ, VIII. Dnevi slovenske uprave, Zbornik referatov.
11. Boyne, George; Meier, Kenneth J; O, Toole Jr., Laurence J; Walker, Richard M (2006): Public Service Performance. Cambridge: Cambridge University Press.
12. Brannick, Michael in L. Levine, Edvard (2002): Job Analysis, California, Sage Publications, Inc.
13. Brezovšek, Marjan (2004): Upravna kultura med preteklostjo in prihodnostjo. Ljubljana: FDV, Upravan kultura.
14. Brglez, Alja (2003): Posttranzicijska država vs. Civilna družba. Ljubljana: Inštitut za civilizacijo in kulturo.
15. Bučar, France (1969): Uvod v javno upravo. Ljubljana: Uradni list.

16. Bullen, Paul (1991): Management alternatives: Performance Indicators. Caring: The Association of Children's Welfare Agencies Newsletter.
17. Cascio, Wayne F (1995): Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. New York: McGraw Hill.
18. Denhart, B. Robert (1991): Public Administration: an action orientation. California: Pacific Grove.
19. Dimock, Marshall, Dimock, Gladzs in Fox, Douglss (1983): Public Administration, New York: Rinehart.
20. Dimovski, Vlado, Škerlavaj, Miha, Indihar Štemberger, Mojca, Škrinjar, Rok (2005): Procesna organiziranost - element uvajanja učeče se organizacije, Zbornik posvetovanja Dnevi slovenske informatike 2005, Portorož: Informatika kot temelj povezovanja.
21. Drucker, Peter F (1993): Post Capitalist Society. Oxford: Butterworth Heinemann.
22. Drucker, Peter F. and Maciariello Joseph A (2008): Management (Revised Edition). New York: Collins.
23. Farkaš, Geza (2000): Kako pridobiti certifikat kakovosti v upravni enoti. V Žurga, Gordana in Stopar, Andreja (ur.): Kakovost v državni upravi. Ljubljana Ministrstvo za notranje zadeve.
24. Ferfila, Bogomil in Kovač, Polona (2000): Javne politike in javna ekonomika. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Ferlie, Ewan; Lynn Jr., Laurence E, and Pollitt, Christopher (2007); The Oxford Handbook of Public Management. Oxford: Oxford University Press.
26. Fry, Brian R; Raadschelders, Jos C. N (2008): Mastering Public Administration: From Max Weber to Dwight Waldo. Washington: CQ Press.
27. Galetić, Lovorka (1998): Ocenjevanje delovne uspešnosti v funkciji stimulativnega nagrajevanja. Ljubljana; Naše gospodarstvo.
28. Gričar, Jože (2002): Management informacijske tehnologije in elektronskega poslovanja. V: Možina, Stane (glavni urednik): Manegement – nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.
29. Gruban, Brane (2006): Uvajanje modelov kompetenc. Gradivo za seminar. Ljubljana GV Izobraževanje.
30. Gutman, Borut (2004): Modeliranje in prenova poslovnega procesa Celex, diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

31. Harrington, H. James (1991): Business Proces Improvement. New York: McGraw- Hill.
32. Hammer, Michael, Champy, James (1993): Reengineering the Corporation: A Manifesto for business Revolution, Harper Business.
33. Hammer, Michael, Champy, James (1995): Preurejanje podjetja-Manifest revolucije v poslovanju. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Harmon, Paul (2003): Business Process Change A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes. San Francisco: Morgan Kaufman Publishing.
35. Haček, Miro (2001): Sistem javnih uslužbencev. Ljubljana: FDV.
36. Haček, Miro (2005): Politika birokracije. Ljubljana: Modrijan.
37. Ivanko, Štefan (1982): Oris organizacijskih teorij. Maribor: Visoka ekonomsko-komercialna šola.
38. Jamšek, Franc (1994): Oceniti uspešnost ali potoniti. Ljubljana: Manager.
39. Jelovac, Dejan (2002): Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Koper: Visoka šola za management.
40. Jereb, Janez (1992): Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov. Kranj: Moderna organizacija.
41. Jones, R. Gareth (2007): Organizational Theory, Design, and Change. New Jersey, Pearson Education, Inc.
42. Jurančič, Ilija (1995): Plače v gospodarstvu. Ljubljana: Časopisni zavod, Uradni list RS.
43. Kazanis, Philip; Ginige, Athula (2002): Asynchronous Collaborative Business Proces Modelling Through a Web Forum. Melbourne: Seventh Annual COLLECTeR Conference on Electronic Commerce.
44. Korade-Purg, Štefka (2005): Element kariernega razvoja javnih uslužbencev: letni pogovori s sodelavci v upravi. Ljubljana, Slovenska uprava.
45. Kovač, Polona (1998): Podjetniški koncepti v javni upravi-primer upravnih enot. Magistrsko delo. Ljubljana: FDV.
46. Kovač, Polona (2000): Javna uprava v znamenju ljudi. Ljubljana: Teorija in praksa let. 37.
47. Kovač, Polona et al (2007): Ekonomski vidiki javnega sektorja; Podjetniški koncepti kot gibalo modernizacije slovenske javne uprave. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.

