

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urša Grm

Vzpostavitev kompetenčnega modela – študija primera

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urša Grm

Mentor: doc.dr. Andrej Kohont

Somentor: izr.prof.dr. Janez Stare

Vzpostavitev kompetenčnega modela – študija primera

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju doc.dr. Andreju Kohontu za vse strokovne nasvete, podporo ter pripravljenost za pomoč skozi celotno obdobje nastajanja magistrske naloge.

Zahvaljujem se tudi somentorju izr.prof.dr. Janezu Staretu za strokovno usmerjanje, napotke in spodbudo, še posebej pri snovanju in oblikovanju empiričnega dela magistrske naloge.

Prav tako se zahvaljujem vsem pristojnim in ostalim zaposlenim na Ministrstvu za javno upravo, ki so s svojo prijaznostjo, pomočjo in sodelovanjem omogočili izvedbo raziskave.

Hvala mami, očitu in Urbanu, ker verjamete vame in mi s svojo podporo omogočate, da dosegam svoje cilje.

Hvala tudi Ireni, Sandri in Luciji, ker mi vedno stojite ob strani.

Vzpostavitev kompetenčnega modela – študija primera

K širitvi kompetenc v javne organizacije so pripomogla spoznanja o prednostih, ki jih uporaba sistema kompetenc na področju upravljanja človeških virov prinaša tako za organizacije kot za zaposlene, poleg tega pa tudi družbene spremembe in nekatere teorije upravljanja, ki so nastale na podlagi le-teh. V tej smeri gre tudi strategija razvoja slovenske javne uprave, ki so jo na Ministrstvu za javno upravo (MJU) sprejeli aprila 2015. Med navedenimi področji razvoja je tudi upravljanje človeških virov, v okviru katerega je predvidena vzpostavitev kompetenčnega modela za javne uslužbence. V zvezi s tem so na MJU zasnovali projekt »Vzpostavitev kompetenčnega modela«. V teoretičnem delu naloge sem predstavila področje javne uprave in kompetenc; kronološko sem opisala različne modele upravljanja v javni upravi, razvoj slovenske javne uprave ter omenjen strateški dokument, na področju kompetenc pa sem predstavila njihove značilnosti in njihov pomen oz. dodano vrednost pri izvajanju dejavnosti upravljanja človeških virov v javnih organizacijah. Empirični del naloge je bil namenjen vzpostavitvi kompetenčnega modela, in sicer ob upoštevanju do tedaj predvidenih vsebinskih in metodoloških kriterijev, katerih ustreznost v praksi še ni bila preverjena. Izvedena študija primera je tako predstavljala pilotno raziskavo, ki je pokazala, da so predvideni kriteriji ustrezni, saj sem na podlagi raziskave vzpostavila enoten kompetenčni model za zaposlene na podsekretarskem delovnem mestu v nazivu podsekretar/sekretar ter hkrati oblikovala profile za posamezna delovna mesta.

Ključne besede: kompetence, kompetenčni model, javna uprava, razvoj slovenske javne uprave.

Building a competency model – case study

Several factors have contributed to the implementation of the concept of competence in public organizations: the realization how beneficial using such a system of competences is both for organizations and individuals in the field of human resource management, social changes and some theories of management based on such social changes. The development of the public administration of Slovenia as outlined in the Strategy of Slovenian Public Administration Development, brought into force by the Ministry of Public Administration in April 2015, is following suit. The list of fields to be developed includes human resource management and the Ministry plans on building a competency model for public employees. For this purpose the Ministry has launched its “Building a Competency Model” project. In the theoretical part of this paper I present the field of public administration and the concept of competence. I outline different models of management in public administration in chronological order, describe the development of the Slovenian public administration along with the aforementioned Strategy, highlight the various aspects of competence, and explain why competence is so important and wherein lies the added value of using it in public administration human resource management. The empirical part deals with building a competency model while adhering to the various substantive and methodological criteria included in the Strategy that had not yet been tested out in practice. The case study thus represents a pilot study which has shown the criteria to be adequate, as I have been able to use the study as a basis for my competency model of the post of undersecretary (official civil servants’ title of Secretary/Undersecretary) and form a profile for the posts in the various different governmental departments.

Keywords: competence, competency model, public administration, Slovenian public administration development

KAZALO

NAMEN MAGISTRSKE NALOGE	8
1 UVOD	10
2 JAVNA UPRAVA	12
2.1 Opredelitev osnovnih pojmov	12
2.2 Modeli upravljanja v javni upravi	16
2.2.1 Klasični model.....	17
2.2.2 Sodobni modeli	18
2.3 Razvoj slovenske javne uprave	25
2.3.1 Od reforme do stalne modernizacije slovenske javne uprave	25
2.3.2 Razvoj sistema javnih uslužbencev v slovenski javni upravi.....	27
2.4 Strategija razvoja slovenske javne uprave 2015-2020	30
2.4.1 Temeljne vrednote, načela in strateški cilji.....	32
2.4.2 Upravljanje človeških virov	34
3 KOMPETENCE	37
3.1 Opredelitev osnovnih pojmov	38
3.1.1 Kompetence posameznika.....	38
3.1.2 Organizacijske kompetence.....	42
3.1.3 Značilnosti kompetenc	43
3.2 Kompetenčni model	46
3.3 Pomen sistema kompetenc pri upravljanju človeških virov v javni upravi.....	52
3.3.1 Sistem zaposlovanja javnih uslužbencev	54
3.3.2 Sistem ocenjevanja in napredovanja javnih uslužbencev.....	56
3.3.3 Sistem izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev.....	58
3.3.4 Sistem kariernega razvoja javnih uslužbencev.....	60
4 VZPOSTAVITEV KOMPETENČNEGA MODELA	65
4.1 Pomen pilotne raziskave v raziskovalnem delu	65
4.2 Opis metodologije	66
4.2.1 Predstavitev udeležencev raziskovanja	66
4.2.2 Raziskovalna vprašanja	68
4.2.3 Raziskovalna metoda.....	69
3.2.4 Faze poteka raziskave.....	71

4.3 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave	74
4.3.1 Katere delovne naloge prevladujejo pri opravljanju dela posameznega intervjuvanca?	75
4.3.2 Katere kompetence so po mnenju intervjuvancev potrebne za opravljanje njihovega dela?	78
4.3.3 Katera zaželena vedenja so po mnenju zaposlenih na delovnem mestu podsekretar v nazivu podsekretar/sekretar najpomembnejša za opravljanje dela na omenjenem delovnem mestu?.....	82
4.3.4 Katere kompetence so bistvene za opravljanje dela na delovnem mestu podsekretar v nazivu podsekretar/sekretar – katere kompetence tvorijo kompetenčni model?.....	86
4.3.5 Ali obstajajo pomembne razlike v kompetencah med skupinami, v katere so razvrščena delovna mesta glede na opise delovnih nalog?	90
4.3.6 Ali v kompetenčnem modelu prevladujejo splošne ali delovno-specifične kompetence?.....	94
5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI.....	95
6 ZAKLJUČEK.....	102
7 LITERATURA.....	104
PRILOGE	110
Priloga A: Vprašanja za intervju z zaposlenimi	111
Priloga B: Anketni vprašalnik	112
Priloga C: Ocene zaželenih vedenj po posameznih skupinah	116

KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFOV

Slika 3.1: Kompetentnost.....	39
Slika 3.2: Dejavniki maksimalne učinkovitosti.....	44
Tabela 4.1.: Opisi delovnih nalog po posameznih skupinah oziroma vrstah dela.....	75
Tabela 4.2: Delovne naloge, ki prevladujejo pri opravljanju dela intervjuvancev.....	77
Tabela 4.3: Strokovna znanja, ki so po mnenju intervjuvancev pomembna za opravljanje njihovih delovnih nalog (po posameznih skupinah oziroma vrstah dela).....	79
Tabela 4.4: Socialne veščine, ki so po mnenju intervjuvancev pomembne za opravljanje njihovih delovnih nalog (po posameznih skupinah oziroma vrstah dela).....	80
Tabela 4.5: Osebnostne lastnosti, ki so po mnenju zaposlenih pomembne za opravljanje njihovega dela (po posameznih skupinah oziroma vrstah dela).....	80
Tabela 4.6: Temeljne vrednote in načela, ki so po mnenju intervjuvancev pomembna za opravljanje njihovega dela (po posameznih skupinah oziroma vrstah dela).....	81
Tabela 4.7: Najpomembnejša zaželeno vedenja.....	83
Graf 4.1: Kompetenčni model za podsekretarsko delovno mesto.....	89
Graf 4.2: Kompetenčni profili vseh treh vrst dela na podsekretarskem delovnem mestu.....	91

NAMEN MAGISTRSKE NALOGE

Kompetence dobivajo v zadnjih dveh desetletjih vse večji pomen. Mnoga podjetja jih uporabljajo pri upravljanju dejavnosti in uvajanju sprememb v svojem delovnem okolju. Po Mulderju (2001, 1) se kaže obrat od znanja, predvsem deklarativnega, k uporabnim spretnostim posameznika. Razumljivo je, da s kompetence kot skupek izkazanih sposobnosti, znanja, spretnosti, vedenja in stališč posameznikov ključne pri tej spremembi (Svetlik 2005, 7).

Zavedanje o uporabni vrednosti sistema kompetenc se vse bolj širi tudi v organizacije javne uprave. To potrjuje strateški dokument, ki so ga sprejeli na Ministrstvu za javno upravo (MJU) in predvideva razvoj slovenske javne uprave v prihodnjih šestih letih. Med navedenimi področji razvoja je tudi upravljanje človeških virov, ki »pomeni enega najpomembnejših virov za uspešno delovanje sistema in doseganje ciljev javne uprave oziroma širšega javnega sektorja« (Javna uprava 2020: strategija razvoja javne uprave 2015 – 2020, 30).

Pri učinkovitem upravljanju človeških virov se želi doseči predvsem sistem prožnega ravnanja s kadri, in sicer z ukrepi na področju kompetenc, uslužbenskega in plačnega sistema. Uvedeni bodo posamezni instrumenti ravnanja z javnimi uslužbenci, med katerimi je izpostavljena tudi vzpostavitev kompetenčnega modela. S tem bo področje upravljanja človeških virov z dodatnimi in prenovljenimi obstoječimi orodji usmerjeno v gradnjo boljšega sistema javnih uslužbencev, profesionalno upravno vodenje in razvoj strokovne usposobljenosti zaposlenih, kar se bo kazalo v kakovostnejših javnih storitvah (Javna uprava 2020: strategija razvoja javne uprave 2015 – 2020, 30).

V zvezi s tem so na MJU zasnovali projekt z naslovom »Vzpostavitev kompetenčnega modela«, katerega cilj je izdelati kompetenčni model za javne uslužbence v državni upravi. Kljub nekaterim že sprejetim sklepom v zvezi s potekom projekta pa dokončni vsebinski in metodološki kriteriji še niso bili določeni. Pri tem sta bili ključni dve vprašanji: na kakšen način oblikovati vrste dela, torej katera in koliko delovnih mest združiti v posamezno vrsto dela, ter kako ob enotnem kompetenčnem modelu dobiti ustrezne profile za posamezna delovna mesta.

Z ozirom na to je namen magistrskega dela narediti študijo primera s konkretnim rezultatom, ki bo služil kot podpora pri dokončnem oblikovanju koncepta navedenega projekta. Cilji naloge so vzpostaviti kompetenčni model, preveriti ustreznost predvidenih vsebinskih in metodoloških kriterijev z uporabo le-teh v praksi ter na podlagi rezultatov in ugotovitev raziskave odgovoriti na zgornji vprašanji.

Kompetenčni model bom vzpostavila za zaposlene na delovnem mestu podsekretar, ki se opravlja v zaporednih nazivih podsekretar/sekretar. Tako bo vzorec vključeval populacijo, ki ima podobne lastnosti oziroma se nahaja v podobnih okoliščinah kot osnovna množica, ki jo predstavljajo zaposleni v državni upravi.

Z namenom doseči cilje naloge bom izvedla raziskavo, s katero bom pridobila podatke o delovnih nalogah in lastnostih, ki so po mnenju zaposlenih potrebne za uspešno in učinkovito opravljanje njihovega dela, saj bom na podlagi le-teh vzpostavila kompetenčni model. Prav tako je pomembno raziskati, ali med delovnimi mesti, razporejenimi v različne skupine, obstajajo razlike v vrednosti kompetenc, saj te razlike predstavljajo osnovo profiliranja. Nenazadnje me zanima tudi, katere kompetence bodo v kompetenčnem modelu prevladovale. Navedeno vsebino bom podrobneje razčlenila in opredelila v raziskovalnih vprašanjih, na katera bom skušala odgovoriti s pomočjo rezultatov raziskave.

Izvedla bom mešano študijo primera, in sicer s prevladujočim kvalitativnim pristopom, dopolnjenim s kvantitativnim. Metode, ki jih bo raziskava vključevala so analiza dokumentov, izvedba polstrukturiranih intervjujev z manjšim številom zaposlenih ter anketiranje vseh zaposlenih na podsekretarskem delovnem mestu.

Rezultat raziskave bo vzpostavljen enoten kompetenčni model za zaposlene na podsekretarskem delovnem mestu, hkrati pa bodo določeni profili za posamezna delovna mesta, ki bodo upoštevali razlike v naravi delovnih nalog in s tem povezanih zaželenih vedenjih, ki se pojavljajo med njimi. S tem bom tudi odgovorila na vprašanji o oblikovanju vrst dela in profiliranju delovnih mest.

Na ta način bo magistrsko delo, skupaj z ugotovitvami in predlogi, ki jih bom podala za nadaljnje delo, uporabno kot referenčna točka pri sprejemanju dokončnih odločitev pri projektu »Vzpostavitev kompetenčnega modela«.

1 UVOD

Kompetence ter njihova uporaba in razvoj so predmet raziskovanja od 70-ih let dalje. V tem času je bila prepoznana tudi njihova dodana vrednost, ki jo prinašajo za podjetja in organizacije, zaradi česar sistem kompetenc velja za orodje strateškega upravljanja delovanja organizacije, upravljanja človeških virov ter izobraževanja in razvoja zaposlenih. Prepoznana dodana vrednost sistema kompetenc je vplivala na njegovo širjenje v zasebna podjetja, v zadnjih letih pa tudi v javne organizacije (Mulder in Collins 2007, 2).

Obravnavana tema so torej kompetence v javnih organizacijah, zato bo teoretični del naloge namenjen predstavitvi področja javne uprave in kompetenc. Prvi del bo zajemal predstavitev osnovnih pojmov, ki so povezani z javno upravo ter kronološko predstavitev različnih modelov upravljanja le-te. Prikazala bom trend, ki se kaže pri upravljanju organizacij v javni upravi; gre za prehajanje od upravljanja, ki organizacije dojema kot tržno usmerjena podjetja, državljanke pa kot stranke, katerih zadovoljevanje potreb je med pomembnejšimi nalogami javnih uslužbencev, k bolj demokratično usmerjenemu upravljanju, ki poudarja skrb javnih uslužbencev kot nosilcev demokratičnih vrednot za vzpostavljanje stika z in med državljani.

V tem delu bom obravnavala tudi razvoj slovenske javne uprave in znotraj tega razvoj sistema javnih uslužbencev, pri čemer bom prikazala prehod od reforme do stalne modernizacije vseh področij slovenske javne uprave. Znotraj tega bom izpostavila strateški dokument, ki predvideva razvoj slovenske javne uprave do leta 2020. Navedla bom glavne cilje in strateške usmeritve predvsem na področju upravljanja človeških virov, saj je v okviru tega predvidena vzpostavitev kompetenčnega modela za javne uslužbence.

Poglavje o kompetencah bo v nadaljevanju namenjeno prikazu pomena sistema kompetenc pri izvajanju dejavnosti upravljanja človeških virov v javni upravi, saj je, kot pišeta Lucia in Lepsinger (1999, 9), na kompetencah temelječe upravljanje človeških virov za organizacijo strateškega pomena. Kompetenčni model kot orodje za izvajanje sistema kompetenc služi za izbor in zaposlitev najustreznejših posameznikov, izboljšanje produktivnosti, prilagoditev spremembam znotraj organizacije in v njenem okolju ter uskladitev vedenj zaposlenih s strategijami in vrednotami organizacije.

Z ozirom na to bom najprej opredelila osnovne pojme, potrebne za razumevanje kompetenc in kompetentnosti na ravni posameznika in organizacije. Pokazala bom, da o kompetentnosti posameznika govorimo šele tedaj, ko le-ta opravlja določeno nalogo oziroma vlogo v določenem socialnem in fizičnem okolju (Kohont2011, 64).

Nadaljevala bom s predstavitvijo kompetenčnega modela kot orodja za izvajanje sistema kompetenc v praksi, pri čemer bom predstavila različne osnove za oblikovanje kompetenčnega modela in dejavnike, na katere moramo biti pri tem pozorni.

Kot rečeno, je bistvenega pomena predstavitev dodane vrednosti, ki jo sistem kompetenc prinaša zaposlenim in organizaciji. Pri tem bom navedla zakonske podlage in izpostavila prednosti sistema kompetenc za izvajanje posameznih dejavnosti upravljanja človeških virov v javni upravi. Poleg tega bo v tem poglavju viden pomen in smisel povezanosti področja javne uprave in kompetenc.

V empiričnem delu bom izvedla študijo primera, katere cilj je odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja, ki sem jih opredelila na podlagi namena in ciljev magistrske naloge. Najprej bom predstavila pomen pilotne raziskave v raziskovanju, značilnosti vzorca, metodologijo ter faze izvedbe raziskave. Nato bom na podlagi dobljenih rezultatov vzpostavila enoten kompetenčni model za zaposlene na podsekretarskem delovnem mestu in hkrati oblikovala profile za posamezna delovna mesta, kar bom med drugim predstavila v poglavju Analiza in interpretacija.

V zaključnem delu naloge bom povzela ugotovitve raziskave, v okviru katerih bom pokazala, da so se predvideni vsebinski in metodološki kriteriji izkazali za ustrezne. Kriteriji za določitev vrst dela so vsebina in postopki opravljanja delovnih nalog, pri čemer število delovnih mest, vključenih v posamezno vrsto dela, ne igra bistvene vloge. To omogoča uporabo kriterijev tudi na večjem vzorcu. Prav tako sem ugotovila, da ob enotnem kompetenčnem modelu lahko določimo tudi profile za posamezna delovna mesta, in sicer na podlagi razlik v povprečnih vrednostih kompetenc, ki se pojavijo med skupinami in so posledica narave delovnih nalog. Na podlagi ugotovitev sem podala tudi predloge za nadaljnje delo na projektu »Vzpostavitev kompetenčnega modela.«

2 JAVNA UPRAVA

Tekom zadnjih 25 let je bil javni sektor tako v Sloveniji kot v celotni Evropi izpostavljen korenitim reformam. Njihov vpliv se je odražal v spremenjeni vlogi države, paradigmah na področju administracije ter strategijah upravljanja javnih virov z namenom doseganja zastavljenih ciljev (Horton 2002, 3).

V tem kontekstu je bila ena od sprememb tudi vpeljava nekaterih načel menedžmenta oziroma upravljanja iz privatnega sektorja v javnega, k čemur spada področje upravljanja človeških virov. Pri tem je pomembno dejstvo, da se javni sektor se s svojimi značilnostmi razlikuje od zasebnega, zato jih je potrebno pri uvajanju kakršnihkoli novosti dosledno upoštevati.

Poglavje je namenjeno predstavitvi značilnosti javne uprave, paradigem oziroma teoretičnih usmeritev upravljanja javnega sektorja ter razvoja javne uprave in uslužbenskega sistema s poudarkom na aktualnih strateških usmeritvah, iz katerih izhaja pobuda za vzpostavitev kompetenčnega modela za javne uslužbence.

2.1 Opredelitev osnovnih pojmov

Avtorji pojem uprava opredeljujejo različno, pri čemer za nobeno od opredelitev ne moremo trditi, da ga opisuje v popolnosti. Rakočević in Bekeš (1994, 26–27) strneta bistvene lastnosti, ki se v upravi nenehno pojavljajo in zaradi katerih jo lahko prepoznamo:

- Uprava je posebna dejavnost, ki v povezavi in medsebojni odvisnosti z drugimi uresničuje postavljene cilje določene organizacije. To pomeni, da dobi svoj smisel šele znotraj določene organizacije.
- V upravo sodijo dejavnosti povezovanja, usklajevanja, usmerjanja, načrtovanja in organiziranja drugih dejavnosti ter dejavnosti v organizaciji z namenom doseganja določenih ciljev. S temi dejavnostmi je uprava vključena v proces odločanja.
- Uprava je tudi del celotne dejavnosti upravljanja oziroma odločanja, in to prav z vsemi naštetimi dejavnostmi. Uprava je zato ožji pojem kot uprava v smislu upravljanja oziroma odločanja – upravne dejavnosti so samo del celotne dejavnosti upravljanja.

Pri upravljanju nastopajo tudi drugi, predvsem nosilci odločanja, ki so upravi nadrejeni in ki jim je uprava za svoje delo odgovorna.

- Dejavnosti uprave so strokovne dejavnosti, ki se morajo ravnati po zakonih. Za upravo veljajo tudi tehnična pravila, ki izhajajo iz njene strokovne narave, zato ima uprava tudi profesionalno naravo. Tisti, ki opravljajo upravne dejavnosti, morajo imeti ustrezna znanja.

Javna uprava je celota vseh dejavnosti, ki sodijo v izvršilne funkcije javnega upravljanja (dejavnosti organiziranja, ukazovanja, izvrševanja, koordiniranja in nadzorovanja) ter administrativne in poslovodne funkcije javnega upravljanja (dejavnosti neposrednega tehničnega izvrševanja), ne glede na to, ali jih upravljajo državni upravni organi ali organizacije zunaj državne uprave, in ne glede na to, ali nastopajo oblastno. Javno upravo tvori v poseben sistem povezan krog organov, ki jih posamezna skupnost pooblasti, da odločajo o zadevah, ki so v pristojnosti te skupnosti (Haček in Bačlija 2012, 30).

Šmidovnik (1985, 129) piše, da bi morali z ozirom na razliko med upravo in upravljanjem, ko govorimo o javni upravi, dejansko uporabljati termin javno upravljanje, saj ne gre le za upravno dejavnost, ampak imamo v mislih celoten potek upravljalškega kroga, z vsemi njegovimi upravljalškimi ravni.

Zgoraj navedene lastnosti uprave veljajo tudi za javno upravo; poleg teh pa javno upravo določajo še naslednji elementi (Šmidovnik 1998, 1070–1081):

- država deluje prek svoje javne uprave,
- javno upravo sestavljajo državne in paradržavne organizacije,
- funkcionalno je opredeljena z izvrševanjem predpisov, izvajanjem oblasti in javnih služb,
- bistveni element je odgovornost resornih ministrstev in vlade,
- financiranje je proračunsko ali iz drugih javnih virov (skladi),
- normativno za javno upravo velja upravno in deloma tudi civilno pravo,
- sistem javnih uslužbencev.

Sistem javne uprave je sestavljen iz štirih področij (Šmidovnik 1985, 142–143):

- *državna uprava* je osrednji teritorialni upravni sistem in instrument države za izvajanje njenih predvsem oblastnih funkcij, s katerimi na pravni način ureja odnose v družbi;
- *lokalna samouprava* je način upravljanja o družbenih zadevah, ki temelji neposredno 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 deluje.

V smislu funkcij državne oblasti označujemo s pojmom državna uprava vladne in upravne organe, ki spadajo pod izvršno oziroma izvršilno oblast; v ožjem smislu, kar je ustreznejše, pa s pojmom državna uprava označujemo državne upravne organe. Vlada kot nosilec izvršilne veje oblasti svoje funkcije opravlja s pomočjo državne uprave, ki je torej sredstvo za izvajanje vladnih politik ter zakonov in drugih odločitev nosilca zakonodajne veje oblasti. Vlada in državna uprava sta v odnosu usmerjevalca in izvrševalca. Najširše sistemiziranje funkcij državne uprave torej ločuje med oblastno in neoblastno upravo. Vendar pa se državna uprava v sodobni, razviti in demokratični državi vse manj pojavlja v svoji oblastno-nadzorstveni vlogi in vedno bolj postaja instrument urejanja gospodarskih dejavnosti in nosilec javnih služb (Haček in Bačlija 2012, 38).

Zakon o javnih uslužbencih opredeljuje javne uslužbenke kot tiste osebe, ki v organih opravljajo javne naloge. Javne naloge v organih so naloge, ki so neposredno povezane z izvrševanjem oblasti ali z varstvom javnega interesa (Zakon o javnih uslužbencih, 23. čl.).

Zakonska opredelitev javnega uslužbenca je napisana zelo splošno. Opredelitve se razlikujejo predvsem glede na širino obsega pojma, saj vse osebe, ki opravljajo svoj poklic v javnem sektorju po svojem položaju, pristojnostih in delovnih nalogah niso enake, in se zaradi tega po različnih kriterijih razvrščajo v posebne kategorije. Tako s pojmom državni uslužbenci imenujemo vse tiste javne uslužbenke, katerih temeljna funkcija je upravljanje politik, ki so jih oblikovale ali odobrile nacionalne vlade (Haček in Bačlija 2012, 48–49).

Haček (2015, 43) opredeli sistem javnih uslužbencev kot poseben upravni sistem znotraj javne uprave, v okviru katerega delujejo javni uslužbenci.

Dalje avtor (2015, 47–49) navaja, da upravljanje v sistemu javnih uslužbencev poteka na treh ravneh, in sicer institucionalni, operativni in simbolni ravni. Institucionalna raven predstavlja zgornji del organizacijske strukture, saj se z njo začne proces upravljanja z določitvijo ciljev na najvišji ravni. Njena osrednja vloga je posredovanje med uslužbenskim sistemom kot družbenim sistemom na eni in političnim okoljem na drugi strani. Iz političnega okolja črpa sistem javnih uslužbencev tisto potrebno podporo, ki jo javni uslužbenci kot izvrševalci in ustvarjalci politik za učinkovito in uspešno delovanje nujno potrebujejo. Poleg tega je pomemben vir podpore tudi javno mnenje oziroma javna podpora, saj bo strokovno utemeljenemu sistemu javnih uslužbencev z jasno izraženo javno podporo politična elita težko nasprotovala.

S te prve ravni steče proces upravljanja na operativno raven. To je močno razvejana strokovna raven upravljanja, kjer proces upravljanja teče po posameznih področjih, na katerih se posamezna vprašanja konkretizirajo, strokovno obdelujejo in pripravljajo na neposredno izvajanje. Za učinkovito izvajanje nalog je na tej ravni nujno potrebno vzpostaviti celoten kadrovski sistem, ki bo mogel prej naštete naloge tudi operacionalizirati.

Tretja, simbolna raven, je prav tako pomembna kot prvi dve, četudi je manj vidna. Z opredeljevanjem, kaj je dobro in kaj slabo v sistemu javnih uslužbencev in upravnem delovanju, lahko ta raven dejansko spodbuja določeno delovanje in prepoveduje drugo. Tovrstna določnost se izraža v vsebini politik in načinu delovanja uprave.

Opredeljeni pojmi so ključni za razumevanje delovanja javne uprave. Skozi zgodovino so se glede na družbene značilnosti oblikovali različni koncepti oziroma modeli upravljanja v javni upravi; predstavila jih bom v nadaljevanju.

2.2 Modeli upravljanja v javni upravi

Javna uprava se v vseh vrstah demokracij bori z enakimi težavami, in sicer kako zagotoviti sposobno, učinkovito, legitimno, odgovorno, odzivno, profesionalno in pravično javno službo. Upoštevajoč dejstvo, da javna uprava nenehno raste, zaradi česar za svoje delovanje potrebuje vedno več sredstev, je razumljivo, da se posledično pojavlja vse močnejša kritika delovanja javne uprave ter zahteve davkoplačevalcev za kakovost storitev, ki naj ustrezajo vloženim sredstvom (Brezovšek in drugi 2014, 52).

Na zelo abstraktni ravni je javna uprava zanesljiva, če dosega dva glavna cilja: legitimnost, ki vključuje legalnost in politični nadzor, ter učinkovitost, ki vključuje strokovnost in sposobnost – govorimo torej o štirih vidikih oziroma temeljnih vprašanjih javne uprave v demokraciji (Brezovšek in drugi 2014, 52–53):

- *Kako zagotoviti, da bodo vsi državljani obravnavani enako in pravično, brez privilegijev in diskriminacije?* Javna uprava mora v prvi vrsti slediti vladavini prava, kar pomeni, da mora upoštevati vidik legalnosti oziroma zakonitosti.
- *Kako zagotoviti, da bo javna uprava v skladu z željami in programi zakonito izvoljene demokratične oblasti?* Legitimnost, ob legalnosti, temelji tudi na odnosih med javno upravo in demokratično politično skupnostjo, na političnem nadzoru in odgovornosti uprave.
- *Kako lahko zagotovimo, da bodo upravne odločitve in dejavnosti učinkovite pri doseganju zakonitih in politično opredeljenih ciljev?* Odgovor je strokovnost; potrebujemo javne uslužbenke, ki se spoznajo na svoje področje delovanja, strokovnjake, brez katerih ni mogoče niti učinkovito oblikovati politik niti jih izvajati.
- *Kako zagotoviti uresničevanje ciljev v javni upravi?* Kako lahko dosežemo ustrezno alokacijo virov, kjer ne bo razsipništva in kjer bomo dobili ustrezno »vrednost za denar«? Izpolnjen mora biti ekonomski vidik; potrebujemo upravo, ki pozna svoje stroške in koristi ter je sposobna nadzorovati in prerazdeliti vire (sredstva), če je to potrebno.

Našteti vidiki so zelo enostavno prikazani, vendar v grobem predstavljajo najpomembnejša vprašanja javne uprave in upravljanja. Predstavila bom različne odgovore na ta vprašanja, ki so nastali tekom zgodovine javne uprave in se kažejo v obliki različnih modelov upravljanja.

2.2.1 Klasični model

Klasični odgovor na vprašanja zanesljivosti javne uprave je model Maxa Webra v obliki birokratske organizacije. Do slednje je prišel z opazovanjem ruske birokracije od konca 19. stoletja do prve svetovne vojne. Spoznal je cikličnost zgodovinskih sprememb od revolucij do konsolidacij. Po družbenih spremembah, ki jih vodijo karizmatične osebnosti, sledi faza utrjevanja oblasti z rutiniziranjem vodenja družbe. Ljudje razumno sprejemajo potrebo po državni oblasti, kjer je vse temelj za birokratsko organizacijo (Kovač 2002a, 162–163).

Na podlagi značilnosti ruske birokracije in vpliva razsvetljenske filozofije je Weber oblikoval model, za katerega je trdil, da je »sposoben doseči najvišjo stopnjo učinkovitosti in je v tem smislu formalno najbolj racionalno znano sredstvo izvrševanja imperativnega nadzora nad človeškimi bitji. Je boljši od vseh drugih oblik v natančnosti, stabilnosti, ostrini discipline ter v zanesljivosti. Tako omogoča zelo visoko stopnjo predvidljivosti rezultatov za voditelje v organizaciji ter za tiste, ki delujejo oziroma so v odnosih z njo.« (Weber 1981, 339 v Brezovšek in drugi 2014, 54).

Kovač (2002a, 163) navaja naslednje značilnosti birokratske organizacije:

- hierarhična piramida kot posledica analitičnega mišljenja v organizaciji,
- urejena rutinizirana delitev dela,
- profesionalnost in specializacija zaposlenih,
- abstraktna pravila o strukturi in dejavnosti organizacije,
- depersonalizacija odnosov z ljudmi kot nosilci vlog in izvrševalci upravnih nalog, ne posamezniki,
- formalni načini dokumentiranja in komuniciranja,
- ločitev politike in uprave je zelo pomembna, ker gre za strokovno in ne vrednostno odločanje.

V nadaljevanju avtorica (2002a, 163) ugotavlja, da Webrov model ni več primeren za današnji čas, saj ne odraža dejanskega stanja v upravi ter izraža slepo zaupanje v formalizem, v jasnost pomena zakonodajnih odločitev ob hkratnem zanikanju subjektivne interpretacije navidez jasnih zakonov. Prav tako ne vsebuje korektivnih mehanizmov zoper disfunkcije sistema, ker že vnaprej ni določen koncept orisa dejanskega dogajanja v upravi, ki bi napake sploh zaznal.

Kljub kritikam in pomanjkljivostim Webrovega modela Brezovšek in drugi (2014, 54) poudarjajo, da je ta tip birokracije podlaga za vse razprave o zanesljivosti vladne in upravne organiziranosti. Webrova birokracija je bila nujen prvi korak k zanesljivi upravi, saj je postavil bistvene zahteve, ki jih mora izpolniti osebje učinkovite in zanesljive uprave in ki veljajo še danes.

2.2.2 Sodobni modeli

Spremembe v družbi, ki so pogojevale nastanek paradigme novega javnega menedžmenta (NJM), segajo v 70. leta prejšnjega stoletja, ko so konservativni ekonomisti menili, da sta vlada in njena uprava ekonomski problem, ki omejuje ekonomsko rast in svobodo. Z zmanjševanjem vloge uprave in vstopom nekaterih zasebnih podjetij v proces zagotavljanja javnih storitev naj bi dosegali tako učinkovitejše storitve kot tudi ekonomsko rast. Na podlagi ekonomskih klasičnih pristopov se je tako leta 1980 sprožil val reform, ki so nove ekonomske teorije in spoznanja skušale vnesti v delovanje javnih uprav (Hughes 2006, 1–5).

NJM je torej reforma javnega sektorja po vzoru zasebnega sektorja, ki izvira iz neoliberalnih režimov. Hughes (2006, 54–60) strne značilnosti tega modela v naslednje točke:

- *Strateška usmeritev.* Gre za uvajanje boljših metod dolgoročnega planiranja, kar obsega oblikovanje vizije in strategije, poslanstva, ciljev ter vpliva delovanja organizacije na ožje in širše družbeno okolje. Strateško načrtovanje prav tako vključuje poznavanje šibkosti in prednosti organizacije ter izzive in nevarnosti, ki prihajajo iz omenjenega okolja.
- *Upravljanje, ne administracija.* Menedžerski proces je bistvo aktivnosti in pomemben dejavnik za racionalizacijo poslovanja in delovno uspešnost določenega procesa. Z naraščanjem servisne in pospeševalne funkcije v upravi je v ospredje stopila zelo zahtevna strokovna dejavnost, ki zahteva strokovno usposobljenost vseh zaposlenih. Poleg poudarjanja strokovne usposobljenosti vodstvenega kadra, je vse bolj pomembno tudi zavedanje o odgovornosti, ki jo ta kader nosi pri sprejemanju odločitev in opravljanju delovnih nalog.

- *Osredotočenost na rezultate.* Pomembnejši kot vložek so postali končni rezultati, ki se merijo in ocenjujejo, tako na individualni kot na ravni delovnih skupin in organizacijskih enot. Merjenje in ocenjevanje rezultatov sta namenjena motivaciji in osredotočenosti na doseganje zastavljenih ciljev.
- *Fleksibilnost organizacijske strukture in decentralizacija.* Ploščenje organizacijske piramide ter decentralizacija odločanja kot posledica ločevanja velikih oddelkov na več manjših enot. Razlog za to je doseganje večje organizacijske prilagodljivostitèr prizadevanje za vzpostavitev bolj odprtega in decentraliziranega modela upravljanja, ki naj bi nadomestil klasično (togo) hierarhijo.
- *Uvajanje tekmovalnosti.* To je tipična lastnost NJM, katere namen je odstranitev monopolnih izvajalcev in razvoj konkurenčnega okolja v in med organizacijami javnega sektorja.
- *Spodbujanje produktivnosti.* Cilj je doseči večjo učinkovitost in motivacijo z uvedbo elementov podjetništva menedžerskih metod, s čimer bi zmanjšali stroške, ter tržnih mehanizmov.
- *Poudarek na metodah upravljanja, ki se uporabljajo v zasebnem sektorju.* Slednje se nanašajo predvsem na kadrovsko področje, kjer se poudarja uvajanje metod za razporeditev zaposlenih na delovna mesta, na katerih so lahko najbolj učinkoviti, motivacijskih metod ter sistema nagrajevanja v skladu z delovno uspešnostjo.
- *Usmerjenost k javnim storitvam in k uporabnikom storitev.* Gre za združevanje javnega in zasebnega sektorja ter odgovornost javnega sektorja do uporabnikov. Pri tem je značilna skrb za kakovost storitev, upoštevanje zahtev uporabnikov, poudarjanje skrbi za javno dobro pred rutiniziranim delom, odgovornost do uporabnikov in sodelovanje uporabnikov v menedžerskem procesu. Zato morajo biti zaposleni pri svojem delu čim bolj samostojni, uspešnost njihovega delovanja pa je treba preverjati glede na jasno opredeljene kriterije.

Kot povzame Žurga (2001, 49), načela NJM vključujejo sodobno organizacijo delovnih procesov, opredelitev in razmejitèv odgovornosti ter pristojnosti, predvsem opredelitev odgovornosti za rezultate, povečevanje avtonomije organizacije in posameznikov ter ploščenje organizacijske strukture. Avtorica dodaja, da uvajanje načel NJM pomeni premik v miselnosti od »varnosti delovanja v zaledju zakonitosti« k uspešnemu in učinkovitemu delovanju, namenjenemu doseganju ciljev organizacije.

Tako kot pri vsaki paradigmi tudi tu obstajajo njeni zagovorniki na eni in kritiki na drugi strani. Prvi trdijo, da je NJM prinesel mnogo pozitivnih učinkov: bolj dinamičen, učinkovit, podjetniški javni sektor, ki ponuja boljše storitve za manj denarja. Nasprotniki pa izpostavljajo fragmentacijo zagotavljanja storitev in pomanjkanje nadzora nad tem, pomanjkanje odgovornosti za dejavnosti ter zmanjševanje etike javnega sektorja. Poleg tega se kritika nanaša tudi na (ne)univerzalnost NJM – reforma naj bi vsebovala nezaželen element diferenciacije v pojavnosti, ne samo med različnimi nacionalnimi sistemi, temveč ponekod tudi znotraj nacionalnih sistemov samih. Tako so se zaradi različnih možnih poudarkov reforme nekatere države ukvarjale predvsem s privatizacijo, druge z decentralizacijo in deregulacijo, spet tretje z debirokratizacijo. Kritikam je skupno to, da ne ugovarjajo konceptu NJM, temveč posameznim vladam kot nosilec upravnih reform očitajo način izvajanja, zlasti nekonsistentnost ukrepov po različnih segmentih (Brezovšek in Bačlija 2010, 93–96). Ne glede na to je potrebno poudariti, da NJM z enačenjem javne uprave z javnim menedžmentom omejuje zmožnosti javne uprave za podpiranje in razvoj demokracije, saj gre za t.i. neoliberalni model (ultra) minimalne države, ki zahteva hitro in korenito zmanjšanje sredstev za delovanje javne uprave, ne glede na morebitne nezaželene posledice (Brezovšek in drugi 2014, 67).

Kot sem dejala, so na začetku navedena vprašanja zanesljive javne uprave enaka za vse vrste demokratičnih političnih sistemov. Klasični odgovor na ta vprašanja (Webrova birokracija) je kljub svojim pomanjkljivostim še vedno pomemben, saj predstavlja podlago za razvoj sodobnih pristopov. Eden takih zgodnejših pristopov je NJM. Ta neoliberalni model je osredotočen na uvedbo dostopnosti, odgovornosti in transparentnosti z vpeljevanjem tržnih ukrepov na področje uprave. Na ponudnike ali potrošnike gleda kot na suverene in v skladu s tem vidi državo kot kršitelja te suverenosti (Brezovšek in drugi 2014, 65).

Zahteve po večjem dostopu do birokratskega odločanja, neposrednejši odgovornosti državne uprave in javnih agencij ter večji transparentnosti v upravnih postopkih so dobile drugačen odgovor v pristopih, ki poudarjajo demokratično odgovornost. To pomeni, da zagotavljajo dostopnost odgovornosti in transparentnosti z neposredno participacijo ali predstavnštvom državljanov v upravnih zadevah. Takih pristopov oziroma odgovorov na vprašanja zanesljive javne uprave, ki poudarjajo demokratično odgovornost je več, zato jih bom na kratko opisala v nadaljevanju.

Na podlagi zgoraj omenjenih zahtev se je v zadnjih desetletjih razvilo reformno gibanje imenovano postnovi javni menedžment, ki se kljub nekaterim podobnostim od NJM bistveno razlikuje. Post-NJM je predvsem interorganizacijsko usmerjen, saj teži k izboljšanju horizontalne koordinacije vladne organiziranosti ter večji koordinaciji med vlado in drugimi akterji. Lahko rečemo, da je glavni cilj post-NJM postopoma doseči decentralizacijo, ki izvira iz NJM, oziroma doseči večjo integracijo in koordinacijo v organizaciji javnega sektorja (Lodge in Gill 2011 v Christensen 2012, 1–2).

Poleg tega pa gre pri tem konceptu tudi za uveljavljanje etike, vrednot, zaupanja ter povečano participacijo državljanov, odgovornost in politično enakost, v nasprotju z menedžersko koncepcijo demokracije, značilno za NJM (Christensen 2012, 6).

V kontekstu odnosov med javno upravo in demokracijo bom omenila tudi modela pluralizma in participacije. Pluralistični model v principu zagotavlja možnost posameznikom in skupinam za pritožbe, nasvete in druge načine vplivanja na upravne organe. Vendar pa so v zadnjem času daleč najaktivnejši udeleženci v upravnih procesih različne interesne skupine, ki jih ne sestavljajo običajni državljani, temveč organizirane elite, ki predstavljajo predvsem gospodarske sektorje v družbi. Te skupine vplivajo na javne uslužbence na različne načine – od neformalnih osebnih stikov in izmenjave informacij pa vse do zakonsko urejenih posvetovanj. Zaradi zaupnosti odnosov so njihove skupne odločitve večinoma neodvisne od volilne in zakonodajne kontrole, kar povzroči, da javni uslužbenci pogosto služijo samo interesom teh prevladujočih skupin. Tovrstne politika zato povzroča številne probleme za demokracijo, poleg tega pa je problem pluralističnega modela tudi dejstvo, da ne odgovarja na vprašanja, zakaj posluša samo izbrane skupine, ali pa zakaj ne poskuša v ta proces vključiti tudi drugih skupin (Brezovšek in drugi 2014, 71–72).

Na drugi strani participativni model razširja možnost za participacijo državljanov, katerih glasovi bi bili sicer v političnem procesu spregledani. Javni uslužbenci v tem primeru spodbujajo vse skupine in posameznike k uveljavljanju njihovih interesov, zaradi česar nosijo odgovornost za enakopravnejši način participacije. Kritika tega modela se nanaša na več vidikov. Najprej obstaja možnost, da se participacija običajnih državljanov zoži, zaradi česar se lahko ta model hitro sprevrže v pluralističnega. Poleg tega čim večje število državljanov sodelujočih v upravnih procesih tem bolj zmanjšuje njihovo informiranost in izkušnost v politiki, kar posledično pomeni nekritično zaupanje javnim uslužbencem. Vendar je potrebno

poudariti, da kritike ne pomenijo toliko napak modela, pač pa napake oziroma pomanjkljivosti pri njegovi uporabi – gre za vprašanje odgovornosti državljanov, ki sodelujejo v upravnih procesih, do državljanov, ki v njih ne sodelujejo. Kljub temu, da ta model ne poslabšuje možnosti za demokratično odgovornost, je to še vedno nepopoln pristop (Brezovšek in drugi 2014, 72–73).

Teorija, ki pokriva celoten spekter novih pristopov je ново javno vladovanje (NJV). Löffler(2009, 217–224) navaja, da gre za holističen pristop, ki skuša aktivirati različne segmente družbe, ob tem pa poskuša odpraviti družbeno izključenost. V ospredju je pomen omrežij, ki jih tvorijo državljanji, podjetja, prostovoljci, mediji itd. Model sicer priznava upoštevanje zakonskih in drugih določb, vendar spodbuja tudi pogajanja in iskanje kompromisov med navedenimi akterji, s čimer se vrši skupno vladovanje. NJV je tako posebna oblika družbene koordinacije, kjer se splošni problemi rešujejo skupaj z državljanji, ki so aktivni udeleženci pri opredeljevanju pravil in politik kolektivnega življenja. Preneseno v politični sistem to pomeni povezovanje javnih in zasebnih akterjev, ki so v stalnem dialogu. V primerjavi z NJM so tržni mehanizmi, razmerje med vložkom in dobičkom ter stremenje k doseganju ciljev drugotnega pomena; pomembnejši so procesi in socialna interakcija. Slednja se odvija med različnimi akterji, ki so med seboj enakovredni, zato sprejete odločitve niso rezultat izkazovanja moči vladajoče elite.

Za NJV je torej značilna usmerjenost k demokratizaciji – državljanski participaciji, transparentnosti, odprtosti, dobremu medinstitucionalnemu sodelovanju in razvijanju demokracije na delovnem mestu. V zvezi s tem piše Martin (2009, 279), da je javno udejstvovanje državljanov in njihovo povezovanje z ostalimi akterji nujno potrebno, saj prispeva k večanju zaupanja v vladne in državne institucije ter zagotavljanju prilagajanja javnih storitev spreminjajočim se potrebam. Eden najbolj izdelanih takšnih modelov demokratične uprave je nova javna služba.

Denhardt in Denhardt (2011, 27–29) pišeta, da kljub kompleksnosti konceptanove javne službe (NJS) lahko izluščimo njegove glavne značilnosti, o katerih se strinjajo vsi avtorji, ki ga proučujejo. Uspeh modela NJS je povezan z njegovo sposobnostjo uravnotežiti stalnost in spremembe, s fleksibilnostjo in možnostjo vključenosti državljanov. NJS ima s teoretičnega vidika svojo izhodiščno točko v idealu demokratičnega državljanstva. Javni interes je tako rezultat dialoga o skupnih vrednotah. Vloga javnih uslužbencev ni zreducirana na

izpolnjevanje zahtev uporabnikov, temveč zajema odgovarjanje državljanom, usklajevanje interesov med državljani in skupnostmi, ustvarjanje skupnih vrednot ter vključevanje državljanov v vladno delovanje. V skladu s tem je vloga vlade služenje, kar pomeni razvijanje pogajanja in javnega diskurza ter ustvarjanje sodelujočih struktur, pri katerih je vodenje porazdeljeno tako znotraj kot zunaj strukture. Pomembno je poudariti, da pri modelu NJS ne gre za to, da je to nekaj novega, pač pa je pomembno značilno vračanje k razumevanju in zavedanju javne službe o temeljih njenega izvora: zavezanosti javni službi ter uveljavljanju javnega interesa.