48. Kovačič, Andrej (1998): Informatizacija poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Kovačič, Andrej in Groznik, Aleš (2002): A Critical Assessment ob Business Renovation. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Kovačič, Andrej; Peček, Bojan (2006): Prenova in informatizacija delovnih procesov. Ljubljana: FU, objavljeno na spletu.
51. Kovačič, Andrej, Vintar, Mirko (1994): Načrtovanje in gradnja informatizacijskih sistemov. Ljubljana: DZS.
52. Kovačič Andrej, Jaklič, Jurij, Indihar Štemberger, Mojca, Groznik, Aleš (2004) Prenova in informatizacija poslovanja, (EF, Učbenik). 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Kovačič, Andrej, Bosilij Vukšič, Vesna (2005): Managemnet poslovnih procesov. Ljubljana, GV zložba.
54. Kren, Sanja (2007): Načela organiziranja in delovanja uprave. Ljubljana: FDV, Upravna kultura.
55. Križman, Vojko in Novk, Rajko (2002): Upravljanje poslovnih procesov. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
56. Lane, Jan Erik (1995): The public sector. New Delhi: Sage publications, Thousand Oaks.
57. Lipičnik, Bogdan in Mežnar, Drago (1998): Ravnaje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
58. Locke, Edwin A (2003): The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior: Executive Handbook. Maryland: Blackwell Publishing.
59. Macur, Mirna (1995): Statistika dela, delovnih pogojev in življenjskih pogojev. Radenci: Statistični urad Republike Slovenije.
60. Maddux, B. Robert (1992): Učinkovito ocenjevanje storilnosti. Ljubljana: Mladinska knjiga.
61. Majcen, Milena (2001): Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci. Ljubljana: GV založba.
62. Majcen, Milena (2003): Vodenje letnega pogovora s sodelavcem. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Kadrovska služba.
63. Meglič, Jure (2001): Poslovni procesi in njihova informacijska podpora. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

64. Močnik, Dijana (2005): *Strateški management*. Maribor: FERL.
65. Mohrman, Allan, M (1989): *Designing performance appraisal systems: Aligning appraisals and organizational realities*. San Francisco, London : Jossey-Bass.
66. Možina, Stane, Kavčič, Bogdan, Tavčar, Mitja, Pučko, Ivanko, Štefan, Lipičnik, Bogdan, Gričar, Jože, Repovž, Leon, Vizjak, Andrej, Vahčič, Aleš, Rus, Veljko, Bohinc, Rado (1994): *Management*. Radovljica: Didakta.
67. Možina, Stane, Svetlik, Ivan, Jamšek, Franc, Zupan, Nada, Vodovnik, Zvone (2002a): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV- Zbirka profesija.
68. Možina, Stane, Rozman, Rudi, Glas, Miroslav, Tavčar, Mitja, Pučko, Daniel, Kralj Janko, Ivanko, Štefan, Lipičnik, Bogdan, Gričar, Jože, Tekavčič, Metka, Dimovski, Vlado, Kovač, Bogomir (2002): *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
69. Možina, Stane; Jamšek, Franc (2002b): *Merjenje in ocenjevanje uspešnosti kadrovske dejavnosti ter delovnih dosežkov*. Ljubljana: FDV.
70. Murphy, Hesse, Toomey (2004): *Equal Employment Opportunity*. USA: ABA Labor and Employment Law Section.
71. Noon, Mike in Blyton, Paul (1997): *The Realities of Work*. Hampshire in London, Macmillan Press Ltd.
72. OECD, (2001): *Performance Measurement in Tax Administration – Practical Note*. Paris.
73. Osborne, David in Gaebler, Ted (1992): *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Mass: Addison-Wesley.
74. Ouchi, William G (1977): *The relationship between organizational structure and organizational control*. *Administrative Science Quarterly*.
75. Parsons, Talcott (1960): *Structure and process in modern societies*. London: The Free Press of Glencoe-Collier-Macmillan.
76. Pečar, Zdravko (2001): *Management v javnem sektorju*. Ljubljana: VUŠ, študijsko gradivo.
77. Parker, Sharon in Wall, Toby (1998): *Job and Work Design*. California, Sage Publications, Inc.
78. Poister, Theodore H (2003): *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organisations*. San Francisco: Jossey-Brass.