Navedene značilnosti NJS se kažejo v sedmih vzajemno povezanih načelih, ki sta jih podrobno opisala Denhardt in Denhardt (2011, 43–44), tukaj pa so povzete njihove bistvene značilnosti:

- *Služenje državljanom, ne uporabnikom.* Javni interes naj bo rezultat dialoga o skupnih vrednotah in ne skupek individualnih interesov posameznikov. Posledično naj javni uslužbenci ne zgolj odgovarjajo potrebam uporabnikov, temveč naj se osredotočajo na izgrajevanje odnosov zaupanja in sodelovanja z in med državljani.
- *Iskanje javnega interesa.* Javni uslužbenci naj se osredotočijo predvsem na vzpostavljanje in razvoj javnega interesa. Cilj ni iskanje hitrih rešitev za doseganje individualnih interesov, temveč ustvarjanje skupnega interesa in skupne odgovornosti.
- *Vrednotenje državljanstva nad podjetništvom.* Javni interes bo napredoval v večji meri, če bodo javni uslužbenci in državljani predani svojemu delu ter se bodo zavedali, da opravljanje le-tega pomeni pomemben doprinos k družbi, kot pa če bodo ravnali kot podjetniki, ki upravljajo z lastnim kapitalom.
- *Strateško razmišljanje, demokratično delovanje.* Uresničevanje novih politik in programov je lahko učinkovito le preko sodelovanja vlade, javnih uslužbencev in državljanov. NJS zato spodbuja večje poznavanje in vključenost državljanov v procese oblikovanja in izvrševanja teh politik, vlada pa mora biti odprta in dostopna, s čimer jim nudi možnosti za to.
- *Spoznanje, da odgovornost ni enostavna.* NJS obravnava odgovornost celoviteje kot klasični model ali NJM, saj je odgovornost v tem modelu tako pravno kot moralno vprašanje. Javni uslužbenci morajo upoštevati zakonodajo in predpise, socialne vrednote, politične norme, profesionalne standarde in interese državljanov.

- *Služenje, ne oblastno vodenje.* Pomembno je skupno vodenje javnih uslužbencev in državljanov, ki temelji na skupnih vrednotah. Na ta način je državljanom omogočeno, da izražajo svoje interese in da jih javni uslužbenci tudi upoštevajo. Služenje državljanom je veliko skladnejše z načeli demokratične republike – na ta način NJS presega odtujenost od državljanov, značilno za klasični model, ter vzvišenost in oddaljenost od državljanov, značilno za NJM.
- *Vrednotenje ljudi, ne samo produktivnosti.* Organizacije javnega sektorja bodo dolgoročno delovale uspešneje, če bodo pri delovanju upoštevale državljanke in spoštovale njihove potrebe. Pri tem je pomembno, da politična oblast razvija pojem in prakso državljanskega sodelovanja in pooblaščenja, ki povratno pomeni izgradnjo državljanstva, odgovornosti, zaupanja ter vrednost služenja v javnem interesu.

Na podlagi predstavitve modelov upravljanja v javni upravi lahko povzamem, da Webrov model ni več primeren za današnji čas, ker ne odseva dejanskega stanja v upravi ter izraža slepo zaupanje v formalizem in jasnost pomena zakonodajnih odločitev, moralna in politična vprašanja spreminja v tehnična in proceduralna ter zožuje demokratično odgovornost in vpliv državljanov. Koncept NJM, ki med drugim zagovarja podjetniško vladanje in usmerjenost k uporabnikom je sicer lahko koristen za interese javne uprave, vendar na drugi strani oslabi zanesljivost javne uprave z ogrožanjem demokratične odgovornosti, nepristranosti, pravičnosti in zakonitosti procesov. Tako se zanemari ključno poslanstvo: delovanje za javno dobro v skladu z ustavnimi in demokratičnimi načeli (Brezovšek in drugi 2014, 71).

V nasprotju s predhodnimi modeli ima NJS izhodiščno točko v idealu demokratičnega državljanstva. Pravi pomen javne službe izhaja iz njenega mandata, da služi državljanom in razvija javno dobro. V tem modelu državljanstvo zajema različne razsežnosti: pravne, politične, ekonomske in socialne, državljan pa so več kot le volivci, klienti ali potrošniki. Poleg tega pa je bistvo vseh načel, ki sestavljajo model NJS, sodelovanje in povezovanje vseh strank (politične oblasti, javnih uslužbencev in državljanov) pri oblikovanju in izvajanju javnih politik in družbenih procesov (Brezovšek in drugi 2014, 88).

2.3 Razvoj slovenske javne uprave

Prikaz razvoja slovenske javne uprave je za obravnavano temo pomemben, saj predstavlja okvir znotraj katerega se je oblikoval tudi sistem javnih uslužbencev. Prav tako lahko na podlagi vsebine smernic in ciljev opazimo vpliv različnih modelov upravljanja na razvoj slovenske javne uprave.

2.3.1 Od reforme do stalne modernizacije slovenske javne uprave

Pojem reforma javne uprave v Sloveniji uporabljamo od sprejetja nacionalne strategije o prenovi javne uprave leta 1997, ki je sistemsko zajela področja državne uprave, lokalne samouprave, javnih služb, sistema javnih uslužbencev, varstva pravic posameznikov pred upravo in javnih financ (Kovač 2002b, 1038).

S tem letom so reforme javne uprave postale prioriteta vladna naloga, saj se je začel proces pridruževanja Slovenije Evropski uniji (EU). Slovenija je morala v tem času izpolniti politične kriterije, ki so vključevali elemente doktrine novega javnega menedžmenta kot koncepta razumevanja in oblikovanja javne uprave na temelju klasičnih vrednot javnega sektorja (to je na t.i. weberjanski upravi), a z vnosom metod dela iz zasebne sfere (npr. stremenje k učinkovitosti, usmerjenost k uporabnikom).

Poleg novega javnega menedžmenta je na reforme javne uprave vplival tudi Evropski upravni prostor (ang. »European Administrative Space«) kot skupek standardov in načel, ki jih EU sugerira posameznim državam. Kovač (2002b, 1037) poudarja, da je ključno stališče Evropske komisije, da ne predpisuje enotnih podrobnih rešitev in pravno formalnih določil, ki bi jih morale upoštevati države, temveč prek standardov in načel, zbranih v t.i. Evropskem upravnem prostoru, sugerira določene cilje ali sektorske politike, predvsem:

- medministrsko koordinacijo,
- sodoben sistem javnih uslužbencev,
- strukturirano zaposlovanje in prerazporejanje prek interne mobilnosti,
- specializirano, ciljno usposabljanje,

- pomen administrativne usposobljenosti zaradi potrebe po implementaciji na novo sprejete zakonodaje.

V zvezi s tem Fournier (1997 v Haček 2015, 93) navaja cilje, ki naj jih države zasledujejo v svojih nacionalnih zakonodajah po priporočilih Evropske komisije, in sicer:

- vzpostavitev strokovne in politično nevtralne javne uprave, ki zagotavlja učinkovite javne storitve, pri čemer ni predmet neobjektivnosti, korupcije in zlorabe oblasti, ampak deluje po načelih kakovosti;
- približevanje javne uprave uporabnikom s hitrejšim odzivanjem na potrebe uporabnikov in vzpostavitev javnega ter odprtega delovanja, kar pomeni vnaprejšnje seznanjanje z načinom poslovanja in posredovanja informacij o načinu dela ter o ukrepih za zagotovitev učinkovitosti;
- zagotovitev takšnih pravic, obveznosti in odgovornosti, ki omogočajo razvoj strokovnosti, polno odgovornost pri uresničevanju delovnih nalog ter pritegnitev oseb, ki imajo odlične lastnosti;
- vzpostavitev profesionalnega organiziranja dela in upravljanja človeških virov, ki omogoča smotno organizacijo dela in dejavno upravljanja človeških virov;
- vzpostavitev učinkovitega notranjega in zunanjega nadzora nad delovanjem sistema.

Po letu 2000 se je reforma oziroma razvoj slovenske javne uprave osredotočil na zakonodajne projekte. Ključni so bili predvsem zakoni o javnih uslužbencih, o sistemu plač v javnem sektorju, o državni upravi, o inšpekcijskem nadzoru, o javnih agencijah, o javnih skladih, noveliranje Zakona o lokalni samoupravi in nov Zakon o splošnem upravnem postopku. Uspešno končani zakonodajni projekti so omogočili polnopravno članstvo Slovenije v EU (Kovač in Virant 2011, 38–39).

Po temeljitih zakonodajnih reformah se je v javni upravi sprožil proces stalne modernizacije, saj so zaradi vedno bolj kompleksnega in hitro spreminjajočega se družbenega okolja postale upravne reforme stalna javna politika. Termin »reforma javne uprave« je tako nadomestil izraz »modernizacija« oziroma »razvoj« javne uprave«, saj gre za vseskozi odvijajoči se proces, v okviru katerega se v sklopu proračunskih obdobj pripravljajo konkretni projekti. Poleg tega se v spremenjeni terminologiji odraža tudi spoznanje, da se mora javna uprava

kot kompleksen sistem stalno prilagajati svojemu okolju ter po vzoru uspešnih organizacij zasebnega sektorja stalno izboljševati svoje delovanje (Kovač 2002b, 1039).

Ključni cilj reforme slovenske javne uprave je bil približevanje sodobni javni upravi ter njena preobrazba v evropsko primerljiv sistem. V skladu s tem je bil razvoj v zadnjih dveh desetletjih usmerjen predvsem v večjo usmerjenost javne uprave k uporabniku, njeno odprtost, preglednost, demokratičnost in učinkovitost. Gre za dejavnosti, ki stremijo k profesionalizaciji menedžmenta, uvedbi standardov in merjenju uspešnosti, decentralizaciji, poslovnim metodam dela in ekonomični porabi virov. Ob tem pa se še vedno spodbujajo tudi klasična načela zakonitosti, varovanja javnih koristi, politične nevtralnosti, samostojnosti in etičnosti (Kovač in Virant 2011, 31–32).

Pomemben del reforme slovenske javne uprave je zajemal personalni vidik, ki se je manifestiral skozi pravice, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja nosilcev izvajanja njenih nalog. Personalni vidik je bil, tako Haček (2015, 95), ključnega pomena za doseganje ciljev vsake organizacije in je tudi v slovenski javni upravi skozi proces reforme dobival vse pomembnejšo vlogo. Zato bom reformo oziroma razvoj sistema javnih uslužbencev podrobneje predstavila v naslednjem samostojnem poglavju.

2.3.2 Razvoj sistema javnih uslužbencev v slovenski javni upravi

Republika Slovenija je že takoj po osamosvojitvi sprejela poseben zakon, ki je urejal zaposlovanje, pravice in obveznosti delavcev v državnih organih (ZDDO). Ta zakon je bil pomemben korak, še posebej kasneje, ko je služil kot podlaga pri pripravi sistema javnih uslužbencev kot enega izmed podsistemov v okviru reforme in prilagajanja uprave pravilom, standardom in zahtevam Evropske unije, ki jih je morala Slovenija izpolniti za pridobitev polnopravnega članstva (Korade Purg 2011, 122).

ZDDO je urejal vsebine, ki so danes zajete v zakonu, ki ureja javne uslužbence (ZJU), vendar kljub temu ni bilo mogoče trditi, da je sistem javnih uslužbencev že obstajal. Kot pišeta Kovač in Virant (2011, 46) je bila za celovito obravnavo kadrovskega vidika uprave vzpostavitev sodobnega sistema javnih uslužbencev nuja. Slednje potrjuje tudi Hačkova (2015,

94) ugotovitev, da je bila obstoječa zakonodaja, ki je urejala sistem javnih uslužbencev, v marsičem zastarela in jo je bilo potrebno posodobiti zlasti s sodobnimi mehanizmi upravnega vodenja, organizacije dela in personalnega odločanja, z mehanizmi spodbujanja ustvarjalnosti in strokovnosti ter z mehanizmi približevanja javne uprave uporabnikom.

Kot rečeno, ZDDO je bil zaradi vsebine primerna podlaga za pripravo in uvedbo sistema, vendar je bilo potrebno upoštevati spremenjene družbene razmere, novo pojmovanje vloge uprave v razmerju do uporabnikov njenih storitev ter nova spoznanja in ravnanja na področju upravljanja kadrov, ki so zunaj javne uprave postala del vsakodnevnih kadrovskih procesov. Ob upoštevanju tega ter zahtev stroke in standardov so nastali novi cilji, za doseg katerih je bilo potrebno (Korade Purg 2011, 123–125):

- definiranje pojma javnega uslužbenca in pojma javnega sektorja ter vzpostavitve enotnih temeljev uslužbenskega sistema za celoten javni sektor,
- postaviti temelje decentralizaciji in poenostaviti postopke odločanja o kadrovskih zadevah,
- hkrati postaviti temelje centralizaciji in krepitvi nadzora ter vzpostavitvi odgovornosti in sankcij za kršitve,
- uvesti elemente kariernega sistema, ki bo motiviral sposobne kadre za vstop v uradniško službo ter preprečeval njihov odhod,
- zagotoviti pogoje za oblikovanje »upravne elite« - kroga vrhunskih upravnih strokovnjakov in upravnih menedžerjev; pogoji zajemajo sistem usposabljanja, sistem nazivov in delovnih mest, sistem izbire in sistem nagrajevanja,
- določitev ključnih uradniških položajev, ki so ločeni od političnih položajev,
- vzpostavitev enotnega sistema načrtovanja zaposlovanja v upravi s ciljem načrtne in gospodarne rabe proračunskih sredstev,
- zagotoviti možnost fleksibilnega upravljanja človeških virov.

Tudi Haček (2015, 95) piše, da se vse pomembnejša vloga reforme sistema javnih uslužbencev odraža tudi v njenih ciljih, od katerih bom izpostavila tiste, ki zgoraj niso bili omenjeni, in sicer:

- zagotoviti sistem izbire uradnikov, ki bo temeljil na čim bolj objektivnih merilih strokovne usposobljenosti,

- prek sistema izbire, usposabljanja in izpopolnjevanja, napredovanja in nagrajevanja zagotoviti večjo strokovnost uprave,
- vzpostaviti politiko horizontalnega usposabljanja in izpopolnjevanja v javni upravi.

Vsebinsko izhodišče novega sistema javnih uslužbencev so bili torej sodobni načini organiziranja in vodenja dela, učinkovito in sodobno upravljanje človeških virov, jasne pravice, obveznosti in odgovornosti zaposlenih ter profesionalizacija personalnega odločanja. Vsi navedeni cilji so bili vključeni v novo sistemsko ureditev, to je Zakon o javnih uslužbencih, ki je bil sprejet leta 2002. Od tedaj je bil zakon večkrat spremenjen, na kar so vplivali različni dejavniki, od problemov glede izvajanja v praksi do odločitev, ki so narekovale približevanje statusa javnih uslužbencev statusu in položaju zaposlenih v zasebnem sektorju (Korade Purg 2011, 142).

Poleg tega je potrebno poudariti, da so z letom 2002 reforme javne uprave postale prioriteta vladna naloga, saj se je začel proces pridruževanja Slovenije Evropski uniji. V zvezi s tem Korade Purg (2011, 126) zapiše, da je »v okviru reforme javne uprave v povezavi s prilagajanjem pravnemu redu Evropske unije bila v republiki Sloveniji ves čas izpostavljena tudi reforma uslužbenskega sistema, ki je bila končana s sprejemom Zakona o javnih uslužbencih v letu 2002.«

Kot omenjeno v prejšnjem poglavju, se je v tem obdobju sprožil proces stalne modernizacije, saj so zaradi vedno bolj kompleksnega in hitro spreminjajočega se družbenega okolja postale upravne reforme stalna javna politika (Kovač 2002b, 1039). Tako tudi na področju sistema javnih uslužbencev ne govorimo več o njegovi reformi, pač pa o razvoju le-tega, za katerega se v skladu s proračunskimi obdobji sprejemajo strateški in akcijski načrti.

Korade Purg (2011, 145–146) zaključí, da je za zagotavljanje učinkovitega upravljanja človeških virov potrebno poenostaviti določene postopke in izboljšati rešitve v sistemu javnih uslužbencev. Na področju upravljanja kadrov in razvijanja sodobnih instrumentov na tem področju obstaja še veliko možnosti, zaradi česar je smiselno usmeriti prihodnji razvoj v stabilizacijo normativnega okolja, nadzor nad izvajanjem sistema ter nato v razvijanje in uvajanje vseh oblik ravnanja z ljudmi, ki jih sodobne prakse že poznajo in uspešno uporabljajo predvsem v zasebnem sektorju.

V tej smeri gredo tudi dejavnosti, ki jih predvideva strategija za razvoj slovenske javne uprave, iz katere izhaja namen magistrske naloge, saj med drugim predvideva tudi vzpostavitev kompetenčnega modela za javne uslužbence.

2.4 Strategija razvoja slovenske javne uprave 2015-2020

Omenila sem že, da standardi evropskega upravnega prostora niso del pravnega reda EU, temveč se navajajo kot neformalni dela pravnega reda. Kljub temu se upoštevanje standardov delovanja evropskega upravnega prostora v državah članicah razume kot dejstvo samo po sebi. Evropski upravni prostor je skupek načel, standardov in politik, ki naj bi se prek mreženja predstavnikov držav članic EU razvijal kot neformalni pravni red nad nacionalno regulacijo in delovanjem javnih uprav (Kovač 2002b, 1037).

Na nujnost izboljšanja učinkovitosti javne uprave opozarjata Evropska komisija in OECD, ki v svojih poročilih, sestavljenih na podlagi opravljenih analiz, navajata ugotovitve, ki so podlaga za nadaljnje spremembe, dopolnitve in posodobitve delovanja javne uprave (Javna uprava 2020: strategija razvoja javne uprave 2015 – 2020, 31).

OECD je po pregledu delovanja slovenske javne uprave izdal priporočila za strateško vodeno in učinkovito državo. Zapisano je, da je »dobro delujoča javna uprava bistvena za zagotavljanje podpore in pomoči vladi pri določitvi izvedljive strategije za okrevanje gospodarstva in države in za njuno dolgoročno rast ter za identifikacijo in izvedbo ukrepov politike, ki jima nudijo podporo. Na tej stopnji je treba pozornost usmeriti na uspešnost javne uprave ter na njeno učinkovitost, kar zahteva ukrepe za okrepitev strateškega načrtovanja.« (OECD pregled javne uprave v Republiki Sloveniji. Za strateško vodeno in učinkovito državo (povzetek), 1).

OECD torej priporoča dobro načrtovano strategijo, ki bo pomenila temelj za izvajanje ukrepov, ki so potrebni za izboljšanje učinkovitosti delovanja javne uprave. Za izvedbo strategije so potrebne zmogljivosti, in sicer od učinkovitega vodenja do ustreznega znanja in veščin ter kompetenc zaposlenih. Človeški viri so podporni okvir za opravljanje upravnih nalog, zato OECD poudarja nujnost strateškega pristopa k njihovem upravljanju na državni

in drugih ravneh, da bi zagotovili povezanost med osebnimi in organizacijskimi cilji uspešnosti ter cilji na ravni celotne javne uprave (OECD pregled javne uprave v Republiki Sloveniji. Za strateško vodeno in učinkovito državo (povzetek), 3).

Na podlagi priporočila OECD je Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije aprila 2015 sprejelo strategijo razvoja slovenske javne uprave. Gre za krovni strateški dokument z naslovom »Javna uprava 2020: strategija razvoja javne uprave 2015 – 2020«, ki določa smernice nadaljnjega razvoja slovenske javne uprave v prihodnjih šestih letih. Pripravlja se v povezavi z vsebinami, zajetimi v Partnerskem sporazumu med Slovenijo in Evropsko komisijo za obdobje 2014–2020, Operativnem programu za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014–2020, Slovenski industrijski politiki, strategiji Evropa 2020 ter drugih strateških podlagah na državni in mednarodni ravni (Javna uprava 2020: strategija razvoja javne uprave 2015 – 2020, 9).

Strategija razvoja torej zajema področje javne uprave v Republiki Sloveniji. Ker nekatere vsebine (na primer sistem plač, število zaposlenih, upravni postopki) posegajo v širši javni sektor, strategija za omenjena področja daje skupno podlago in nakazuje smer, v kateri naj javni sektor deluje in se razvija. V skladu z usmeritvami bodo tiresorji pripravili posamezne področne programe in izvedbene resorne dokumente na državni, regionalni in lokalni ravni (kot na primer izobraževanje, znanost, gospodarstvo, zaposlovanje, socialne zadeve, okolje, zdravstvo, kultura idr). Tako bodo na podlagi analize obstoječega stanja ter prepoznavanja vrzeli med želenim in dejanskim stanjem po posameznih vsebinskih področjih pripravljene akcijski načrti za uresničitev ukrepov za posamezne strateške cilje (Javna uprava 2020: strategija razvoja javne uprave 2015 – 2020, 9).

Temeljni cilji strategije so usmerjeni v kakovost, učinkovitost, transparentnost in odgovornost javne uprave. V zvezi s tem je zapisano:

Z dodatnimi ukrepi in aktivnostmi bomo dosegli višjo stopnjo strokovnosti, inovativnosti in odgovornosti javnih uslužbencev. Odločitve in aktivnosti bodo temeljile na pričakovanih koristih uporabnikov in njihovih potrebah. Dodatno bomo okrepili notranje nadzorne mehanizme za omejevanje korupcijskih tveganj in načrtno spodbujali preglednost delovanja. Glavno vodilo delovanja javne uprave bo usmerjeno v krepitev temeljnih vrednot, med katerimi je treba posebej poudariti

vladavino prava, pravičnost, sodelovanje in usmerjenost k soglasju. (Javna uprava 2020: strategija razvoja javne uprave 2015 – 2020, 3).

Pomembno je, da na tem mestu posebej izpostavim temeljne vrednote, načela in strateške cilje, saj so osnova za oblikovanje splošnih kompetenc javnih uslužbencev.

2.4.1 Temeljne vrednote, načela in strateški cilji

Na podlagi dokumenta »Javna uprava 2020: strategija razvoja javne uprave 2015 – 2020« je Vlada Republike Slovenije izdelala dokument z naslovom »Politika napredka in kakovosti sodobne javne uprave«, in sicer v podporo uresničevanju strategije razvoja slovenske javne uprave. Dokument povzema vrednote, načela in strateške cilje, ki jih predvideva strateški načrt.

Temeljne vrednote, ki jim javni uslužbenci sledijo pri vsakodnevem ravnanju so naslednje (Politika napredka in kakovosti sodobne javne uprave, 1):

- *Odgovornost.* Javni uslužbenci so odgovorni vsem deležnikom, na katere vplivajo s svojimi odločitvami ali ukrepi. Odgovornost uveljavljajo s transparentnim delovanjem, vladavino prava ter s sodelovanjem, pravičnostjo in vključenostjo.
- *Transparentnost.* Javni uslužbenci zagotavljajo javnost in odprtost svojega delovanja, zato so poraba javnih sredstev, sprejemanje predpisov, sklepanje pogodb in zaposlovanje v javni upravi pregledni.
- *Vladavina prava.* Javni uslužbenci spoštujejo pravne okvire, jih nepristransko uveljavljajo in zagotavljajo popolno varstvo človekovih pravic ter si prizadevajo za usklajeno delovanje in sodelovanje izvršilne, zakonodajne in sodne veje oblasti. Pri svojem delu si prizadevajo za širjenje dobrih praks.
- *Sodelovanje, pravičnost in vključenost.* Javni uslužbenci sodelujejo z vsemi deležniki na pravičen in organiziran način, jih seznanjajo in vključujejo v procese tako, da zagotavljajo vključenost vseh ključnih deležnikov, še posebej najranljivejših skupin. Delujejo etično, profesionalno, strokovno, racionalno, odgovorno in samostojno v zakonitih in razumnih rokih.

- *Usmerjenost k soglasju.* Z usklajevanjem različnih interesov v družbi javni uslužbenci dosegajo široko soglasje o tem, kaj je v najširšem interesu celotne skupnosti in kako je to mogoče doseči. Imajo dolgoročno perspektivo trajnostnega razvoja.
- *Inovativnost, uspešnost in učinkovitost.* Javni uslužbenci uporabljajo sodobna orodja in moderne sisteme vodenja kakovosti poslovanja, so inovativni in stalno izboljšujejo procese za doseganje odličnih rezultatov, ki ustrezajo potrebam družbe in javnemu interesu, z optimalno izrabo vseh virov.

Ključni strateški cilji, za doseg katerih javni uslužbenci delujejo v skladu s sprejeto Strategijo razvoja javne uprave 2015 – 2020 in ukrepi akcijskih načrtov, so naslednji (Politika napredka in kakovosti sodobne javne uprave, 2):

- odzivno, uspešno in učinkovito delovanje javne uprave, usmerjene k uporabniku;
- učinkovita uporaba kadrovskih, finančnih, prostorskih, okoljskih in energetskih virov;
- odgovorno, odprto in transparentno delovanje javne uprave;
- ničelna toleranca do korupcije in krepitev integritete;
- profesionalizacija ter razvoj strokovne usposobljenosti in inovativnosti javnih uslužbencev;
- sistem prožnega upravljanja kadrov z mehanizmi odgovornosti in nadgradnja sistema plač z motivacijskimi mehanizmi;
- posodobitev upravnega procesnega prava in sistema inšpekcijskega nadzora;
- izboljšanje sistemov kakovosti, programskega načrtovanja, pregleda poslovanja, merljivih ciljev in procesnih kazalnikov;
- izboljšanje zakonodaje, zmanjšanje zakonodajnih bremen, presoja učinkov in vključevanja ključnih deležnikov
- učinkovita informatika, povečanje uporabe e-storitev, digitalizacija in interoperabilnost informacijskih rešitev.

Razvidno je, da strategija razvoja slovenske javne uprave preko navedenih opredeljenih temeljnih vrednot, načel in strateških ciljev, sledi vsem omenjenim smernicam in načelom sodobne javne uprave, ki jih predvidevajo institucije EU. Strateško načrtovanje vključuje različna področja javne uprave; za obravnavano temo je najpomembnejše upravljanje človeških virov in znotraj tega vzpostavitev kompetenčnega modela.

2.4.2 Upravljanje človeških virov

V skladu s strategijo bo pri upravljanju človeških virov delovanje usmerjeno v učinkovito kadrovsko načrtovanje, pregledne kadrovske postopke, prepoznavanje in razvoj kompetenc javnih uslužbencev ter spremljanje njihovega razvoja, v večjo mobilnost zaposlenih, motivacijo zaposlenih z jasno povezanostjo med rezultati dela in nagrajevanjem, pa tudi v celovito spremljanje doseganja ključnih ciljev in kazalnikov. Prav tako bo poudarek na učinkovitem nadzoru nad izvajanjem uslužbenskega in plačnega sistema. Zapisano je, da bodo za doseganje navedenih ciljev »vzpostavili kompetenčni model in prenovili usposabljanje javnih uslužbencev ter nadgradili informacijski sistem upravljanja človeških virov organov državne uprave« (Javna uprava 2020: strategija razvoja javne uprave 2015 – 2020, 3).

V zvezi s tem je v strategiji navedeno, da je v skladu z obstoječo zakonodajo v državni upravi že oblikovan kompetenčni model za vodstveni kader: »Kompetence so oblikovane in uveljavljene v praksi pri najvišjih položajnih delovnih mestih, za katera je Uradniški svet sprejel standarde strokovne usposobljenosti, merila za izbiro in metode preverjanja strokovne usposobljenosti, kar je lahko podlaga za vzpostavitev kompetenčnega modela za druga delovna mesta.« (Javna uprava 2020: strategija razvoja javne uprave 2015 – 2020, 30).

Kompetenčni model pa je potrebno oblikovati tudi za ostale javne uslužbence, saj opredeljene potrebne kompetence zaposlenim omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje dela glede na zahteve delovnega mesta. Za uspešno opravljanje delovnih nalog je potrebno več kot le formalna izobrazba in strokovna usposobljenost; potrebna so tudi druga znanja in veščine, ki omogočajo, da posameznik delo opravi na najvišji ravni. Poleg tega vzpostavljen kompetenčni model omogoča presojo posameznika glede na njegove kompetence v razmerju do pričakovanih oziroma potrebnih kompetenc za opravljanje določenega dela, s čimer predstavlja temelj odločanja pri zaposlovanju, načrtovanju kariere posameznika ter oblikovanju načrta usposabljanja. Kompetenčni model je torej ključno orodje za razvoj kariere zaposlenih in postavitev pravih ljudi na prava delovna mesta. Pri tem je potrebno poudariti, da: »Vzpostavitev kompetenčnega sistema v javni upravi pomeni tako določitev kompetenc za posamezna delovna mesta oziroma skupine delovnih mest, vzpostavitev sistema preverjanja oziroma ugotavljanja kompetenc pri posamezniku ter vzpostavitev sistema

vzdrževanja in nadgradnje potrebnih kompetenc zaposlenih.« (Javna uprava 2020: strategija razvoja javne uprave 2015 – 2020, 30–31).

Cilj je torej vzpostaviti enoten kompetenčni model, ki bo orodje za izdelavo analiz manjkajočih kompetenc javnih uslužbencev, na čemur bo temeljila organizacija usposabljanja in izpopolnjevanja ter usmerjanja kariernega razvoja zaposlenih. Omogočal bo optimalno izrabo človeških virov z vzpostavitvijo povezave letnih razgovorov, ocenjevanja delovne uspešnosti, sistema usposabljanja in izpopolnjevanja ter nagrajevanja in napredovanja javnih uslužbencev z vizijo in cilji organov državne uprave (Javna uprava 2020: strategija razvoja javne uprave 2015 – 2020, 33).

Na podlagi pregleda strategije razvoja slovenske javne uprave lahko ugotovimo, da predvideva sodobna načela upravljanja človeških virov, ki naj zagotavljajo možnosti za delovni razvoj in kariero zaposlenih, spodbujanje njihove ustvarjalnosti in strokovnosti ter profesionalnost odločanja o pravicah in obveznostih zaposlenih, zraven pa naj spodbujajo tudi izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih ter jim dajejo možnost za pridobitev novega znanja in sposobnosti (Haček 2015, 96).

Pogled na strateške usmeritve razvoja slovenske javne uprave v prihodnjih letih z vidika teoretičnih modelov upravljanja pokaže prisotnost določenih elementov, ki so značilni za NJM, na primerodzivno, uspešno in učinkovito delovanje javne uprave, usmerjene k uporabniku, izboljšanje poslovnega okolja za razvoj gospodarstva in dvig konkurenčnosti, večja kakovost storitev, profesionalizacija ter razvoj strokovne usposobljenosti in inovativnosti javnih uslužbencev, sistem prožnega upravljanja kadrov itd.

Kljub temu temeljne vrednote in strateški cilji vključujejo demokratična načela, značilna za NJS, saj se v okviru le-teh spodbuja odgovornost, pravičnost in sodelovanje javnih uslužbencev, ki naj si prizadevajo za seznanjanje državljanov in njihovo vključenost, ter usmerjenost k doseganju soglasja o interesih celotne skupnosti.

Povzamem lahko, da strateška usmeritev slovenske javne uprave vključuje pozitivne vidike, ki jih je v javno upravo prinesel NJM, saj sta skrb za uspešno in strokovno opravljanje dela ter spodbujanje inovativnosti in učinkovite porabe virov vsekakor pomembni. Poleg tega pa tako

strategija razvoja kot temeljne vrednote in načela spodbujajo javne uslužbence k zavedanju svoje vloge, ki jo imajo v okviru demokratičnega državljanstva.

V nadaljevanju bom natančneje obravnavala tisti del strateških ciljev, ki je za obravnavano temo najpomembnejši, to je sistem kompetenc in kompetenčni model kot orodje za njegovo implementacijo v prakso.

3 KOMPETENCE

V prejšnjem poglavju smo ugotovili, da se gledanje na javno upravo kot na togotvorbospreminja, saj se vedno bolj uveljavlja procesni vidik delovanja javnih organizacij. V njihovem upravljanju in delovanju se poleg »trdih« organizacijskih komponent vedno bolj uveljavljajo tudi »mehke«, ki se nanašajo na zaposlene in na njihove značilnosti, stališča, vzgibe delovanja, ipd., in na organizacijsko kulturo (Žurga 2003, 5).

Naraščajoče zavedanje o pomenu in uporabni vrednosti kompetenc v organizacijah javne uprave potrjuje tudi strateško načrtovanje vzpostavitve kompetenčnega modela za javne uslužbence. Strategija razvoja slovenske javne uprave 2015-2020 (2015, 3–5) navaja razloge za vpeljavo sistema kompetenc, ki so opredeljeni precej široko in veljajo za javno upravo kot celoto, na primer ciljno usmerjeno planiranje in izvajanje dejavnosti upravljanja človeških virov, dvig delovne uspešnosti javnih uslužbencev ter izboljšanje splošne kakovosti in učinkovitosti delovanja javne uprave. Poleg teh pa Green (1999) navaja tudi ožje in specifične, a prav tako pomembne:

- identifikacija kompetenc, potrebnih za razvoj organizacije,
- komuniciranje pričakovanih oblik vedenja,
- usmeritev pozornosti na kakovost in pričakovanja porabnikov,
- zmanjšanje neskladja med pričakovanimi in dejanskimi sposobnostmi, spretnostmi in kompetencami,
- strukturiranje tem in vsebine ocenjevanja delovne uspešnosti,
- razvoj ocenjevanja po metodi 360 stopinj,
- načrtovanje nasledstev,
- spodbuditev sodelovanja med različnimi sektorji in oddelki v organizaciji,
- podporo odločitvam o napredovanju,
- olajšanje prehajanja zaposlenih med oddelki in/ali povezanimi deli organizacije.

Kompetenčni sistem prinaša organizaciji in zaposlenim številne prednosti. Namen poglavja je predstaviti kompetence in pojme, povezane z njimi, poleg tega pa tudi pomen kompetenčnega sistema pri izvajanju dejavnosti človeških virov v javni upravi ter kompetenčnega modela kot ključnega orodja za to.

3.1 Opredelitev osnovnih pojmov

3.1.1 Kompetence posameznika

Kompetence so v zadnjih desetletjih postale moden pojem, ki se pojavlja v vsakodnevnem življenju, prav tako pa v mnogih znanstvenih disciplinah, kar prispeva k nedoločenim pomenom tega pojma, ki izvirajo iz množice različnih opredelitev (Kohont 2011, 55).

Boyatzis (1982, 23) opredeli kompetence kot »karakteristike posameznika, ki so pogoj za učinkovito in/ali nadpovprečno opravljanje dela, vendar pa niso zagotovilo zanj. Gre za mešanico znanj, motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog in spretnosti, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji.«

Lucia inLepsinger (1999, 5) pišeta, da so kompetence »temeljne značilnosti osebe, ki se kažejo v uspešnem in učinkovitem opravljanju dela. Gre za nabor medsebojno povezanih znanj, spretnosti in stališč, ki pretežno vplivajo na delo posameznika (vloga ali odgovornost) in so tesno povezane z njegovim delovanjem v delovnem okolju, ki jih lahko merimo glede na sprejete standarde in ki jih lahko izboljšamo z usposabljanjem in razvojem.«

Z opredelitvami pojmov na področju poklicnega izobraževanja in usposabljanja se ukvarja Muršak (2002, 53), ki kompetence pojmuje kot »zmožnost, sposobnost nekaj dobro ali učinkovito opraviti« oziroma »zmožnost, sposobnost zadostiti zahtevam za določeno zaposlitev (ustrezati pogojem zaposlitve)« oziroma kot »zmožnost, sposobnost zadovoljiti ali ustrezno opravljati specifične vloge v delovnem procesu.«

V nekoliko širšem kontekstu kompetence opredelita Pevec Grm in Škapin (2006, 12), ki pišeta, da so to »razvijajoče se zmožnosti posameznikov, da uporabljajo znanje, spretnosti in sposobnosti za ustvarjalno in etično delovanje v kompleksnih, nepredvidljivih in spremenljivih okoliščinah v poklicu, družbenem in zasebnem življenju.«

Navedene opredelitve kažejo, da je pojem kompetenc lahko vezan na posameznikovo širše ali ožje družbeno okolje in glede na to vključuje pripadajoče socialne vloge posameznika. Kljub temu je vsem opredelitvam skupno, da vežejo kompetence na lastnosti posameznika in kontekst, znotraj katerega se le-ta nahaja. V skladu s tem Kohont (2011, 64) povzame bistvo

različnih opredelitev, ko zapiše, da kompetence posameznika »razumemo kot aktivacijo, uporabo in povezanost celote znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki mu v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, tako v organizaciji kot v družbi nasploh, omogoča uspešno opravljanje vlog, nalog in reševanje problemov.«

Slika 3.1 prikazuje dejavnike, ki definirajo pojem kompetentnost. Kohont (2011, 64) piše, da o (ne)kompetentnosti posameznika govorimo »še le ko celoto zmožnosti, samopodobe in vrednot posameznika postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja, v katerem opravlja določeno vlogo ali nalogo.«

Standardi in zahteve določenega okolja oziroma situacije torej določajo, ali je posameznik kompetenten ali ne, hkrati pa daje kompetentnost posamezniku možnost, da se s svojim vedenjem uspešno prilagaja okolju (organizaciji, delu, vlogi, situaciji).

Slika 3.1: Kompetentnost.



Vir: Kohont (2005a: 52).

Iz Slike 3.1 je razvidno, da so elementi kompetentnosti posameznika znanje, sposobnosti, motivacija, samopodoba in vrednote; podrobneje jih bom opredelila v nadaljevanju.

Musek in Pečjak (2001, 285) opredelita znanje kot »posebno vrsto učinkov učenja, pri kateri se informacije pridobivajo, ohranjajo in obnavljajo v pojmovni in besedni obliki.«

V primerjavi s prejšnjo Kohontova (2005b, 35) opredelitev poudarja osebno izkušnjo posameznika, saj avtor zapiše, da je znanje »družbeno konstruiran, kontekstualno pogojen koncept, ki temelji na individualni izkušnji.«

O znanju v povezavi s sposobnostmi Lipičnik (1998, 27) piše, da je znanje del človekovih zmožnosti in omogoča reševanje znanih problemov oziroma reševati probleme z znanimi rešitvami. S sposobnostjo pa lahko človek znanje tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami.

Osebnostne lastnosti so relativno trajne duševne, vedenjske in telesne značilnosti. Pri vsakem posamezniku se združijo v edinstven celostni sistem, ki tvori njegovo osebnost. Osebnostne lastnosti sodijo med najpomembnejše vzročne dejavnike našega obnašanja in doživljanja (Musek 2015, 17).

Sposobnosti so po Lipičniku (1998, 27) »človekovi potenciali za razvoj določenih zmožnosti in so uresničljivi predvsem v kombinaciji z znanjem«.

Ta opredelitev je širša, saj vključuje vse znane in neznan lastnosti človeka. Govorimo o človeških zmožnostih v širšem smislu, kar pomeni, da so te zelo raznovrstne in se nanašajo na različna področja človekovega življenja. V ožjem smislu pa zmožnosti vključujejo sposobnosti, znanje in motivacijo – sestavine, ki predstavljajo ključno človekovo mobilizacijsko silo in mu dajejo možnosti za doseganje uspeha. Ta opredelitev je podobna opredelitvi kompetenc, vendar je ključna razlika uporaba znanja v konkretni situaciji – šele ko posameznik svoje zmožnosti uspešno uporabi v določeni situaciji, lahko govorimo o kompetencah (Savoleinen 2002, 215 v Kohont 2011, 68).

Motivacija vključuje vse tisto, kar nas spodbuja in usmerja, to so potrebe, nagoni, želje, motivi, cilji, vrednote, ideali, interesi, volja. Motivirana so vsa človekova dejanja, pogosto na podlagi fizioloških in psiholoških potreb, ki sprožijo vedenje, usmerjeno k ciljem (Musek in Pečjak 2001, 86–89).

Pojem samopodobe, po Musku (2005, 129), »zajema naše predstave, zaznave, misli, pojmovanja in prepričanja o sebi, a tudi čustva, ki jih gojimo do sebe, vključno z vrednotenjem samega sebe.«

Musek (2015, 27) opredeli vrednote kot »pojmovanja in prepričanja, ki nam pomenijo življenjska vodila. /.../ So posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov in ki usmerjajo naše interese in naše vedenje kot življenjska vodila.«

Vpliv vrednot na kompetentnost posameznika se kaže predvsem v tem, da presegajo specifične situacije, saj iz ene vrednote izhaja več stališč. Usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja v določeni situaciji in poleg zmožnosti, sposobnosti, znanja in motivov precej pripomorejo k (ne)uspešnosti posameznika v določeni situaciji (Kohont 2005b, 36).

Kompetence lahko delimo po ravneh in dimenzijah. Kompetence posameznika po ravneh so:

- *Ključne ali generične kompetence* Muršak (2002, 53) opredeli kot »znanje, spretnosti, sposobnosti, ki so uporabne v različnih delovnih razmerah, v različnih poklicih, na različnih poklicnih področjih in v različnih življenjskih položajih. Omogočajo poklicno mobilnost in socialno vključenost.«
- *Delovno specifične kompetence* so aspekti aktivnosti v določeni delovni vlogi, ki so povezani z učinkovitim delovanjem v tej vlogi. So atributi, ki so potrebni, da uspešno opravimo določeno delo oz. delovno nalogo (New 1996, 45 v Kohont 2011, 72).

Kompetence posameznika po dimenzijah so (Kohont 2011, 77–78):

- *Pričakovane kompetence* so tiste, ki jih od posameznika pričakuje družba (v tem primeru ključne kompetence), ali tiste, ki jih za uspešno opravljanje vlog in nalog od posameznikov pričakuje organizacija (v tem primeru delovno specifične kompetence).
- Kalika (1998) loči *dejanske in potencialne kompetence*. Dejanske so tiste, ki jih posameznik ima in mu omogočajo uspešno opravljanje družbenih ali organizacijskih vlog in nalog, potencialne kompetence pa lahko posameznik ob svojih predispozicijah še razvije.
- Razlikujemo tudi med *opisanimi in stopnjevanimi (razlikovalnimi) kompetencami*. Pri prvih gre za ubesedene opredelitev kompetenc v okviru organizacijske kulture, torej vrednot in standardov, ki veljajo za opravljanje dela v tej organizaciji. Stopnjevane kompetence pa dobimo, ko organizacije kompetence posameznikov prikažejo na intervalih, ki določajo uspešnost posameznika pri opravljanju vlog in nalog; raven

kompetentnosti (stopnja določene kompetence) omogoča organizaciji razlikovanje med posamezniki – od tod tudi poimenovanje razlikovalne kompetence.

3.1.2 Organizacijske kompetence

Za razliko od kompetenc posameznika, ki imajo izvor v psiholoških teorijah, se je pojem organizacijska kompetenca pojavil v ekonomskih teorijah, ki so se ukvarjale s konkurenčno prednostjo podjetja (Kohont 2011, 79).

Po Drejerju (2002, 189) so organizacijske kompetence »zmožnosti skupine posameznikov, da prenesejo v prakso svoje in skupno znanje in izkušnje ter jih uporabijo na produktiven način.«

Edgar in Lockwood (2008, 28) na podlagi raziskave o dinamiki kompetenc v organizaciji, ki sta jo izvedla v štirih vodilnih korporacijah na področju tehnologije, opredelita organizacijske kompetence kot »nabor znanja in spretnosti zaposlenih, ki kolektivno delujejo na ravni organizacije.«

Tudi pojem organizacijskih kompetenc je opredeljen različno, vendar pa so pogosto opisane, tako Kohont (2011, 80), kot znanje in sposobnosti, ki so bile skupinsko naučene v organizaciji in ji omogočajo drugačno delovanje v primerjavi z njenimi tekmeci.

Organizacijske kompetence delimo na specifične, ključne in generične. Organizacijsko specifične kompetence vključujejo dve ravni, in sicer raven posameznika in raven organizacij. V prvem primeru jih lahko opredelimo kot ključne kompetence, ki jih za uspešno delovanje v okviru organizacijske kulture od posameznika pričakuje organizacija, zaradi česar te kompetence postanejo del njegovih ključnih kompetenc v okviru organizacije. Na ravni organizacij pa so te kompetence značilne za določeno organizacijo, zaradi česar se le-ta razlikuje od drugih.

V zvezi s tem je potrebno omeniti, da so lahko organizacijsko specifične kompetence tako močne, da slabijo delovanje posameznika, kadar jih ta v obstoječi kulturi organizacije ne more sprejeti oziroma razviti. Prav tako pa imajo lahko posamezniki, katerih kompetence so

skladne z organizacijsko specifičnimi kompetencami, več možnosti za karierni uspeh v organizaciji. Zato je za organizacijo ključnega pomena, da čim prej ugotovi skladnost med kompetencami zaposlenih in organizacijskimi kompetencami ter v zvezi s tem načrtuje in izvaja ustrezne razvojne dejavnosti (Kohont 2011, 80–81).

Ključne kompetence organizacije so po Ackermanu in Edenu (2007, 704) tiste »lastnosti organizacije, ki predstavljajo temelj za njen dolgoročni uspeh.«

Običajno so kompleksne in vključujejo tacitno znanje, kar jih dela unikatne, nezamenljive in redke. Gre torej za to, da nobena ključna kompetenca ne obstaja sama zase – kompetence postanejo ključne zaradi medsebojnega povezovanja in prepletanja, ki poteka na specifičen način. Zaradi tega ločijo posamezno organizacijo od drugih ter ji omogočajo konkurenčno prednost (Ackerman in drugi 2007, 704).

Na podlagi raziskave v zasebnih in javnih organizacijah sta Thompson in Richardson (1996 v Kohont 2011, 83) opredelila generične kompetence organizacije kot tiste, ki so potrebne za delovanje vseh organizacij in hkrati same zase niso strateško pomembne za nobeno organizacijo. Avtorja sta identificirala 32 generičnih kompetenc, za katere menita, da jih mora do neke stopnje nujno razviti vsaka organizacija, vendar pa dodajata, da se kompetence organizacij razlikujejo po pomenu in skozi čas.