79. Pretnar, Vitomir (2000): Menedžment kakovosti v upravni enoti. V Žurga, Gordana in Stopar, Andreja (ur.): Kakovost v državni upravi. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve RS.
80. Pretnar, Vitomir (2001): Testiranja zadovoljstva strank kot pripomoček za ugotavljanje kvalitete storitev v upravni enoti v Žurga, Gordana (ur.): Na poti k poslovnosti odličnosti javne uprave. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve RS.
81. Rakočevič, Slobodan (1991): Upravni organi v sestavi ministrstva. Ljubljana: Pravna praksa št.9.
82. Rakočevič, Slobodan, Bekeš, Peter (1994): Državna uprava: vloga, položaj, organizacija, delovanje. Ljubljana: Časopisni uradni list RS, Druga dopolnjena izdaja.
83. Rejc, Adriana (2002): Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja-teorija in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
84. Rman, Milan (2004): Javna uprava in organizacijska kultura. Ljubljana: FDV, Upravna kultura.
85. Rummler, Geary in Brach, Alan (1990): Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart. San Francisco: Jossey-Bass.
86. Rus, Andrej (1999): Kako izboljšati učinkovitost v podjetju. Ljubljana: Podjetnik. [Tiskana izd.], okt. 1999, letnik 15, št. 9.
87. Rus, Andrej (2003): Spreminjajoča podoba organizacijskih populacij: od birokracije do mrežne organizacije. Ljubljana: Manager vol. 1, No.1.
88. Rus, Andrej, IGLIČ, Hajdeja (2005): Trust, governance and performance: the role of institutional and interpersonal trust in SME development., vol. 20, iss. 3.
89. Rus, Veljko (1994): Management. Radovljica: Didakta.
90. Senge, Peter, M (1994): The Fifth Discipline: The Art and Practise of the Learning Organization. New York: Doubleday.
91. Schuler, Randall S. in Huber, Vandra L (1993): Personnel and Human Resource Management, 5 th Edition, West Publishing Company.
92. Smith, Martin (2003): Business Process Design: Correlated of Success and Failure. The Quality Management Journal. Vol. 10, No. 2.
93. Shafritz, Jay M; Russell, E.W; Borick, Christopher P (2009): Introducing Public Administration. Westford: Pearson Longman.

94. Shafritz, Jay M; Hyde, Albert, C (2007): Classics of Public Administration. Boston: Thomson Wadsworth.
95. Stanonik, Bojan (1998): Reforma javne uprave – rezultati raziskave, V: Zbornik referatov. Portorož: Visoka upravna šola.
96. Starling, Grover (2008): Managing the Public Sektor. Boston: Thomson Wadsworth.
97. Svetlik, Ivan (1991): Ocenjevanje delovne uspešnosti. Ljubljana: Bilten centra za družbeno blaginjo.
98. Svetlik, Ivan; Ilič, B (2004): Razpoke v zgodbi o uspehu. Ljubljana: Založba Sophia.
99. Škrinjar, Rok, Indihar Štemberger, Mojca, Dimovski, Vlado, Škerlavaj, Miha (2006): Procesna usmerjenost – temelj uspešnega poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
100. Šmidovnik, Janez (1985): Teoretične osnove upravljanja. Ljubljana: Univerzum.
101. Tavčar, Matija (2005): Strateški management neprofitnih organizacij. Koper: Management.
102. Thompkins, Jonathan R (2005): Organization Theory and Public Management. Boston: Thomson Wadsworth.
103. Thompson, James D (1967): Organizations in action : Social science bases of administrative theory. New Yourk: McGraw-Hill.
104. Trpin, Gorazd (1993): Nekateri problemi reorganizacije državne uprave. Javna uprava, let. 29. št. 1/2.
105. Trpin, Gorazd (1996): Upravljanje v tranziciji. Ljubljana: Javna uprava, št. 4, let. 32.
106. Turban. Efraim; King, David; Lee, Jae; Viehland, Dennis (2004): A Managerial Perspective. Upper Saddle River, New Yersey: Prentice Hall. Pearson Education International.
107. Uhan, Stane (2000): Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek). Kranj: Moderna organizacija.
108. Vila, Antun (1999): Sodobna razlaga organizacije. Kranj: Moderna organizacija.