3.1.3 Značilnosti kompetenc

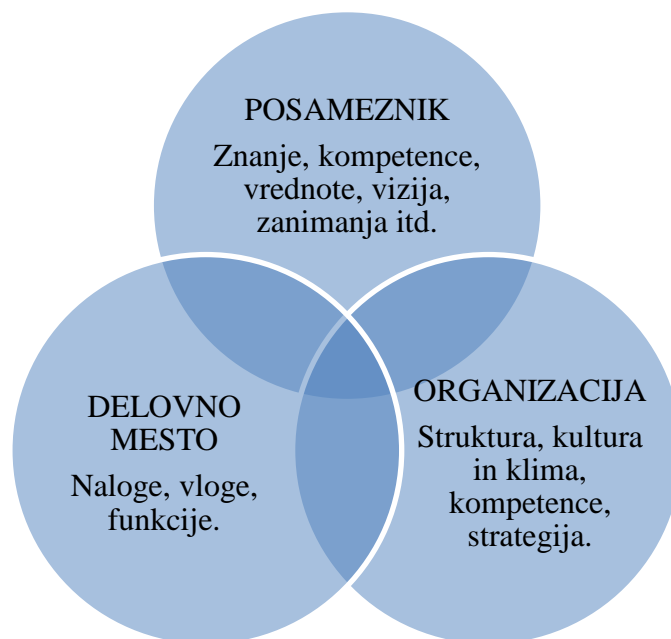
Nekatere značilnosti kompetenc lahko razberemo iz opredelitev, ki sem ji navedla na začetku poglavja; na tem mestu pa izpostavljam nabor njihovih splošnih značilnosti, ki jih je na podlagi različnih opredelitev strnil Mulder (2001, 8–9):

- kompetence so zmožnosti in potencial posameznika; razumemo jih lahko kot značilnosti osebe, skupine, delovne enote oziroma oddelka ali organizacije, ki omogočajo doseganje zastavljenih ciljev;
- vključujejo znanja, spretnosti in stališča, ki so med seboj povezana in prepletana;
- predstavljajo pogoj za uspešno delovanje v katerikoli situaciji;

- kompetence so eksplicitno vidne oziroma opazne šele, ko je izvedena določena dejavnost v določeni situaciji; to pomeni, da lahko stopnjo razvitosti kompetenc pri posamezniku ocenimo tako, da preučimo njegov rezultat oziroma dosežek;
- kompetence obravnavamo na podlagi rezultatov oziroma dosežkov organizacije, oddelka oziroma delovnega mesta;
- do določene mere so kompetence prenosljive iz ene situacije v drugo;
- kompetenc se lahko do določene mere naučimo in jih v dosti primerih tudi dalje razvijamo.

Kompetence posameznika se torej lahko izražajo le preko določene dejavnosti v določenem okolju, v našem kontekstu preko opravljanja delovnih nalog v organizaciji. V zvezi z s tem piše Boytzis (2008, 6–7) o maksimalni učinkovitosti posameznika v delovnem okolju.

Slika 3.2: Dejavniki maksimalne učinkovitosti.



Vir: Boytzis (2008, 7).

Slika 3.2 prikazuje dejavnike delovne uspešnosti oziroma učinkovitosti, to so posameznik, delovno mesto in organizacija. Pri tem je potrebno poudariti, da se vsi trije dejavniki med seboj prepletajo in vplivajo drug na drugega: zaposleni z vsemi svojimi lastnostmi, delovno mesto z delovnimi nalogami, ki jih je potrebno opraviti in vlogami, ki so za to potrebne, ter organizacija, ki preko svoje strukture, strateške usmerjenosti, kulture in klime izraža širše

ekonomsko, politično, socialno in versko okolje, v katerem se nahaja. Kadar prikazani dejavniki s svojimi značilnostmi dosežejo usklajenost oziroma sovpadanje (»bestfit«), govorimo o maksimalni učinkovitosti posameznika, kar vključuje tako uspešnost pri opravljanju delovnih nalog, kot tudi integracijo v organizaciji.

Ena najpomembnejših značilnosti kompetenc, ki jih navaja Mulder (2001, 9) je, da lahko kompetence razvijamo in jih tudi pridobimo oziroma se jih naučimo. Spencer in Spencer (1993, 286) pišeta, da so mnoge raziskave dokazale, da to ne velja le za znanja in spretnosti, temveč tudi za kompetence, ki izhajajo iz osebnostnih lastnosti. Obstajajo različne teorije o učenju odraslih, večinoma pa izhajajo iz pridobivanja in reflektiranja izkušenj v različnih socialnih okoljih ter spreminjanja na podlagi lastne analize osebnosti.

Raziskovanje učenja kompetenc v povezavi z inteligentnostjo opisuje Boyatzis (2008, 8–11). Na podlagi Golemanovih (1995, 2006) ugotovitev, do katerih je prišel z raziskovanjem povezanosti področja nevrologije, biologije in splošne medicine s področjem psihologije in vedenja ljudi, je Boyatzis razširil svojo teorijo osebnosti; že obstoječi shemi, ki je vključevala nezavedne motive in genetske dispozicije, vrednote in samopodobo, kar se je odražalo v spretnostih in vedenju posameznika, je dodal še fiziološko komponento. Ta sprememba omogoča bolj celostno dojetje človekove osebnosti, hkrati pa omogoča podrobnejše raziskovanje. Strokovnjaki na področju nevrologije in genetike so dokazali, da lahko izkušnje v odraslosti prevladajo genetske dispozicije, ki so biološka osnova vedenja. To pomeni, da posameznikova osebna izkušnja vpliva na spreminjanje nevroloških poti v možganih, torej da kompetence posameznika, ki se izražajo preko njegovega vedenja, sčasoma ustvarjajo drugačne dispozicije, celo na biološki ravni.

Na drugi strani so rezultati raziskav učinkov psihoterapije, programov za samopomoč, vedenjske psihoterapije ter izobraževanja pokazali, da ljudje lahko spremenijo svoje razpoloženje, vedenje in samopodobo. Kljub temu, da se je večina teh raziskav osredotočala le na posamezne vedenjske vzorce (npr. zdravljenje odvisnosti, zmanjšanje anksioznosti), je bilo opravljenih tudi nekaj študij, ki so preučevale sklope vedenj; tudi pri teh študijah se je pokazal napredek oziroma izboljšanje vedenja udeležencev.

Avtor zaključí, da zaradi slabe povezanosti raziskovalnih področij izsledki in ugotovitve nastajajo počasi, vendar je zaporedje longitudinalnih raziskav pokazalo, da ljudje lahko

spremenijo kompleksne sklope vedenj, ki jim pravimo kompetence, pri čemer poudarja, da so te spremembe dolgotrajne, torej se pri ljudeh obdržijo. To pa je vsekakor trdna podlaga za nadaljnje raziskovanje tega področja.

3.2 Kompetenčni model

Preden sistem kompetenc oziroma kompetence kot konkretno orodje postanejo uporabne v praksi, jih je potrebno opredeliti, določiti in organizirati v smiselno celoto – kompetenčni model. Slednji je pomemben tudi zato, ker uskladi in uravnoteži tehnični (opis delovnega mesta, delovne naloge, delovna sredstva ipd.) in osebnostni vidik (znanje, vedenje, osebnostne lastnosti ipd.) delovnega mesta, ki ju obenem poveže še s strateškimi usmeritvami organizacije (Kohont in Svetlik 2005, 51).

Kompetenčni model predstavlja, tako Lucia in Lepsinger (1999, 5) specifično kombinacijo znanj, spretnosti in lastnosti, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela in izpolnjevanje vloge v organizaciji. Poleg tega je na področju upravljanja človeških virov uporaben kot orodje za selekcijo, usposabljanje, razvoj in strateško načrtovanje zaposlenih.

Podobno kompetenčni model opredelita Dubois in Rothwell (2004, 23), in sicer kot »opis kompetenc, ki so potrebne za uspešno oziroma vzorno izvajanje delovnih nalog na delovnem mestu, v delovni skupini, na oddelku ali v organizaciji«.

Poleg tega avtorja (2004, 23) dodajata, da je kompetenčni model osnova za strateško načrtovanje razvoja, ki vključuje tako potrebe organizacije kot potrebe zaposlenih.

Menim, da je na tem mestu pomembno omeniti tudi pojem kompetenčni profil, ki ga Boštjančič (2011, 34) opredeli kot »nabor kompetenc, ki so potrebne za opravljanje delovnih nalog na določenem delovnem mestu.«

Kompetenčne profile oblikujemo potem, ko je kompetenčni model že vzpostavljen, in sicer tako, da določimo vrednost posameznih kompetenc za posamezna delovna mesta.

Tako kot obstajajo nekoliko različne opredelitev kompetenc, obstajajo tudi različni kompetenčni modeli. Glosarij EU (v Muršak 2001, 72–73) ločuje štiri modele kompetenc:

1. *Model kompetenc, ki temelji na osebnostnih lastnostih posameznika.* Tu kompetence predstavljajo osebne lastnosti, izkušnje, znanja, spretnosti, izobrazbene in druge osebne karakteristike, ki jih ima posameznik in ki mu omogočajo učinkovito delovanje. Muršak meni, da ta model predvsem poudarja prijeme (posebno v izobraževanju), ki izpostavljajo osebni, psihični in moralni razvoj posameznika in zato lahko vodijo k pogledom, po katerih so ljudje že »po naravi« različno opremljeni za različne življenjske in poklicne vloge. Tako lahko predstavljajo podlago tradicionalnemu pogledu na izobraževanje, čeprav »bolj ustrezajo trdim pogledom na poklic posameznika v smislu poklicanost«. Torej lahko ta model razumemo kot razvoj kompetenc, ki so odvisne od prirojenih lastnosti.

2. *Model kompetenc, ki temelji na delovnih nalogah.* Pri tem modelu so kompetence razumljene kot zmožnost uporabe specifičnega znanja in spretnosti za izvajanje predvidljivih delovnih nalog in aktivnosti ter prevzemanje odgovornosti za določeno delo. Model predstavlja do sedaj prevladujočo idejo usposabljanja za industrijske spretnosti, predvsem za tiste spretnosti, ki so vezane na specifično delo. Analize nalog, procesov in ocena težav, ki bi jih lahko posamezniki imeli pri učenju delovnih nalog, so uporabljene za načrtovanje programov. Ti pa predvsem poudarjajo pomen posameznikovega učenja, da izpelje tiste procese in operacije, ki so standardizirane. Skrajšan čas teh programov se kaže kot pozitivna plat, a njihova slabost je v tem, da vodijo k ozko zasnovanim programom, kot poudarja Muršak. Tako lahko sklenemo, da gre pri tem kompetenčnem modelu predvsem za razvoj zmožnosti, ki jih lahko standardiziramo.

3. *Model kompetenc, ki temelji na predvidenem rezultatu ali produkciji.* Kompetence so predstavljene kot zmožnost doseganja ciljev in izdelave določenega izdelka ali storitve. Poudarjeni so predvsem dosežki. Model predstavlja popularen pogled na kompetence v poklicih, pri katerih se učinkovitost meri po doseženih rezultatih. V ospredju so izobraževalni programi, kjer izstopa pragmatična obravnava vsebin in ker temeljijo na razumevanju, se močno opira na učenčeve sposobnosti, da se uči sam. Pri tem model zanemarija tiste, katerih notranja motivacija je slaba oziroma premalo razvita.

4. *Model kompetenc, ki temelji na upravljanju dela oziroma njegovih rezultatih.* Tu so kompetence razumljene kot zmožnost zadostiti vsem zahtevam določene delovne vloge, ki jih izražajo pričakovanja delodajalcev v smislu »dobre« ali »najboljše« prakse in kot jo razume fizično in socialno okolje, v katerem delo poteka. Ta model predpostavlja, da so

rezultati dela funkcija posameznikovega socialnega konteksta, v katerem obstajajo dogovorjena pravila glede zahtev in pričakovanj od zaposlenih. Programi so tako rezultat analize in doseženega konsenza, ki opredeljuje pričakovanje o najboljšem izvajanju delovnih nalog posameznega delovnega mesta. Ta model poudarja širino in globino programov, tako da ljudje ustrezajo različnim zahtevam delodajalcev.

Variacije kompetenčnih modelov so pravzaprav le odsev različnih prioritet, poslovnih ciljev, običajev kot razlogov za uporabo ali upoštevanje kompetenc posameznika pri opravljanju dela. Mnoge organizacije namreč ne razlikujejo med kompetenčnimi modeli, ki poudarjajo zgledno opravljanje dela in na ta način identificirajo minimalne zahteve za delovni uspeh, in med kompetenčnimi modeli, ki poudarjajo izvrstno opravljanje dela, ki vodi k popolnosti (Dubois in Rothwell 2004, 24).

Boštjančič (2011, 33–34) navaja, da naj bo kompetenčni model vzpostavljen na podlagi potreb delovnega mesta, poleg tega pa tudi ciljev, vizije, vrednot in želja zaposlenih in organizacije, saj je od tega odvisna njegova uporabna vrednost. Ključno je, da vsaka organizacija oblikuje svoj lasten kompetenčni model, saj se lahko s prenosom iz druge organizacije prenesejo tudi njeni cilji, vizija, vrednote ipd., ki jih vključuje kompetenčni model – tak model je za organizacijo vsekakor neustrezen.

Navadno je kompetenčni model sestavljen iz določenega števila ključnih kompetenc, ki jih potrebujejo vsi zaposleni ter določenega števila specifičnih kompetenc na ravni področij dela oziroma delovnih mest. Pri tem je potrebno paziti, da je število kompetenc za zaposlene obvladljivo. To pomeni, da mora biti kompetenc toliko, da jih lahko vsak zaposleni pozna, jih zna naštet in opisati, saj jih bo le tako lahko uporabil v delovnem procesu (Boštjančič 2011, 33–34).

Poleg števila je pomembno tudi, da so kompetence v kompetenčnem modelu oblikovane in zapisane tako, da jih lahko razumejo in uporabljajo vsi zaposleni. S tem v zvezi Lucia in Lepsinger (1999, 7) opozarjata, da kompetenčni model ni učinkovit, če ne vsebuje opisov posameznih kompetenc, in sicer na način, da so za vsako kompetenco opredeljena in opisana zaželena vedenja posameznika, ki so potrebna za uspešno opravljanje delovnih nalog in vlog v organizaciji.

Mirabile (1997, 75) navaja tehnike za vzpostavitev kompetenčnega modela. Pri tem je najpomembneje pridobiti čim bolj podrobne informacije o delovnih nalogah in delovnem mestu. Za to je primerna izvedba intervjujev s posameznimi zaposlenimi oziroma delavnic, ki omogočajo pridobitev enakih informacij od skupine ljudi. Časovno najbolj ekonomična metoda pridobivanja podatkov so anketni vprašalniki, pri katerih opozarja na veljavnost le-teh in ustrezno velikost vzorca. Priporoča kombinacijo vsaj ene od zgoraj navedenih metod metodo analize dokumentov, ki vključuje pregled in analizo opisov delovnih nalog.

Po tem, ko je kompetenčni model vzpostavljen, ga je potrebno uporabiti v praksi. Uporaba kompetenčnega modela vključuje dva vidika (Majcen 2009, 43):

- *razvoj kompetenc pri zaposlenih* - ugotavljanje kompetenc zaposlenih za načrtovanje in izvajanje razvoja kadrov ter za kadrovanje;
- *uporaba kompetenc za doseganje ciljev* - povezovanje kompetentnosti delavcev z načrtovanjem delovnih ciljev (redni letni razgovori); uporaba kompetenc za izboljšanje delovne uspešnosti.

Pri izvajanju dejavnosti, ki jih vključujeta zgornja vidika je potrebno upoštevati dejstvo, da gre za novost oziroma spremembo, ki jo morajo zaposleni sprejeti. Zato je potrebno, tako Kohont in Svetlik (2005, 58), uporabiti ustrezne pristope in komunikacijske kanale, preko katerih bomo zaposlene usmerili k spremembam in dosegli, da bodo te spremembe čim bolj sprejeli. To lahko dosežemo s seznanjanjem zaposlenih o posameznih fazah projekta, njegovih prednostih, s spremljanjem povratnih informacij ipd. Na ta način lahko vplivamo tudi na spremembo organizacijske kulture, spodbudimo neposrednejše oblike komuniciranja in pospešimo pretok znanja.

Boštjančič (2011, 34) dodaja, da imajo pri tem ključno vlogo vodje, ki s pravilno komunikacijo predstavijo uporabnost in dodano vrednost kompetenčnega modela v praksi ter spremembe, ki jih ta prinaša. Poleg tega je zelo dobro, da zaposlene vključimo že v fazi uvajanja kompetenčnega pristopa v organizacijo in tudi v fazi oblikovanja kompetenčnega modela, saj s tem dosežemo boljšo identifikacijo zaposlenih z novim načinom razmišljanja in delovanja.

Vzpostavitev kompetenčnega modela ima številne prednosti za vse uporabnike (Majcen 2009, 197–199):

- *Kadrovski strokovnjaki.* Kompetenčni model je uporaben kot orodje pri dejavnostih upravljanja človeških virov, ki jih izvaja kadrovska služba oziroma oddelek na področju sistema vodenja, sistema izobraževanja in usposabljanja, plačnega sistema, sistema napredovanja, kariernega sistema in sistema motiviranja (npr. analizah kompetentnosti zaposlenih, načrtovanju strokovnega, delovnega in osebnega razvoja zaposlenih ter razpisih za prosta delovna mesta in izbiri ustreznih kandidatov itd.);
- *Zaposleni* na podlagi kompetenčnega modela prepoznajo kompetence, ki so ključne za uspešno opravljanje delovnih nalog na njihovem delovnem mestu. Pri tem jim pomaga vodja, na primer preko letnega razgovora, ki je namenjen tudi načrtovanju izboljšanja kompetenc;
- *Vodje* so odgovorni za to, da vsak zaposleni spozna in uporablja kompetence v kompetenčnem modelu ter prepozna svoje lastne kompetence in razliko med tem, kakšne so njegove lastnosti in katere so potrebne za izvajanje delovnih nalog, ki jih opravlja. Kompetenčni model vodjam pomaga usmerjati zaposlene, da prepoznajo to razliko, načrtovati izboljševanje kompetenc ter spodbujati in podpirati pri njihovem izboljševanju delovne uspešnosti in osebnem razvoju.

Majcnova navaja prednosti, ki jih uporaba kompetenčnega modela prinaša zaposlenim v različnih vlogah v organizaciji, Lucia in Lepsinger (1999, 9–15) pa navajata prednosti, ki jih kompetenčni model prinaša za *organizacijo*:

- *Razjasnitev zahtev delovnega mesta in vloge v organizaciji.* Kompetenčni model omogoča natančno določitev znanj, spretnosti, lastnosti in zaželenih vedenj ki so potrebna na določenem delovnem mestu. Na ta način organizacija lažje opredeli pričakovanja, ki jih ima za posamezna delovna mesta, hkrati pa zaposleni vedo, kaj se od njih dejansko pričakuje.
- *Zaposlovanje najboljših posameznikov.* Opredeljena zaželena vedenja in delovna pričakovanja, ki sestavljajo kompetenčni model, pomenijo orodje za zaposlitev pravih ljudi na prava delovna mesta. Na ta način organizaciji za izvajanje selekcijskih postopkov ni potrebno najemati zunanjih strokovnjakov, zaradi česar prihrani čas in denar.

- *Izboljšanje produktivnosti.* Za ohranjanje oziroma izboljšanje produktivnosti organizacije morajo imeti zaposleni specifična znanja, spretnosti in lastnosti. Primerjava dejanskih kompetenc zaposlenih s tistimi v kompetenčnem modelu pokaže, katere so tiste kompetence, ki jih morajo zaposleni razviti oziroma pridobiti. Ugotovljena razlika je temelj za načrtovanje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, ki je ciljno naravnano, zaradi česar je učinkovito ter varčno z vidika časa in denarja.
- *Izboljšanje 360 metode ocenjevanja.* Ta metoda je uporabna pri ocenjevanju procesnega vidika opravljanja dela, njen pomen pa je še večji, kadar je ocenjevanje osredotočeno na vedenja, ki so potrebna za to, da je delo opravljeno učinkovito. Kompetenčni model pomaga zagotavljati, da seta povratna informacija navezuje točno na tiste kompetence, ki so ključne za učinkovitost vsakega posameznika in organizacije.
- *Prilagajanje spremembam.* V današnjem času hitrih sprememb se pogosto spreminja tudi narava dela, v skladu z njo pa tudi zaželena vedenja, spretnosti in znanja, ki so potrebna za uspešno opravljanje dela. Kompetenčni model je orodje, s katerim lahko določimo, katere kompetence so potrebne za zadostitev vedno novih potreb v sedanjosti in prihodnosti.
- *Uskladitev vedenj zaposlenih s strategijo in vrednotami organizacije.* Kompetenčni model je učinkovito orodje, preko katerega lahko vodstvo organizacije zaposlenim prenese vrednote, vizijo, strateške usmeritve in cilje ter izpostavi področja, na katera naj se zaposleni osredotočijo.

Kompetenčni model kot orodje za izvajanje sistema kompetenc v praksi prinaša številne prednosti zaposlenim na različnih delovnih mestih in organizaciji kot celoti. Žurga (2003, 13) piše, da je za zagotovitev kompetenc, ki sočasno zadostijo današnjim potrebam organizacije in so hkrati usmerjene tudi v prihodnost, potrebno vzpostaviti ustrezen kompetenčni model in skrbeti za njegovo razvijanje.

3.3 Pomen sistema kompetenc pri upravljanju človeških virov v javni upravi

Od leta 1973, ko je David McClelland prvi izpostavil kompetence kot ključni dejavnik delovne uspešnosti, je na sistemu kompetenc temelječe upravljanje človeških virov prešlo iz nove tehnike na splošno razširjeno prakso. Tako danes večina podjetij, ki imajo 300 ali več zaposlenih izvaja vsaj del dejavnosti upravljanja zaposlenih na temelju sistema kompetenc in uporabe kompetenčnega modela (Boyatzis 2008, 5).

V zadnjih letih kompetence vse bolj vstopajo tudi v organizacije javnega sektorja. Sistem kompetenc se uporablja pri izvajanju vseh dejavnosti upravljanja človeških virov, od načrtovanja kadrovske politike (priprava aktov o sistemizaciji in organizaciji delovnih mest, načrti zaposlovanja, načrti izobraževanja in usposabljanja), štipendiranja, zaposlovanja, sklepanja pogodb, razporejanja ter motiviranja do plačne politike, ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti, nagrajevanja in sankcioniranja (Horton 2002, 3).

Emery (2002, 17–18) piše, da se pogled na dejavnost upravljanja človeških virov spreminja od tega, da je usmerjen zgolj v izvajanje dejavnosti k temu, da zaposlenim in organizacijam prinaša dodano vrednost. V javnih organizacijah poteka ta sprememba počasneje, saj narava njihovega delovanja ni usmerjena k ustvarjanju dobička.

Avtor (2002, 19–27) predstavi, kako izvajanje dejavnosti upravljanja človeških virov ustvarja dodano vrednost na različnih ravneh organizacije, od posameznika preko celotne organizacije do okolja, v kateri le-ta deluje. Znotraj tega izpostavi dodano vrednost razvoja in uporabe sistema kompetenc kot ključne dejavnosti upravljanja človeških virov v javnih organizacijah.

Prva stopnja: Izvajanje dejavnosti upravljanja človeških virov. Na prvi stopnji gre za kvalitetno izvajanje dejavnosti samih. To pomeni, da so procesi preko katerih se vršijo operacije oziroma dejavnosti izpeljani kvalitetno, učinkovito in uspešno, tako s strokovnega kot časovnega vidika. Razvoj kompetenc na tej stopnji poteka preko ocenjevanja potreb po vpeljavi sistema kompetenc, strateškega načrtovanja vpeljave sistema kompetenc in implementacije načrtovanih metod. Dodana vrednost se izraža v prepoznanih in določenih potrebah po kompetencah na vseh ravneh organizacije, v opredeljenih specifičnih metodah, ki

so potrebne za razvoj sistema kompetenc, v uspešni realizaciji načrta in učinkovitem izvajanju določenih metod ter v končnem rezultatu, ki predstavlja opredeljene in opisane kompetence, zbrane v kompetenčnem modelu.

Druga stopnja: Učinki izvajanja dejavnosti upravljanja človeških virov znotraj organizacije.

V primeru, da izvajanje dejavnosti upravljanja človeških virov na prvi stopnji poteka uspešno in učinkovito, se učinki kažejo na delovni uspešnosti in zadovoljstvu zaposlenih ter posledično na uspešnosti celotne organizacije. Učinki sistema kompetenc se na ravni posameznih zaposlenih kažejo v večji zaposljivosti in razvoju tistih kompetenc, ki so prenosljive oziroma uporabne pri opravljanju dela v različnih organizacijah. Delovne skupine razvijejo skupne kompetence, ki se odražajo v njihovem uspešnem delovanju, fleksibilnosti, povezanosti ter sprotnem odgovarjanju na potrebe in reševanju težav. Slednje je še posebej pomembno v zadnjih letih, ko se tudi v javnih organizacijah izvaja vse več projektov, ki potrebujejo hitre in specifične odgovore in rešitve. Na ravni oddelka se dodana vrednost kompetenc izraža predvsem v pripravi in načrtovanju realizacije politik, ki vključujejo organizacijsko strategijo, vrednote, cilje itd., zaradi česar je to tudi jedro razvoja ključnih organizacijskih kompetenc. Zaradi dodane vrednosti, ki jo prinaša sistem kompetenc na navedenih nivojih, se poveča vrednost človeškega kapitala na ravni organizacije, poleg tega pa le-ta v vlogi delodajalca postane privlačnejša za uspešne in strokovno usposobljene kadre.

Tretja stopnja: učinki izvajanja dejavnosti človeških virov zunaj organizacije. Na tej stopnji se izražajo učinki izvajanja dejavnosti upravljanja človeških virov v okolju organizacije. V zasebnih podjetjih je najpogostejše merilo uspešnosti dobiček, česar v javnih organizacija ne moremo uporabiti, saj se zaradi politike neprofitnega delovanja ne sklada z njenim poslanstvom. Poudarek pri presojanju učinkovitosti javnih organizacij je predvsem na naslednjih štirih področjih:

- stopnja legitimnosti z vidika drugih organizacij in javnosti, kar vključuje zadovoljstvo vlade, pravosodnih organov, ostalih ministrstev in uporabnikov storitev;
- ekonomska uspešnost, kar pomeni ravnotežje v proračunu in smotrno porabo virov;
- vrednost človeških virov, ki vključuje njihovo prizadevanje za delovno uspešnost, moralo ter razvoj, kar vpliva na družbeno kohezijo;
- dolgoročen obstoj organizacije, ki temelji na upoštevanju potreb uporabnikov storitev in ohranjanju finančne stabilnosti.

Dodana vrednost sistema kompetenc se na zunaj kaže v pozitivnem vplivu na okolje, ki ga prinaša organizacija v ekonomskem, političnem in družbenem smislu. Organizacija v ekonomskem smislu dviguje konkurenčno vrednost regije, v političnem smislu skrbi za korektno izvajanje predpisanih politik, pri čemer spodbuja vključenost državljanov, v družbenem smislu pa z udeleževanjem načel demokratičnosti predstavlja zgled vsem ostalim.

Prikazana je bila dodana vrednost, ki jo sistem kompetenc prinaša na vseh ravneh javne organizacije. V nadaljevanju pa bom predstavila pomen sistema kompetenc pri izvajanju posameznih najpomembnejših dejavnosti upravljanja človeških virov v slovenski javni upravi.

3.3.1 Sistem zaposlovanja javnih uslužbencev

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU) določa, da se v postopku zaposlitve novega javnega uslužbenca izvede izbirni postopek, v katerem se presoja usposobljenost kandidata za opravljanje nalog na uradniškem delovnem mestu. Izbirni postopek se lahko opravi v več fazah, in sicer v obliki presojanja strokovne usposobljenosti iz dokumentacije, ki jo je predložil kandidat, pisnega preizkusa usposobljenosti, ustnega razgovora ali v drugi obliki (Zakon o javnih uslužbencih, 61. čl).

ZJU prav tako ureja sistem premestitve znotraj sistema javnih uslužbencev (Zakon o javnih uslužbencih, 147. – 152.b. čl.). Premestitev je mogoča na željo javnega uslužbenca, poleg tega pa tudi zaradi delovnih potreb mimo volje javnega uslužbenca (Brezovšek in drugi 2014, 325).

V skladu z zakonom tudi Denhardt (1991, 204) navaja štiri korake, ki jih praviloma vključuje proces zaposlovanja javnih uslužbencev:

- oglaševanje oziroma javno objavo prostega delovnega mesta v javnem sektorju;
- preizkus ali drugačno preverjanje znanja oziroma sposobnosti prijavljenih kandidatov;
- pripravo seznama usposobljenih kandidatov;
- izbiro usposobljenih kandidatov.

V procesu zaposlovanja v javnem sektorju se torej izvajajo različni selekcijski postopki, katerih namen je izbira najustrežnejših kandidatov za prosta delovna mesta. Tradicionalni selekcijski pristop se razlikuje od pristopa, ki temelji na sistemu kompetenc – prednosti slednjega navajata Kohont in Svetlik (2005, 66):

- v ospredju različnih metod, ki se uporabljajo med postopkom selekcije je presojanje posameznikovih kompetenc, ki mu omogočajo, da bo uspešno izpolnjeval organizacijsko vlogo;
- te kompetence hkrati podpirajo strategijo organizacije, zato so postopki selekcije skladni s strateškimi usmeritvami organizacije - tako bo organizacija lahko oziroma lažje izbrala posameznike, ki bodo sposobni uspešno implementirati strateške usmeritve;
- iskanje skladnosti med pričakovanji kandidata in organizacije je lažje, saj selekcija temelji na pričakovanih oblikah vedenja v organizaciji.

Zgoraj so navedene prednosti, ki jih kompetenčni sistem prinaša organizaciji; Dubois in Rothwell (2004, 108–110) pa izpostavljata tiste, ki jih le-ta prinaša za kadrovske strokovnjake, ki opravljajo selekcijske postopke, ter za kandidate oziroma na novo zaposlene:

- kompetenčni model predstavlja celosten nabor informacij o tem, kaj je potrebno za uspešno opravljanje dela, zaradi česar se kadrovski strokovnjaki lažje osredotočijo tudi na osebne lastnosti in veščine, ne zgolj na stopnjo izobrazbe in število delovnih let, kar jim omogoča lažje sklepanje o potencialni delovni uspešnosti kandidata;
- kot posledica zgoraj navedenega se prednost kaže tudi v povečani verjetnosti za zaposlitev ljudi, ki bodo na delovnem mestu uspešni ter s tem zmanjšani možnosti za fluktuacijo;
- na osnovi kompetenčnega modela lahko kadrovski strokovnjaki pripravijo načrt za zaposlovanje novih ljudi in premeščanje zaposlenih, tako da so zasedena vsa delovna mesta, in sicer s kompetentnimi posamezniki, ki to delo opravljajo z veseljem;
- zaradi natančno opredeljenih in celostnih informacij o zahtevah delovnega mesta in organizacije imajo kandidati možnost, da se predstavijo in opišejo svoje spretnosti, znanja itd. v skladu s tem;
- omogoča bolj sistematično in korektno intervjuvanje kandidatov, saj so merila točno določena in enaka za vse; poleg tega je zaradi točno določenih in enotnih kriterijev zmanjšana možnost za diskriminacijo glede na spol, starost, raso ali versko pripadnost.

Pri selekciji kadrov tako kompetenčni pristop omogoča izbor tistih posameznikov, ki so kompetentni za to, da bodo v okviru organizacijske kulture in vsebine dela uspešno izpolnjevali vlogo, ki jo od njih pričakuje organizacija (Kohont in Svetlik 2005, 65–66).

Bistvena prednost kompetenčnega pristopa v sistemu zaposlovanja je v tem, da so preko kompetenc kriteriji selekcijskih postopkov točno določeni in jasno opredeljeni, zaradi česar sta selekcija in zaposlovanje preprostejša, razumljivejša in pravičnejša, predvsem pa učinkovitejša za vse udeležence procesa.

3.3.2 Sistem ocenjevanja in napredovanja javnih uslužbencev

O ocenjevanju in napredovanju uradnikov je v ZJU navedeno, da se ocenjevanje izvaja na podlagi zakona, ki ureja sistem plač v javnem sektorju, ter da se uporablja tudi za spodbujanje kariere in pravilno odločanje o napredovanju uradnikov (Zakon o javnih uslužbencih, 111. čl.).

Poleg ZJU so podlaga za napredovanje in ocenjevanje uradnikov in javnih uslužbencev še Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (2009), Uredba o napredovanju uradnikov v nazive (2008) in Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (2009). Obe uredbi združujeta ocenjevanje vseh javnih uslužbencev, tako za napredovanje uradnikov v naziv kot tudi napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred (Brezovšek in drugi 2014, 333).

Javni uslužbenci ne napredujejo avtomatično, pač pa na podlagi ocenjenih delovnih in strokovnih lastnosti. Njihovo napredovanje pomeni pomikanje na zahtevnejša in odgovornejša delovna mesta in je tesno povezano s klasifikacijskim sistemom; v sistemu klasifikacije delovnih mest pomeni napredovanje premik na višje delovno mesto, v sistemu klasifikacije javnih uslužbencev pa premik v nazivu. V zvezi s tem poznamo dva tipa sistemov napredovanja (Haček in Bačlija 2012, 161):

- v odprtem sistemu napredovanja gre za napredovanje na podlagi ocene sposobnosti in delovnih uspehov; ta sistem je bolj prilagojen sistemu klasifikacije delovnih mest (položajev);

- v avtomatičnem sistemu napredovanja je le-to avtomatično in neodvisno od ocene sposobnosti (na primer z doseženo višjo stopnjo izobrazbe); ta sistem je bolj prilagojen sistemu klasifikacije javnih uslužbencev (nazivov).

Razvidno je, da je sistem napredovanja natančno določen z zakonskimi in podzakonskimi akti ter da je ena od podlag za njegovo izvajanje ocenjevanje javnih uslužbencev.

Ocenjevanje javnih uslužbencev poteka na podlagi prispevka zaposlenega k rezultatom organizacije ter z medsebojnim primerjanjem strokovnih in delovnih lastnosti vseh zaposlenih v organizaciji. Tak način pomeni, da ocenjevanje poteka na podlagi relativnih meril, saj je v večini primerov zaposlenega v javnem sektorju mogoče oceniti le glede na druge zaposlene, pri čemer ni mogoče oblikovati povsem absolutnih in merljivih kriterijev (Brezovšek in drugi 2014, 334).

Ocenjevanje uradnikov se izvaja glede na prispevek posameznega uradnika k delovanju organa in z medsebojno primerjavo delovnih in strokovnih kvalitiet uradnikov primerljivih nazivov in delovnih mest. Ocenjujejo se rezultati dela, samostojnost, natančnost, ustvarjalnost in zanesljivost pri opravljanju dela, kakovost sodelovanja in organiziranja dela ter druge sposobnosti v povezavi z opravljanjem dela (Brezovšek in drugi 2014, 334).

Ocenjevanje javnih uslužbencev se torej izvaja z namenom spodbujanja kariere in pravilnega odločanja o njihovem napredovanju, zato je njegova vloga zelo pomembna. Glede na to, da v javnem sektorju ni mogoče oblikovati povsem absolutnih in merljivih kriterijev za ocenjevanje, so bistvene prednosti kompetenčnega pristopa v ocenjevanju naslednje (Lucia in Lepsinger 1999, 30–31):

- ocenjevanje dela zaposlenih ni osredotočeno le na delovne rezultate oziroma dosežke, ampak tudi na načine doseganja uspehov ter metode in vedenja, ki so za to potrebna;
- sistem kompetenc opredeljuje pričakovanja organizacije do zaposlenih, s čimer so jasno vzpostavljeni tudi kriteriji ocenjevanja učinkovitosti in uspešnosti na delovnem mestu;
- zaradi vzpostavljenih enotnih kriterijev in standardov je vpliv subjektivnosti na ocenjevanje delovne učinkovitosti in uspešnosti manjši.

Tako kot pri postopku selekcije in zaposlovanja, kompetenčni pristop tudi vsistem ocenjevanja in napredovanja vnaša zelo pomemben element, in sicer enake kriteriji za vse uslužbence. Poleg tega je v ocenjevanju načina, na katerega zaposleni dosegajo rezultate, opazen premik, tako Horont (2002 v Kohont in Svetlik 2005, 52), od personalnega menedžmenta, ki je izhajal iz delovnega mesta, k upravljanju človeških virov, pri katerem v ospredje stopa posameznik.

3.3.3 Sistem izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev

V ZJU je navedeno, da se ima javni uslužbenec pravico in dolžnost usposablјati na delovnem mestu ter izpopolnjevati svoje strokovno znanje po določenem programu in po napotitvi nadrejenega (Zakon o javnih uslužbencih, 102. čl.).

Poleg tega ima javni uslužbenec pravico do nadaljnega izobraževanja, kar pomeni, da lahko kandidira za napotitev na izobraževanje za pridobitev dodatne izobrazbe v interesu delodajalca (Zakon o javnih uslužbencih, 101. čl.).

Zakon določa tudi pripravo strategije in načrta izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev. Strategija zajema vsebine, ki so pomembne za vse organe in jo določi vlada Republike Slovenije. Predlog strategije, ki mora temeljiti na strokovnih analizah, pripravi ministrstvo, pristojno za upravo. Z načrtom se določijo vsebine izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja ter višina sredstev, ki so namenjena za izvajanje teh dejavnosti (Zakon o javnih uslužbencih, 103. čl.).

Zakon torej vključuje pravico javnih uslužbencev do izpopolnjevanja, usposabljanja in nadaljnega izobraževanja, zaradi česar predvideva tudi pripravo strategije in načrta teh dejavnosti.

Prednosti uporabe kompetenc pri načrtovanju in izvajanju dejavnosti izobraževanja, usposabljanja ali izpopolnjevanja so naslednje (Lucia in Lepsinger 1999, 26–29):

- razlika med dejanskimi kompetencami zaposlenih in pričakovanimi, ki so opredeljene v kompetenčnem modelu, je temelj za načrtovanje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih;
- načrti izobraževanja in usposabljanja izhajajo iz dejanskih potreb posameznih zaposlenih in oddelkov, zaradi česar sta izobraževanje in usposabljanje učinkovita v največji možni meri;
- omogoča, da se zaposleni med procesom izobraževanja in usposabljanja osredotočijo na pridobivanje oziroma razvijanje tistih spretnosti, znanja in lastnosti, ki so ključne za doseganje delovne uspešnosti in učinkovitosti;
- v povezavi s sprotnim ocenjevanjem kompetentnosti zaposlenih daje kadrovskim strokovnjakom povratne informacije, s čimer omogoča pravočasno odzivanje na potrebe;
- zagotavlja, da sta izobraževanje in usposabljanje usklajena z organizacijsko strategijo in vrednotami.

Izobraževanje, usposabljanje ali izpopolnjevanje, ki pri načrtovanju upošteva kompetence je dobro zato, ker upošteva posameznikove potrebe po znanju. To pomeni, da lahko za vsakega posameznika ugotovimo, kaj konkretno se mora naučiti, razviti, pridobiti. Takšno izobraževanje, usposabljanje ali izpopolnjevanje se navezuje na konkretne potrebe udeleženca, zato pravimo, da je ciljno usmerjeno (Dubois in Rothwell2004, 133).

K prednostim Mulder (2001, 10) dodaja spremljanje oziroma merjenje učinkov izobraževanja in usposabljanja. Z rednim ocenjevanjem kompetenc zaposlenih lahko opazujemo razvoj že obstoječih oziroma pridobivanje novih kompetenc, kar je posledica učinkovitega izobraževanja, usposabljanja ali izpopolnjevanja.

Dalje avtor (2001, 10–11) opozarja, da je pogoj za učinkovitost in uspešnost izobraževalnih dejavnosti motivacija zaposlenih za udejstvovanje in učenje. Motivacija zaposlenih je v veliki meri odvisna od odnosa vodstva, ki naj izraža zavedanje o pomenu izobraževanja, s čimer vpliva na prizadevanje in redno udeleževanje čim večjega števila zaposlenih. Poleg tega je zelo pomemben motivacijski dejavnik tudi ciljna usmerjenost izobraževalnih dejavnosti, ki prinaša konkretnije rezultate v praksi, torej pri vsakodnevnih delovnih nalogah, ki jih opravljajo zaposleni.

3.3.4 Sistem kariernega razvoja javnih uslužbencev

V skladu z načelom kariere ZJU določa, da je uradniškim delavcem omogočena kariera z napredovanjem, pri čemer je le-ta odvisna od strokovne usposobljenosti ter drugih delovnih in strokovnih kvalitiet ter rezultatov dela (Zakon o javnih uslužbencih, 29. čl.).

Korade Purg (2011, 131) piše, da naj bi imelo načelo kariere motivacijski učinek, saj uspešnim in strokovno usposobljenim uradnikom omogoča nadaljevanje uradniške kariere v smislu napredovanja na svojem delovnem mestu. Do sprejetja zakona je bilo za napredovanje praviloma potrebno spremeniti delovno mesto in večinoma tudi vsebino dela, novi sistem pa omogoča napredovanje ob nespremenjenem delovnem mestu, pri čemer je potrebno izpolnjevati pogoj uspešnega in strokovnega dela, kar se kaže v ustreznih letnih ocenah.

Prednosti kariernega sistema, ki upošteva kompetence zaposlenih vidita Dubois in Rothwell (2004, 197) v tem, da vodstvu organizacije omogoča, da jasno in odkrito povejo katere kompetence so potrebne za zadostitev potreb organizacije. Tega ne storijo le preko priznavanja uporabe kompetenčnegamodela v organizaciji, temveč potrebne kompetence predstavljajo tudi zaposleni na ključnih mestih, kar hkrati predstavlja podporo vodstva ključnim kadrom organizacije. Poleg tega na kompetencah temelječ karierni sistem zaposlenim omogoča, da prevzamejo aktivno vlogo pri izgradnji svoje kariere, saj na podlagi predstavljenih potrebnih kompetenc načrtujejo svoje izobraževanje in usposabljanje in vedo, katere lastnosti so za to potrebne ter če se skladajo z njihovo osebnostno strukturo, znanjem, veščinami, željami in ambicijami.

V nadaljevanju zakon navaja, da mora nadrejeni spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev ter vsaj enkrat letno o tem opraviti razgovor z vsakim javnim uslužbencem (Zakon o javnih uslužbencih, 105. čl.).

Letni pogovor s sodelavcem (LPS) je torej eden najpomembnejših instrumentov sistema kariernega razvoja javnih uslužbencev. Odvija se med vodjo in sodelavcem, je sistematičen pogovor ter pregled inocena dosedanjega dela zaposlenega. V ta razgovor sodi tudi skupna ocena realizacije ciljevin nalog ter skupna ocena uspešnosti zaposlenega in vodje. Kot piše

Korade Purg (2011, 132) pomeni LPS dvostransko obveznost: uradnik se mora na eni strani dokazovati z rezultati dela, nadrejeni pa mora njegovo delo spremljati.

LPS je vnaprej dogovorjeno in načrtovano srečanje neposrednega vodje in sodelavca, ki se navezuje na kakovostno opravljanje delovnih nalog, kriterije ocenjevanja, cilje in rezultate dela, medsebojno sodelovanje, težave, povezane z delom ter predstave glede izobraževanja in nadaljnega razvoja. Obsega dva dela: pogovor o delovnem cilju organizacijske enote in delovnih nalogah ter dogovor o ukrepih, ki so potrebni in smiselni za izboljšanje delovne storilnosti zaposlenega (Stare 2002, 400).

Prednosti izvajanja LPS se kažejo tako za organizacijo kot za zaposlene. Slednjim omogoča aktivno vlogo pri oblikovanju svojega delovnega in poklicnega položaja, izražanje lastnih interesov in želja, seznanjanje z možnostmi za nadaljnji razvoj v organizaciji, vzpostavitev zaupnega odnosa z nadrejenimi ter motivacijo za nadaljnje delo. Na drugi strani pa organizaciji omogoča določitev enotnih standardov izpolnjevanja nalog in vlog, vzpostavitev dobrega pretoka informacij, kar vpliva na seznanjanje zaposlenih s strateškimi cilji organizacije, doseganje spoštovanja med ravnemi hierarhije ter vzajemno razumevanje in skupno prevzemanje odgovornosti. Letni pogovor s sodelavcem ob ustrezni pripravi in izvedbi pomeni izhodišče za vzpostavitev, oblikovanje, spreminjanje in vzdrževanje sistema ravnanja s človeškimi viri v javni upravi in s tem tudi sistema dela v upravi. Spreminjanje in razvoj uprave sta odvisna predvsem od uravnoteženosti potreb in zahtev uprave s pričakovanji zaposlenih in njihovim lastnim razvojem, zato je pogovor priložnost za uskladitev (Stare 2002, 400–404).

Kompetenčni model je uporabno orodje tudi pri izvajanju LPS, saj vodjam predstavlja oporne točke za vodenje pogovora, zaradi česar se lahko osredotočijo na pomembne stvari. Tako je pogovor bolj strukturiran in specifičen ter s tem bolj konstruktiven in učinkovit (Lucia in Lepsinger 1999, 31).

V kontekstu kariernega razvoja nekateri avtorji opozarjajo na skrb za načrtovanje nasledstev. Spencer in Spencer (1993, 276) pišeta, da bi moral biti to stalen proces izbora tistih zaposlenih, ki imajo ustrezne kompetence, da zasedejo ključna delovna mesta, ko se le-ta spraznijo.

Lucia in Lepsinger (1999, 32–33) dodajata, da je ta dejavnost upravljanja človeških virov pomembna zato, ker (ključna) prosta delovna mesta zasedejo notranji sodelavci, kar pomeni, da že poznajo delovanje organizacije in njene strateške cilje ter so že prilagojeni organizacijski kulturi.

Nasledstvo načrtujemo z uporabo podobnih metod kot pri procesih selekcije in zaposlovanja, planiranja in izvajanja izobraževanja ter usposabljanja in ocenjevanja, ki temeljijo na sistemu kompetenc. Slednji tudi na tem področju prinaša določene prednosti (Lucia in Lepsinger 1999, 33–35):

- kompetenčni model pomaga razjasniti in opredeliti znanja, spretnosti, lastnosti, zaželena vedenja in vloge, ki so potrebne za opravljanje dela na prostem delovnem mestu;
- na podlagi ocenjevanja kompetenc lahko ugotovimo, ali je kandidat kompetenten in pripravljen za zasedbo prostega delovnega mesta;
- načrtovanje nasledstev je pokazatelj za organizacijo, ali ima ustrezne (ključne) kadre torej ali lahko izmed zaposlenih izbere primerne naslednika.

Prikazala sem prednosti in uporabno vrednost sistema kompetenc pri izvajanju posameznih dejavnosti upravljanja človeških virov v javni upravi. Kljub temu, da je teh veliko, Dubois in Rothwell (2004) opozarjata na nekatere slabosti oziroma izzive, ki jih prinaša sistem kompetenc. Priznavata sicer finančno ekonomičnost, saj za izvajanje dejavnosti ni potrebno najemati zunanjih strokovnjakov, se pa ob tem pojavi vprašanje časovne ekonomičnosti. Gre namreč za to, da procesi znotraj nekaterih dejavnosti zahtevajo večji časovni vložek, kot bi ga sicer, kar vpliva na (ne)pripravljenost kadrovskih strokovnjakov za izvajanje novih metod in analiz. Poleg tega so lahko demotivacijski dejavnik tudi rezultati, ki so vidni šele čez dlje časa.