109. Vintar, Mirko (2001): Občan v razmerju do E-uprave. Dnevi slovenske uprave, Zbornik referatov, Portorož 28.-30. september.. Ljubljana: Visoka upravna šola.
110. Vintar, Mirko (2003): Razvoj e-uprave v Sloveniji: Prepad med novimi tehnološkimi možnostmi in starimi organizacijskimi strukturami. Ljubljana: Javna uprava št. 1, let. 39, str. 45-62.
111. Virant, Grega (1998): Pravna ureditev javne uprave. Ljubljana, Visoka upravna šola.
112. Virant, Grega (2004): Pravna ureditev javne uprave. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
113. Werther, Davis (1987): Personnel Management and Human Resources. MCGraw Hill.
114. Zupan, Nada (2006): Zagotavljanje uspešnosti sodelavcev, Motivacija in nagrajevanje. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
115. Žurga, Gordana (2000): Zagotavljanje in spremljanje uspešnosti in učinkovitosti v državni upravi. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Doktorska disertacija.
116. Žurga, Gordana (2001): Kakovost državne uprave-pristopi in rešitve. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
117. Žurga, Gordana (2002): Uspešnost, učinkovitost, gospodarnost, etika in ekologija. V Ferfila, Bogomil (ur) in ostali avtorji: Ekonomski vidiki uprave. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Profesija.

INTERNETNI VIRI:

118. Internet 1: Agencija RS za kmetijske trge in razvoj podeželja, dostopno na http://arsktrp.gov.si/index.php?stran=strukturni_skladi (25. december2006).
119. Internet 2: <http://.gov.si/> (25. december2008).
120. Internet 3: Darwin-Projekt poslovne evolucije, dostopno na <http://www.creativ.si/darwin/> (29. december 2008).
121. Internet 4: iGrafx: Enabling Process Excellence, dostopno na: www.igrafx.com (12. marec 2009).
122. Internet 5: Nemško združenje za kakovost – DGQ, dostopno na: <http://www.dgq.de/> (23. marec 2009).

123. Internet 6: Ministrstvo za javno upravo, Večja učinkovitost, dostopno na: http://mju.gov.si/si/prijayna_in_ucinkovita_uprava/vecja_ucinkovitost/ (10. junij 2008).
124. Internet 7: Središče za elektronsko poslovanje. Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru, dostopno na: <http://ecom.fov.uni-mb.si> (25. december 2008).
125. Internet 8: Spletni priročnik za kakovost poslovanja dobra podlaga za sistematizacijo in opis delovnih mest, - izboljšanje notranjih komunikacij, - podlaga za usposabljanje, - ohranjanje znanja pri kadrovskih; dostopno na <http://www.mojudenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14> (28. december 2008).
126. Internet 9: Žurga, Gordana: Učinki izboljševanja kakovosti v javni upravi – dostopno na: <http://mju.gov.si/dokumenti/pdf.Gordana-20Zurga.pdf> (29. december 2008).
127. Internet 10: Troedinost boga – dostopno na: www.radiostudent.si/projekti/demokracija/teksti/12troedinost.html (18. marec 2009).

PRAVNI VIRI:

128. Kodeks ravnanja javnih uslužbencev, časopisni zavod Uradni list RS, Ljubljana Uradni list RS, št. 8/2001.
129. Zakon o državni upravi (ZDU), Uradni list RS, št. 52/2002.
130. Zakon o javnih uslužbencih (ZJU), časopisni zavod Uradni list RS, Ljubljana, Uradni list RS, št. 56/2002, 110/2002, 2/2004, 23/2005, 62/2005.
131. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS), časopisni zavod Uradni list RS, Ljubljana, Uradni list RS, št. 56/2002, 72/2003, 126/2003, 70/2004, 53/2005, 9/2007, UPB7.
132. Zakon o Vladi Republike Slovenije (ZVRS-UPB1) - Uradni list RS, št. 24/2005).
133. Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, Časopisni zavod Uradni list RS, Ljubljana, Uradni list RS št. 51/2008.
134. Uredba o napredovanju uradnikov v nazive, Časopisni zavod Uradni list RS, Ljubljana, Uradni list RS št. 98/2008.

INTERNI VIRI AGENCIJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA KMETIJSKE TRGE IN
RAZVOJ PODEŽELJA:

135. Interni vir ARSKTRP 1: Priročnik za delo na področju kadrovskih zadev:
E-SSZ-OKT-1.01.
136. Interni vir ARSKTRP 2: Priročnik za delo sektorja za razvoj podeželja:
E-SRP-2.06.
137. Interni vir ARSKTRP 3: Opis delovnih mest na sektorju za razvoj podeželja:
E-SRP-2.02.
138. Interni vir ARSKTRP 4: Pravilnik o kriterijih za ugotavljanje redne delovne uspešnosti in določanju višine plače iz naslova redne delovne uspešnosti v Ministrstvu za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano z organi v sestavi. Ljubljana: 2008.

PRILOGE:

PRILOGA I

Naziv in naslov proračunskega uporabnika

OCENJEVALNI LIST

za oceno delovne uspešnosti javnega uslužbenca v ocenjevalnem obdobju

- **Podatki o javnem uslužbencu:**

Ime in priimek javnega uslužbenca: _____

- **Ocena javnega uslužbenca:** _____

v ocenjevalnem obdobju od.....do.....vletu.....

SKUPNA UTEMELJITEV OCENE (glede na kriterije ocenjevanja, v povezavi s pričakovanji na delovnem mestu)

Izjava o seznanitvi z oceno

ocenjevalec

javni uslužbenec

podpis

podpis

Datum: _____

Datum: _____

Žig

PRILOGA II

Naziv in naslov proračunskega uporabnika

**EVIDENČNI LIST
NAPREDOVANJA JAVNEGA USLUŽBENCA V NAPREDOVALNEM OBDOBJU**

- **Podatki o javnem uslužbencu:**

Ime in priimek javnega uslužbenca:

Rojstni datum javnega uslužbenca:.....

Šifra in ime delovnega mesta oz. naziva:

Organizacijska enota:

Osnovni plačni razred delovnega mesta:

Datum zadnjega napredovanja:

Plačni razred javnega uslužbenca:

Napreovalno obdobje od:

- **Ocene javnega uslužbenca v napreovalnem obdobju:**

v ocenjevalnem obdobju od.....do..... prva ocena.....št. točk.....

v ocenjevalnem obdobju od.....do..... prva ocena.....št. točk.....

v ocenjevalnem obdobju od.....do..... prva ocena.....št. točk.....

TOČKE SKUPAJ

- **Ocena javnega uslužbenca v napredovalnem obdobju:**

Izpolnjuje pogoje za napredovanje za1....plačni razred,.....2..... plačna razreda
Javni uslužbenec napreduje z dnem:.....
Št. in datum aneksa
Nov plačni razred je:.....
Ne izpolnjuje pogojev za napredovanje, datum

Predstojnik

**javni uslužbenec po pooblastilu
odgovorne osebe**

žig

podpis

podpis

Datum: _____

PRILOGA III

PODROBNEJŠA OPREDELITEV ELEMENTOV DELOVNE USPEŠNOSTI JAVNEGA USLUŽBENCA

1. KRITERIJI PO ELEMENTU REZULTATI DELA:

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

2. KRITERIJI PO ELEMENTU SAMOSTOJNOST, USTVARJALNOST, NATANČNOST PRI OPRAVLJANJU DELA

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

3. KRITERIJI PO ELEMENTU ZANESLJIVOST PRI OPRAVLJANJU DELA

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

4. KVALITETA SODELOVANJA IN ORGANIZACIJA DELA

SODELOVANJE	ORGANIZIRACIJA DELA
Izvajanje nalog zlasti v smislu: <ul style="list-style-type: none">- medsebojnega sodelovanja in skupinskega dela,- odnosa do sodelavcev,- prenosa znanja in mentorstva.	Izvajanje nalog zlasti v smislu: <ul style="list-style-type: none">organiziranega in načrtovanega izkoriščanja delovnega časa glede na vsebino nalog in postavljene roke,prilagoditve nepredvidenim situacijam.

5. DRUGE SPOSOBNOSTI V ZVEZI Z OPRAVLJANJEM DELA

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

PRILOGA IV

TABELA ZA UGOTAVLJANJE IZPOLNJEVANJA POGOJEV ZA IZPLAČILO REDNE DELOVNE USPEŠNOSTI JAVNIH USLUŽBENCEV

JAVNI USLUŽBENEC: _____

Notranje organizacijska enota: _____

OCENJVALNO OBDOBJE: _____

Ocenjevanje po kriterijih:

Javni uslužbenec	A	B	C	D	E

- A - znanje in strokovnost
- B - kakovost in natančnost
- C - odnos do dela in delovnih sredstev
- D - obseg in učinkovitost dela
- E - inovativnost

Postopek ocenjevanja vodil:

(vodja notranje organizacijske enote)