Pri zaposlenih se lahko nepripravljenost kaže v slabi udeležbi v izobraževalnih procesih in pomanjkanju pripadnosti organizaciji, še posebej v primeru, da vodstvo organizacije ni popolnoma prepričano v smiselnost uporabe sistema kompetenc.

V primerjavi z navedenimi slabostmi vsekakor pretehtajo prednosti, kar dokazuje vse večja razširjenost uporabe sistema kompetenc v organizacijah. Prednosti lahko povzamemo v funkcijah kompetenc, ki so jih ugotavljali v okviru raziskave, ki je bila narejena za Fundacijo

študij menedžmenta (»TheFoundationofManagementStudies«) ter je vključevala več kot dvesto javnih in zasebnih organizacij. Na podlagi rezultatov raziskave so bile opredeljene naslednje funkcije kompetenc (Mulder 2001, 3–4):

- *Strateška.* Uporaba sistema kompetenc olajša vodenje zaposlenih in organizacije do doseganja zastavljenih ciljev, saj opredeljene kompetence natančno izražajo strateško usmeritev organizacije.
- *Komunikacijska.* Z opredelitvijo kompetenc so cilji in pričakovanja, tako delovnega mesta kot organizacije, izraženi eksplicitno, zaradi česar jih zaposleni lažje razumejo ter posledično delujejo v skladu z njimi.
- *Vertikalna integracija.* Omogoča boljše povezovanje strateških ciljev in politike organizacije z zaželenimi vedenji zaposlenih. To pomeni, da lahko organizacija preko nalog, ki jih opravljajo zaposleni povezuje svoje organizacijske potrebe z določenimi strateškimi cilji.
- *Horizontalna integracija.* Kompetenčni sistem omogoča doseganje strateških ciljev organizacije preko izvajanja dejavnosti upravljanja človeških virov (selekcija, premeščanje, ocenjevanje, razvoj zaposlenih), pri čemer je le-te potrebno načrtovati na podlagi izdelanih kompetenčnih profilov.
- *Dinamična.* Pri tej funkciji gre za stalno spremljanje in zmanjševanje razkoraka med dejanskimi in zaželenimi kompetencami zaposlenih. Za zmanjševanje razlik pa je potrebno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih oziroma skrb za njihov razvoj.
- *Razvojna.* Kompetenčni sistem spodbuja razvoj zaposlenih, saj je potrebno zagotoviti, da zaposleni stalno pridobivajo oziroma razvijajo kompetence, potrebne za uspešno opravljanje njihovih delovnih nalog. Zaradi hitrih sprememb mora organizacija stalno preverjati aktualnost kompetenčnih profilov in kompetenc zaposlenih ter skrbeti za njihovo posodabljanje oziroma razvoj.
- *Večja zaposljivost.* Preko zgoraj opisanega načrtovanja in izvajanja razvoja zaposlenih se večja njihova zaposljivost, tako na notranjem kot zunanjem trgu dela.
- *Večja delovna uspešnost.* Na kompetencah temelječe upravljanje človeških virov odpira prostor za diskusijo o razvoju zaželenih vedenj in delovni uspešnosti zaposlenih, kar je bilo do sedaj večinoma nemogoče.

Pregled dejavnosti upravljanja človeških virov v javni upravi je pokazal, da Zakon o javnih uslužbencih podaja okvirne pogoje delovanja in razvoja javnih uslužbencev. Stare in Seljak (2006, 6) pišeta, da zakon spodbuja uvajanje načel sodobnega javnega menedžmenta in spreminjanje javne kulture, ne določa pa vsebine, postopkov in metodologije, ki bi omogočali takšno delovanje, pristop in vedenje v državni upravi. Ob tem se država sooča z mnogimi in hitrimi spremembami, zaradi katerih se mora tudi sama spreminjati in razvijati z namenom uspešnega in učinkovitega delovanja in s tem spodbujanja in usmerjanja družbenega razvoja.

Načela sodobnega javnega menedžmenta vključuje tudi strateška usmeritev upravljanja človeških virov v javni upravi, katere del je predvidena vzpostavitev kompetenčnega modela za javne uslužbence. V empiričnem delu naloge bom preko izvedbe raziskave preverila nekatere vsebinske in metodološke kriterije, ki so bili do časa nastajanja magistrske naloge predvideni za izvedbo projekta »Vzpostavitev kompetenčnega modela«, vendar niso bili dokončno sprejeti, saj njihova ustreznost v praksi še ni bila preverjena.

4 VZPOSTAVITEV KOMPETENČNEGA MODELA

4.1 Pomen pilotne raziskave v raziskovalnem delu

V uvodnem delu naloge sem predstavila strateške smernice za razvoj slovenske javne uprave v prihodnjih šestih letih, med katerimi je tudi vzpostavitev kompetenčnega modela za javne uslužbence. Za uresničitev tega cilja so na MJU zasnovali projekt »Vzpostavitev kompetenčnega modela«, v sklopu katerega so že sprejeli določene sklepe, vendar pa dokončni sklepi o postopku izvedbe raziskave in metodologiji, ki bo pri tem uporabljena, še niso bili določeni. Zato je za nadaljnje delo na projektu koristno in uporabno izvesti pilotno raziskavo.

Pilotna raziskava se v raziskovanju uporablja kot poskusna izvedba glavne raziskave ali pa z namenom preverjanja določenega raziskovalnega instrumenta oziroma postopka. To pomeni, da pilotno raziskavo izpeljemo na enak način kot bi izpeljali glavno raziskavo, s čimer preverimo njen (ne)uspeh v praksi (Blaxter in drugi 2005, 135).

Navadno se pilotno raziskavo izvaja na vzorcih, ki zajemajo manjše število udeležencev kot jih zajema glavna raziskava. Kljub temu pa morajo biti dovolj veliki, da lahko preverimo veljavnost postavljenih hipotez in metodologije (Hafner-Fink in Toš 1998, 115).

V zvezi s tem Persaud (2010, 1032) opozarja, da je priporočljivo v vzorec pilotne raziskave zajeti približno 50 – 100 ljudi, ki imajo podobne lastnosti in se nahajajo v podobnih situacijah kot populacija, ki bo vključena v glavno raziskavo. Na ta način bodo ugotovitve pilotne raziskave bolj uporabne kot bi bile sicer.

Raziskavo sem izvedla v skladu z vsebinskimi in metodološkimi kriteriji, ki so bili predvideni za izvedbo projekta. Na ta način sem preverila njihovo ustreznost v praksi. Vzorec sem zamejila glede na naravo dela in števila zaposlenih na določenem delovnem mestu, tako da tvori zaključeno celoto. V skladu s tem vzorec zajema zaposlene na podsekretarskem delovnem mestu, in sicer v nazivu podsekretar/sekretar. Gre torej za javne uslužbence, ki so zaposleni na organu državne uprave, zaradi česar je vzorec skladen s populacijo, ki bo zajeta v glavni raziskavi, saj je vzpostavitev kompetenčnega modela predvidena za uslužbence celotne državne uprave.

Dalje Persaud (2010, 1032–1033) navaja, da je pilotna raziskava uporabna tako v kvantitativnem kot kvalitativnem raziskovanju, posebno takrat, kadar imamo na voljo pomanjkljive informacije, nezadostne za izvedbo raziskave ali pa kadar preverjamo raziskovalne instrumente oziroma metodologijo, ki ni standardizirana ali še ni bila uporabljena. Glavni namen pilotne raziskave je odkriti morebitne pomanjkljivosti in ovire ter jih odpraviti še pred izvedbo glavne raziskave, kar pripomore k njenemu uspehu. Načrt za izvedbo le-te naredi raziskovalec na podlagi evalvacije pilotne raziskave.

Kot rečeno predvidena metodologija še ni bila uporabljena, zato sem z izvedbo svoje raziskave preverila njeno ustreznost v praksi. Rezultat raziskave je vzpostavljen kompetenčni model. Poleg tega sem na podlagi evalvacije raziskave podala ugotovitve in konkretne predloge za nadaljnje delo, ki bodo služili kot podpora pri dokončnem oblikovanju koncepta projekta. Študija primera je v tem smislu pilotna raziskava, ki bo služila kot referenčna točka pri sprejemanju dokončnih odločitev v zvezi s potekom in metodologijo glavne raziskave v okviru projekta »Vzpostavitev kompetenčnega modela«.

4.2 Opis metodologije

4.2.1 Predstavitev udeležencev raziskovanja

Na Ministrstvu za javno upravo (MJU) je zaposlenih 311 javnih uslužbencev, skupaj z Inšpektoratom za javni sektor pa jih je 328. Od vseh javnih uslužbencev je na podsekretarskem delovnem mestu, v nazivu podsekretar/sekretar, zaposlenih 93 uradnikov¹. Delovna mesta le-teh se v okviru MJU nahajajo v različnih službah, sektorjih in oddelkih.

Tako kot sistem zaposlovanja, napredovanja, ocenjevanja itd. ima državna oziroma javna uprava natančno sistemizirana tudi delovna mesta. Haček in Bačlija (2012, 129) pišeta, da sistemizacija delovnih mest pomeni seznam predvidenih delovnih mest v nekem upravnem organu, kar omogoča organizacijsko preglednost in načrtnost pri zaposlovanju.

¹Vsi navedeni podatki so pridobljeni na MJU in prikazujejo stanje na dan 2.11.2015.

Zakon o javnih uslužbencih določa, da mora imeti vsak državni organ, uprava lokalne skupnosti in oseba javnega prava akt o sistemizaciji delovnih mest, v katerem so v skladu z notranjo organizacijo določena delovna mesta, potrebna za izvajanje nalog. Pri vsakem delovnem mestu se v sistemizaciji določijo najmanj opis nalog in pogoji za zasedbo delovnega mesta (Zakon o javnih uslužbencih, 21. čl.).

V zvezi s tem je v uredbi zakona zapisano, da mora biti sistemizacija delovnih mest prilagojena poslanstvu in delovnemu področju oziroma nalogam organa in poslovnim procesom, ki potekajo v organu, ter oblikovana tako, da zagotavlja čim bolj učinkovito delo (Uredba o notranji organizaciji, sistematizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih, 45. čl.).

V sistemizaciji delovnih mest so povzeta uradniška in strokovno-tehnična delovna mesta, in sicer na podlagi kataloga tipičnih uradniških delovnih mest in kataloga strokovno-tehničnih delovnih mest (Uredba o notranji organizaciji, sistematizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih, 44. čl.).

Uradniška delovna mesta in strokovno-tehnična delovna mesta se razvrščajo glede na zahtevnost delovnega mesta, ki se ravna po zahtevnosti dela in zahtevnosti pogojev za opravljanje dela, ter glede na druge okoliščine delovnih razmer (Zakon o javnih uslužbencih 2007, čl. 78).

Razvrščanje uradniških delovnih mest in strokovno-tehničnih delovnih mest se opravi za potrebe oblikovanja aktov o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, kadrovskega načrtovanja in uvrščanja v plačne razrede (Uredba o notranji organizaciji, sistematizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih, 49. čl.).

Kompetenčni model je vzpostavljen za zaposlene na podsekretarskem delovnem mestu, ki spada v skupino uradniških delovnih mest. Uredba določa, da razvrstitev uradniških delovnih mest vsebuje (Uredba o notranji organizaciji, sistematizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih, 50. čl.):

- poimenovanje uradniškega delovnega mesta,
- navedbo nalog, ki se opravljajo na posameznem uradniškem delovnem mestu,

- navedbo nazivov, v katerih se lahko opravlja delo na posameznem uradniškem delovnem mestu,
- zahtevana funkcionalna in specialna znanja oziroma posebne sposobnosti.

V zvezi z nazivi je v uredbi zapisano, da se naloge na uradniškem delovnem mestu praviloma opravljajo v treh zaporednih nazivih kariernega razreda. Naloge na uradniškem delovnem mestu prvega kariernega razreda se opravljajo v enem nazivu ali v dveh zaporednih nazivih (Uredba o notranji organizaciji, sistematizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih, 55. čl.).

Podsekretarsko delovno mesto spada v prvi karierni razred, zato se opravlja v dveh zaporednih nazivih, in sicer podsekretar in sekretar. V raziskavo so vključeni vsi zaposleni na podsekretarskem delovnem mestu, v obeh nazivih (podsekretar in sekretar), kar pomeni 93 zaposlenih.

4.2.2 Raziskovalna vprašanja

Vzpostavitev kompetenčnega modela zahteva natančne podatke o delovnih nalogah, ki jih opravljajo zaposleni ter vseh dejavnosti in postopkih, ki so za to potrebne. Poleg tega je potrebno pridobiti tudi podatke o tem, katera strokovna znanja, socialne veščine, osebne lastnosti in vrednote so potrebne za opravljanje dela, saj so vse to elementi kompetenc.

Navedeni podatki so osnova za vzpostavitev kompetenčnega modela, saj ta praviloma vključuje tiste kompetence, ki so po mnenju zaposlenih najpomembnejše za opravljanje njihovega dela. Zato je z namenom vzpostavitev kompetenčnega modela potrebno ugotoviti, katere so te najpomembnejše kompetence. Prav tako je pomembno raziskati, ali med delovnimi mesti, razporejenimi v različne skupine, obstajajo razlike v vrednosti kompetenc, saj te razlike predstavljajo osnovo profiliranja. Nenazadnje me zanima tudi, katere kompetence bodo v kompetenčnem modelu prevladovali.

Z namenom vzpostavitve kompetenčnega modela in preučitve vseh za to potrebnih dejavnikov sem obravnavala naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Katere delovne naloge prevladujejo pri opravljanju dela posameznega intervjuvanca?
2. Katere kompetence so po mnenju intervjuvancev potrebne za opravljanje njihovega dela?
3. Katera zaželena vedenja so po mnenju zaposlenih na delovnem mestu podsekretar v nazivu podsekretar/sekretar najpomembnejša za opravljanje dela na omenjenem delovnem mestu?
4. Katere kompetence so bistvene za opravljanje dela na delovnem mestu podsekretar v nazivu podsekretar/sekretar – katere kompetence tvorijo kompetenčni model?
5. Ali obstajajo pomembne razlike v kompetencah med skupinami, v katere so razvrščena delovna mesta glede na opise delovnih nalog?
6. Ali v kompetenčnem modelu prevladujejo splošne ali delovno-specifične kompetence?

4.2.3 Raziskovalna metoda

Vzpostavljen kompetenčni model je rezultat kvalitativne raziskave, in sicer študije primera. Mesec (1998, 43–45) piše, da študijo primera uporabimo, kadar želimo proučevati posamezen primer, pri čemer ni nujno, da gre za osebo, temveč gre lahko tudi za določeno skupnost, kulturo, organizacijo ipd. Proučevanega primera ne izberemo po kriterijih kot pri slučajnostnem vzorcu, temveč je poglobljen kriterij njegova teoretična ali praktična relevantnost, saj je namen tega metodološkega pristopa ugotavljanje in odkrivanje konkretnih značilnosti, razvoja dogodkov oziroma stanja sistemov.

O proučevanem primeru je potrebno zbrati potrebne podatke, jih organizirati, analizirati ter napisati poročilo, ki vključuje ugotovitve z vidika namena raziskave. Študija primera je lahko kvalitativna, kvantitativna ali mešana (Sagadin 2004, 89).

V mojem primeru gre za mešano študijo primera, in sicer s prevladujočim kvalitativnim pristopom, dopoljenim s kvantitativnim. Študija primera, na podlagi katere je vzpostavljen kompetenčni model, zajema analizo dokumentov, intervjuje z manjšim številom zaposlenih in anketne vprašalnike, namenjene vsem zaposlenim na podsekretarskem delovnem mestu.

Kot piše Boštjančič (2011, 30) lahko kompetenčni model oblikujemo tudi pozneje, ko delovno mesto že obstaja. Na podlagi analize delovnega mesta in zaželenega vedenja

posameznikov sestavimo nabor pomembnih ali tipičnih lastnosti, ki jih povežemo v vedenjske vzorce.

Za analizo delovnega mesta sem uporabila metodo vsebinske analize gradiva. Vogrinc (2008, 57–58) navaja, da je vsebinska analiza oblika analiziranja pisnih gradiv, ki se uporablja predvsem v kvalitativnem raziskovanju. Ta metoda je zelo uporabna za pridobitev deskriptivnih podatkov in informacij o preučevani temi.

Pri vzpostavitvi kompetenčnega modela je priporočljiva, tako Juričko (2007 v Boštjančič 2011, 31), sočasna uporaba vsaj dveh različnih metod, saj tako povečamo zanesljivost in objektivnost končnega nabora kompetenc. V prvi fazi določimo širši nabor, kar najlažje naredimo z uporabo katere od kvalitativnih metod (npr. intervju). Druga faza pa je raziskava, ko zaposleni na podlagi metode rangiranja ali ocenjevanja izberejo najpomembnejše kompetence.

Širši nabor podatkov in informacij, v mojem primeru zaželenih vedenj, sem pridobila na podlagi intervjujev z zaposlenimi. Izvedla sem polstrukturirani intervju, za katerega je značilno, da je sestavljen iz nekaj bistvenih vprašanj, ki so navadno odprtega tipa, ostala vprašanja pa oblikuje raziskovalec sproti, med potekom intervjuja. Uporaben je pri študiji primera in tudi na večjih vzorcih, in sicer kot samostojna tehnika zbiranja podatkov ali v kombinacijami z drugimi tehnikami (Vogrinc 2008, 109).

V zvezi s polstrukturiranim intervjujem dodaja Mesec (1998, 80), da sta spraševalec in spraševanec v neposrednem stiku, kar jima omogoča, da kar v največji možni meri odkrijeta morebitne nesporazume pri komuniciranju in se sporazumeta o pomenu sporočila.

Izmed širšega nabora zaželenih vedenj zaposlenih sem pridobila najpomembnejša zaželeni vedenja, ki predstavljajo temelj kompetenc vzpostavljenega kompetenčnega modela. Za to sem uporabila anketni vprašalnik, ki je instrument za pridobivanje podatkov, pri katerem udeleženci odgovarjajo samostojno in brez prisotnosti raziskovalca (Bryman 2012, 698).

Uporaben je zlasti v primerih, ko je raziskovalec en sam oziroma jih je zelo malo, udeležencev raziskave pa je veliko, saj je pridobivanje odgovorov s pomočjo anketnega vprašalnika s časovnega in finančnega vidika precej ekonomično. Poleg tega je prednost tega

instrumenta v tem, da si lahko udeleženci raziskave sami izberejo zanje najustreznejši čas za reševanje ter da, v primeru, da niso zahtevani osebni podatki, zagotavlja njihovo popolno anonimnost (Neuman 2011, 292).

Bryman (2012, 218) kot prednost anketnega vprašalnika vidi tudi manjši vpliv subjektivnosti vključenih v proces raziskovanja; na eni strani udeleženec odgovarja bolj iskreno, saj ni prisotna želja po socialnem ugajanju, ki lahko vpliva na odgovore, na drugi strani pa raziskovalec ne more biti pristranski oziromadiskriminatoren glede na spol, starost, rasno pripadnost ali versko prepričanje. Poleg tega vsi udeleženci odgovarjajo pod enakimi pogoji, v smislu, da so jim vprašanja podana na enak način, z enakimi besedami in v enakem vrstnem redu.

Kljub navedenim prednostim ima anketni vprašalnik kot merski instrument tudi pomanjkljivosti. Med najpogostejše lahko zagotovo uvrstimo slab odziv udeležencev ter nepopolno rešene vrnjene anketne vprašalnike (Neuman 2011, 292).

Poleg tega ni najprimernejše orodje za raziskovanje mnenja ljudi ali pridobivanje podrobnejših informacij o ljudeh, dogodkih, procesih itd., saj raziskovalcu ne omogoča naknadnega postavljanja (pod)vprašanj, udeležencu pa ne dodatnega pojasnjevanja (Bryman 2012, 218).

3.2.4 Faze poteka raziskave

Raziskava, ki sem jo opravila z namen vzpostavitve kompetenčnega modela je zajemala naslednje faze:

- analizo dokumentacije,
- analizo opisov delovnih nalog in oblikovanje skupin,
- izvedbo intervjujev z zaposlenimi,
- analizo podatkov, ki sem jih pridobila z intervjuji,
- oblikovanje anketnega vprašalnika,
- anketiranje udeležencev raziskave,
- analizo podatkov, ki sem jih pridobila z anketnimi vprašalniki,

- oblikovanje kompetenčnega modela in kompetenčnih profilov.

V fazi analize dokumentacije sem pregledala in analizirala celotno dokumentacijo, ki zajema opise delovnih nalog za delovno mesto podsekretar (zakonski in podzakonski akti, akti o notranji organizaciji in sistemizaciji, opisi delovnih mest itd.). Poleg tega sem pregledala in analizirala tudi tiste dokumente, iz katerih so razvidni cilji, vrednote, strategija in vizija organizacije, saj so, kot piše Boštjančič (2011, 33), cilji organizacije, poslovna strategija in vrednote osnova in vodilo za oblikovanje ključnih kompetenc zaposlenih zato, ker kompetenčni model oblikujemo z namenom doseganja ciljev v prihodnosti. Temeljne vrednote, h katerim stremi slovenska javna uprava, so predstavljene v poglavju Strategija razvoja slovenske javne uprave 2015-2020.

Nato sem na podlagi analize opisov delovnih nalog, pridobljenih iz ustreznih dokumentov, glede na njihovo sorodnost oblikovala naslednje skupine oziroma vrste dela:

- *Skupina 0.* Sem spadajo delovne naloge, ki jih vključujejo vsa podsekretarska delovna mesta in se nanašajo na opravljanje najzahtevnejših strokovnih nalog s področja dela, samostojno oblikovanje sistemskih rešitev in drugih najzahtevnejših gradiv, zagotavljanje oziroma neposredno pomoč pri zagotavljanju razvoja organizacije ter vodenje, koordinacijo in sodelovanje v najzahtevnejših projektnih skupinah.
- *Skupina I.* Ta skupina zajema podsekretarska delovna mesta, pri katerih je poudarek na samostojni pripravi zahtevnih stališč, analiz, mnenj, informacij, poročil, projektov, sistemskih rešitev in drugih najzahtevnejših gradiv, pripravljanju, usklajevanju in izvajanju aktivnosti na področju mednarodnega sodelovanja, izvajanju projektov na nacionalni in mednarodni ravni, sodelovanju v različnih delovnih skupinah ter koordinaciji in sodelovanju s partnerji, notranjimi organizacijskimi enotami in drugimi organi.
- *Skupina II.* V to skupino sodijo tista delovna mesta, ki imajo poudarek na sodelovanju pri pripravi predpisov in drugih normativnih aktov s področja dela, samostojni pripravi strokovnih predlogov in najzahtevnejših analiz, statističnih pregledov in rešitev s področja dela, spremljanju in usklajevanju s predpisi Evropske Unije, sodelovanju pri vrednotenju ukrepov na področju dela ter sodelovanju in koordinaciji z drugimi organi in institucijami pri pripravi najzahtevnejših analiz in poročil.

- *Skupina III.* Ta skupina vključuje podsekretarska delovna mesta, ki so vezana na opravljanje dela na specifičnih strokovnih oziroma tehničnih področjih ter se nanašajo na vodenje oziroma sodelovanje pri zasnovi novih sistemov, upravljanje in izvajanje specifičnih storitev, načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje opravljanja dela v notranji organizacijski enoti, sodelovanje pri pripravi razpisnih dokumentacij za nove sisteme, pripravo tehničnih specifikacij ter skrbništvo nad pogodbami, aplikacijami in programsko opremo.

Skupina 0. zajema tako rekoč »splošne« delovne naloge, ki jih v grobem vključujejo vsa podsekretarska delovna mesta, zato sem v končni fazi vsa delovna mesta razporedila v tri skupine, in sicer Skupino I., Skupino II. in Skupino III.

Z namenom pridobiti čim podrobnejše informacije v zvezi delovnimi nalogami in zaželenimi vedenji sem v naslednji fazi opravila intervjuje z zaposlenimi. Izbrala sem po 3 zaposlene iz vsake od zgoraj navedenih skupin, skupno torej 9 intervjuvancev. Slednje sem izbrala tako, da so glede na opise delovnih nalog čim boljši predstavniki svoje skupine in hkrati pokrijejo čim širši nabor delovnih nalog. Intervjuje sem izvedla v časovnem obdobju med 29. februarjem in 4. marcem 2016. Posamezen intervju z zaposlenim je trajal 30 do 40 minut, sestavljalo pa ga je 6 vprašanj odprtega tipa (Priloga A), ki so se navezovala na konkretne delovne naloge zaposlenega ter na njegovo mnenje o zaželenih vedenjih oziroma kompetencah, ki so za opravljanje teh delovnih nalog potrebne. Zaradi lažje predstave, na kaj se zaželena vedenja oziroma kompetence nanašajo, sem le-te razdelila na strokovna znanja, socialne veščine, osebnostne lastnosti ter vrednote in načela, pri čemer se slednja nanašajo na vse javne uslužbenke, predhodna pa le na njihovo delovno mesto.

Z intervjuji pridobljene podatke sem analizirala na način, da sem najprej za vsakega intervjuvanca posebej zapisala njegove odgovore o delovnih nalogah in kompetencah, ki jih je navedel med intervjujem. Nato sem zapisane delovne naloge in kompetence razporedila v smiselne tematske skupine ter jim pripisala eno ali več zaželenih vedenj, na podlagi česar sem dobila nabor zaželenih vedenj za podsekretarsko delovno mesto.

Anketni vprašalnik sem oblikovala na podlagi nabora zaželenih vedenj, ki sem ga dobila v prejšnji fazi. Pri definiranju posameznih zaželenih vedenj sem si pomagala z anketnim vprašalnikom, ki je bil uporabljen pri projektu »Določitev kompetenc zaposlenih v javni

upravi«, v sklopu katerega je bil podan predlog kompetenčnega modela vodenja v državni upravi (Stare in drugi 2007, 21–25).

Anketni vprašalnik (Priloga B) sestavlja 92 trditev o zaželenih vedenjih, ki predstavljajo opise kompetenc, potrebne za opravljanje dela na podsekretarskem delovnem mestu. Posamezno trditev je potrebno oceniti glede na navedeno ocenjevalno lestvico (Priloga B), pri čemer ocena 1 pomeni nepotrebno oziroma neznačilno, ocena 5 pa odločilno kompetenco za opravljanje dela. Kljub temu, da sem delovne naloge razporedila v skupine oziroma vrste dela, le-teh v anketnem vprašalniku ni mogoče razločiti. Namen tega je ugotoviti, v kolikšni meri se zaželena vedenja pri različnih skupinah razlikujejo oziroma se prekrivajo.

V naslednji fazi sem izvedla anketiranje udeležencev raziskave. Anketni vprašalnik je bil poslan v elektronski obliki vsem 93 zaposlenim na podsekretarskem delovnem mestu. Odgovore sem pridobila v obdobju med 22. marcem in 11. aprilom 2016, vrnjenih pa je bilo 64 popolno izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

Faza analize podatkov, pridobljenih z anketnimi vprašalniki je vključevala izračun aritmetičnih sredin, za kar sem uporabila statistični program SPSS. Na ta način sem dobila aritmetično sredino za vsako posamezno trditev oziroma zaželeno vedenje. Aritmetično sredino ocen trditev o zaželenih vedenjih sem izračunala za vse udeležence skupaj, poleg tega pa tudi za vsako posamezno skupino, kar mi je omogočalo ugotavljanje razlik med skupinami.

V zadnji fazi sem oblikovala kompetenčni model in kompetenčne profile. Na podlagi povprečnih ocen sem najvišje ocenjene trditve o zaželenih vedenjih uporabila za smernice, ki so nakazale vsebinske sklope, na katerih temeljijo kompetence. Te trditve sem združila v kategorije, ki sem jih ustrezno poimenovala. Nato sem v vsebinske sklope oziroma kategorije po smislu vključila še ostale relativno dobro ocenjene trditve o zaželenih vedenjih, pri čemer sem jih po potrebi združila v manjše kategorije. Tako so večje kategorije predstavljale kompetence, manjše kategorije njihove dimenzije, trditve zaželenih vedenj pa njihove opise. Nato sem na podlagi ugotovljenih razlik v vrednosti kompetenc med skupinami oblikovala še kompetenčne profile za posamezna delovna mesta.

4.3 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave

Analizo pridobljenih podatkov bom predstavila v sklopu posameznega raziskovalnega vprašanja. Pri tem poudarjam, da sem na prvi dve raziskovalni vprašanji odgovorila na podlagi odgovorov intervjuvancev, na preostala štiri vprašanja pa na podlagi podatkov, pridobljenih z anketnimi vprašalniki, ki so jih izpolnili zaposleni.

4.3.1 Katere delovne naloge prevladujejo pri opravljanju dela posameznega intervjuvanca?

V sklopu predstavitve poteka raziskave po fazah sem navedla in opisala skupine, v katere sem razporedila podsekretarska delovna mesta. Namen tega raziskovalnega vprašanja je pridobiti konkretne podatke o delovnih nalogah ter preveriti, ali je bila začetna razporeditev delovnih mest smiselna, ali pa se v praksi delovne naloge ne razlikujejo toliko, da bi jih bilo potrebno razdeliti na delovna področja.

Tabela 4.1.: Opisi delovnih nalog po posameznih skupinah oziroma vrstah dela.

Skupina I.
<ul style="list-style-type: none"> • Sodelovanje pri mednarodnih projektih • Sodelovanje na mednarodnih dogodkih (predstavitev vsebin in dela v matični državi, organizaciji) • Organizacija in koordinacija poteka različnih dejavnosti in dogodkov • Pregled in izbor predlogov za projekte • Pisanje prispevkov za informiranje širše javnosti in promocijo dela organizacije • Priprava mehanizmov za evalvacijo
Skupina II.
<ul style="list-style-type: none"> • Spremljanje zakonskih predpisov, ukrepov ipd. ter usklajevanje ostalih dokumentov z le-temi • Skrb za posodobitev in prenovo zakonskih predpisov in postopkov • Skrb za informiranje uporabnikov v zvezi z zakonskimi predpisi, ukrepi ipd. • Pisanje prispevkov za informiranje širše javnosti in promocijo dela organizacije • Priprava in skrbništvo pogodb: načrtovanje, nadzor in spremljanje izvajanja dejavnosti glede na določila pogodbe
Skupina III.
<ul style="list-style-type: none"> • Priprava tehničnih specifikacij za razpise in drugih dokumentov • Priprava standardov kakovosti in usmeritev na področju dela

- Upravljanje in koordinacija specifičnih procesov
- Priprava in skrbništvo pogodb: načrtovanje, nadzor in spremljanje izvajanja dejavnosti glede na določila pogodbe
- Sodelovanje v strokovnih komisijah

Delovne naloge so v dokumentih pogosto zapisane zelo široko, za pripravo ustreznega nabora zaželenih vedenj pa je bistveno upoštevati specifične dejavnosti, ki jih izvajajo zaposleni pri svojem delu. Zato sem s tem raziskovalnim vprašanjem pridobila podatke o konkretnih dejavnostih, ki so potrebne za opravljanje posameznih delovnih nalog. V Tabeli 4.1 navajam povzetek delovnih nalog po skupinah.

Pri opisovanju faz poteka raziskave sem navedla, da v sistemizaciji delovnih mest obstajajo naloge, ki so enake za vsa podsekretarska delovna mesta (Skupina 0.). Te naloge so opisane zelo splošno, zato sem vsakega intervjuvanca vprašala, kaj zajemajo. Analiza intervjujev je pokazala, da te širše opredeljene naloge vključujejo dejavnosti in procese, ki jih izvajajo vsi zaposleni na podsekretarskem delovnem mestu, ne glede na specifično strokovno področje, ki ga opravljajo. Te naloge so:

- priprava strateških dokumentov, analiz, razpisov, stališč, mnenj, poročil in drugih najzahtevnejših gradiv;
- vodenje, koordinacija in sodelovanje v projektih skupinah;
- sodelovanje v različnih delovnih skupinah s sodelavci in strokovnjaki z zunanjih organizacij;
- spremljanje dogajanja in novosti ter implementacija le-teh na področje dela.

Podatki o konkretnih dejavnostih, ki jih izvajajo zaposleni z namenom opravljanja delovnih nalog so nekoliko zabrisali ostre meje, ki so ločile skupine, saj je večji del dejavnosti enak, ne glede na njihovo specifično strokovno področje. Kljub temu menim, da je smiselno obdržati vse tri skupine pri nadaljnjem raziskovanju, in sicer zaradi naslednjih dveh razlogov.

Prvi razlog je razlika v vsebini, na katero se nanašajo dejavnosti. Sodelovanje pri projektu lahko v enem primeru pomeni sodelovanje pri organizaciji obiska tuje delegacije, v drugem pa sodelovanje pri pripravi nove zakonske podlage. Enako lahko priprava strateških dokumentov, analiz, mnenj itd. v enem primeru pomeni pripravo mnenja o zakonskem aktu, v drugem pa pripravo stališča o smernicah EU na določenem področju. Tako je lahko za nekoga

pomembnejša kompetenca sposobnost analitičnega mišljenja, za drugega pa obvladanje izražanja v tujih jezikih. Zaradi tega menim, da obstaja možnost, da so med zaposlenimi v različnih skupinah razlike v tem, katere kompetence so po njihovem mnenju pomembne za opravljanje delovnih nalog.

Drugi razlog pa so delovne naloge, ki prevladujejo pri opravljanju dela intervjuvancev. Odgovori le-teh so prikazani v spodnji tabeli, pri čemer pomeni številka v oklepaju število intervjuvancev, ki so podali naveden odgovor (Tabela 4.2).

Tabela 4.2: Delovne naloge, ki prevladujejo pri opravljanju dela intervjuvancev.

Skupina	Prevladujoče delovne naloge
Skupina I.	<ul style="list-style-type: none"> • Vodenje oz. sodelovanje v projektnih skupinah, koordinacija udeležencev in organizacija dejavnosti (3)
Skupina II.	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza in priprava dokumentov, zakonskih podlag, poročil, razpisov in drugih gradiv ter na podlagi tega priprava informacij za uporabnike (2) • Delovne naloge so odvisne od časovnega obdobja (1)
Skupina III.	<ul style="list-style-type: none"> • Vse dejavnosti priprave javnih razpisov oz. naročil (2) • Vodenje oz. sodelovanje v projektnih skupinah (1)

Odgovori intervjuvancev so potrdili smiselnost ohranitve razporeditve delovnih mest v skupine, saj intervjuvanci kot prevladujoče naloge navajajo tiste, ki sem jih izpostavila kot tipične za posamezno skupino, torej tiste, po katerih se skupine ločijo med seboj.

Na tem mestu je potrebno opozoriti še na ugotovitev, da delovne naloge Skupine III. vključujejo dejavnosti, ki so kombinacija dejavnosti, ki jih izvajajo zaposleni v Skupini I. in Skupini II. Gre namreč za to, da vse delovne naloge, ne glede na to, da gre za zelo specifična strokovna tehnična področja, zajemajo dejavnosti, ki se bodisi nanašajo na sodelovanje v projektnih in delovnih skupinah ter komisijah, kar je značilno za Skupino I., bodisi na pripravo tehničnih specifikacij, standardov kakovosti in pogodb, kar je značilno za Skupino II. Zaradi tega je možno, da bodo razlike v kompetencah zaposlenih v Skupini III. manjše, kot bi glede na specifično naravo dela predvidevali.

Vsekakor pa dejavnosti, ki so jih navedli intervjuvanci kažejo na to, da je vse tri skupine pri nadaljnjem raziskovanju smiselno in potrebno ohraniti.

4.3.2 Katere kompetence so po mnenju intervjuvancev potrebne za opravljanje njihovega dela?

Poleg delovnih nalog, ki predstavljajo temelj za oblikovanje nabora zaželenih vedenj zaposlenih, sem si pri tem pomagala tudi s kompetencami, ki so jih kot pomembne za opravljanje svojega dela navedli intervjuvanci. Zaradi lažjega razumevanja sem kompetence razdelila v štiri sklope, in sicer strokovna znanja, socialne veščine, osebnostne lastnosti ter temeljne vrednote in načela.

Preden predstavim odgovore intervjuvancev želim poudariti, da sem za vsako od naštetih elementov kompetenc, torej strokovnih znanj, socialnih veščin, osebnostnih lastnosti ter temeljnih vrednot in načel, ob vprašanjih za intervjuvance navedla štiri pojme, ki predstavljajo določen element (Priloga A). Tako sem na primer pri vprašanju, kjer intervjuvance sprašujem, katere osebnostne lastnosti se jim zdijo najpomembnejše za opravljanje njihovega dela, kot primer navedla organiziranost, iniciativnost, samostojnost, zanesljivost in vztrajnost. Pojmi so služili za lažjo predstavo intervjuvancev, v katero smer naj razmišljajo, saj nekateri ne vedo točno, kaj spada pod določen element kompetence ali pa ne poznajo razlike med socialnimi veščinami in osebnostnimi lastnostmi. Navedba pojmov se mi je zdela primerna tudi zato, ker sem vprašanja intervjuvancem poslala predhodno tako da so se lahko nanje pripravili in razmislili o odgovorih, ki jih bodo podali.

Kljub temu, da so bili nekateri pojmi podani ob vprašanjih, kar bi teoretično lahko pomenilo sugeriranje odgovorov, menim, do so bili odgovori intervjuvancev odraz njihovega osebnega mnenja; intervjuvanci kot pomembne pojme pri posameznih elementih niso navedli vseh podanih pojmov, poleg tega pa so dodali še veliko svojih. Tabele v nadaljevanju torej prikazujejo odgovore intervjuvancev na zastavljena vprašanja.

V Tabeli 4.3 so navedena strokovna znanja, ki so po mnenju intervjuvancev pomembna za opravljanje njihovih delovnih nalog. Med strokovna znanja štejemo tudi delo z orodji, znanje tujih jezikov, sposobnost analitičnega razmišljanja ipd.

Vidimo lahko, da so intervjuvanci podali podobna strokovna znanja, ki se jim zdijo pomembna, zaradi česar med skupinami ni opaziti bistvenih razlik. Strokovna znanja, ki se zdijo pomembna vsem so, poleg širokega obsega le-teh, interdisciplinarnost, obvladanje dela z orodji, znanje tujih jezikov ter sposobnost analitičnega in strateškega razmišljanja. Poleg tega so zaposleni v Skupini I. in Skupini II. navedli tudi poznavanje zakonskih in drugih predpisov ter delovanja organov in institucij, s katerimi sodelujejo.

Tabela 4.3: Strokovna znanja, ki so po mnenju intervjuvancev pomembna za opravljanje njihovih delovnih nalog (po posameznih skupinah oziroma vrstah dela).

STROKOVNA ZNANJA		
Skupina I.	Skupina II.	Skupina III.
<ul style="list-style-type: none"> • Širok obseg strokovnega znanja • Interdisciplinarnost • Poznavanje zakonskih in drugih predpisov • Obvladanje dela z orodji • Znanje tujih jezikov • Poznavanje delovanja organov in institucij, s katerimi sodelujejo • Sposobnost analitičnega razmišljanja • Sposobnost strateškega razmišljanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Ustrezno strokovno znanje • Interdisciplinarnost • Poznavanje zakonskih in drugih predpisov • Obvladanje dela z orodji • Znanje tujih jezikov • Poznavanje delovanja organov in institucij, s katerimi sodelujejo • Sposobnost analitičnega razmišljanja • Sposobnost strateškega razmišljanja • Sposobnost povezovanja in logičnega sklepanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Širok obseg strokovnega znanja • Interdisciplinarnost • Obvladanje dela z orodji • Znanje tujih jezikov • Sposobnost analitičnega razmišljanja • Sposobnost strateškega razmišljanja

Tabela 4.4 prikazuje nabor vseh socialnih veščin, ki so jih intervjuvanci navedli kot pomembne za opravljanje njihovega dela. Če združimo opise vedenj v nekoliko širše kategorije, opazimo, da je po mnenju intervjuvancev najpomembnejše obvladanje komunikacijskih spretnosti, sodelovanje in delo v skupini ter obvladovanje medosebnih odnosov.

Tabela 4.4: Socialne veščine, ki so po mnenju intervjuvancev pomembne za opravljanje njihovih delovnih nalog (po posameznih skupinah oziroma vrstah dela).

SOCIALNE VEŠČINE		
Skupina I.	Skupina II.	Skupina III.
<ul style="list-style-type: none"> • Skrb za pretok informacij in znanja med sodelavci • Skrb za vključenost vseh sodelujočih pri določeni delovni nalogi • Spodbujanje sodelavcev pri delu, motiviranje • Nudjenje pomoči sodelavcem • Sodelovanje, sposobnost za delo v skupini • Vzpostavljane dolgoročnih partnerstev, zaveznih • Pogajanje • Zagovornišvo • Mreženje • Podajanje konstruktivnih rešitev in predlogov • Iskanje skupnih interesov • Upoštevanje (drugačnega) mnenja sogovornika • Sposobnost prisluhni sogovorniku, približati se • Prizadevanje za razumevanje sogovornika • Obvladovanje stresnih situacij • Opravljanje več različnih nalog hkrati • Obvladovanja konfliktnih situacij • Sklepanje kompromisov 	<ul style="list-style-type: none"> • Spodbujanje sodelavcev pri delu, motiviranje • Sodelovanje, sposobnost za delo v skupini • Pogajanje • Podajanje konstruktivnih rešitev in predlogov • Upoštevanje (drugačnega) mnenja sogovornika • Sklepanje kompromisov • Podajanje informacij na sogovorniku razumljiv način • Sposobnost oblikovanja argumentov • Sposobnost prisluhni sogovorniku, približati se • Vzpostavljane pozitivnega odnosa s sogovornikom • Obvladovanja konfliktnih situacij • Obvladovanje stresnih situacij • Ustrezno pisno izražanje • Opravljanje več različnih nalog hkrati • Javno nastopanje 	<ul style="list-style-type: none"> • Sodelovanje, sposobnost za delo v skupini • Obvladovanje stresnih situacij • Obvladovanje konfliktnih situacij • Podajanje konstruktivnih rešitev in predlogov • Sposobnost oblikovanja argumentov • Sklepanje kompromisov • Sposobnost prisluhni sogovorniku, približati se • Pogajanje • Sposobnost presoje strokovnih odločitev sodelavcev in drugih • Sposobnost presoje človeka • Sposobnost presoje situacije • Ustrezno pisno in ustno izražanje • Opravljanje več različnih nalog hkrati

Osebnostne lastnosti, za katere intervjuvanci menijo, da so pomembne za opravljanje njihovega dela, so navedene v Tabeli 4.5, pri čemer so najpogosteje omenjene navedene na vrhu. Gre za precej obsežen nabor, v katerem so med najpomembnejšimi organiziranost, natančnost, zanesljivost, odgovornost, iniciativnost ter prijaznost oziroma pozitivna

naravnost. Menim, da je izbor najpomembnejših osebnostnih lastnosti skladen z naravo delovnih nalog, ki prevladujejo pri zaposlenih.

Tabela 4.5: Osebnostne lastnosti, ki so po mnenju zaposlenih pomembne za opravljanje njihovega dela (po posameznih skupinah oziroma vrstah dela).

OSEBNOSTNE LASTNOSTI		
Skupina I.	Skupina II.	Skupina III.
<ul style="list-style-type: none"> • Organiziranost • Natančnost • Potrpežljivost • Zanesljivost • Odgovornost • Korektnost • Prijaznost • Inicijativnost, proaktivnost • Doslednost • Točnost (predpisani roki) • Učinkovitost • Pozitivna naravnost • Pripravljenost za učenje • Odprtost za spremembe • Hitrost • Odzivnost • Ustvarjalnost • Čustvena stabilnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiziranost • Natančnost • Inicijativnost, proaktivnost • Točnost (predpisani roki) • Pozitivna naravnost • Pripravljenost za učenje • Odprtost za spremembe • Ustvarjalnost • Čustvena stabilnost • Samozavest • Odločnost • Samostojnost • Suverenost • Fleksibilnost • Inovativnost • Tankočutnost • Delavnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiziranost, redoljubnost • Natančnost • Zanesljivost • Odgovornost • Prijaznost • Inicijativnost, proaktivnost • Inovativnost • Pripravljenost za učenje • Samostojnost • Dinamičnost • Delavnost • Iznajdljivost • Čustvena stabilnost • Tankočutnost • Empatičnost • Pogum • Odločnost • Vztrajnost • Samozavest • Lojalnost • Srkbnost • Učinkovitost • Ustvarjalnost

Zadnje vprašanje intervjuja se je nanašalo na temeljne vrednote in načela. Intervjuvancem sem pojasnila, naj tokrat pri odgovarjanju vzamejo v obzir vrednote in načela, ki so pomembna za opravljanje dela na splošno, ne le njihovega dela - torej vrednote in načela, ki bi jih morali imeti oziroma upoštevati vsi javni uslužbenci.

Tabela 4.6: Temeljne vrednote in načela, ki so po mnenju intervjuvancev pomembna za opravljanje dela javnih uslužbencev (po posameznih skupinah oziroma vrstah dela).

TEMELJNE VREDNOTE IN NAČELA		
Skupina I.	Skupina II.	Skupina III.

<ul style="list-style-type: none"> • Etičnost • Odgovornost • Poštenost • Pravičnost • Integriteta • Vladavina prava • Transparentnost • Spoštovanje • Iskrenost • Delovna uspešnost • Odzivnost in usmerjenost k uporabnikom • Zgled ostalim javnim uslužbencem in uporabnikom • Prispevanje k boljši družbi 	<ul style="list-style-type: none"> • Etičnost • Odgovornost • Vladavina prava • Transparentnost • Zavedanje svoje vloge poslanstva, • Odzivnost in usmerjenost k uporabnikom • Prijaznost do uporabnikov • Strpnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Etičnost • Odgovornost • Poštenost • Pravičnost • Integriteta • Vladavina prava • Transparentnost • Iskrenost • Delovna uspešnost • Učinkovitost
--	---	---

Iz Tabele 4.6 je razvidno, da se zdijo intervjuvancem najpomembnejše vrednote in načela etičnost, odgovornost, poštenost in pravičnost, integriteta, vladavina prava ter transparentnost. To pomeni, da so udeleženci navedli večino temeljnih vrednot, ki jih predvideva politika sodobne javne uprave in so potrebne za doseganje njenih strateških ciljev.

Pregled strokovnih znanj, osebnostnih lastnosti, socialnih veščin ter temeljnih vrednot in načel, ki so jih intervjuvanci navedli kot pomembne kaže, da med skupinami ni večjih odstopanj glede njihovega mnenja o tem, kateri so najpomembnejši za opravljanje njihovega dela. Razumljivo je, da na podlagi odgovorov ne moremo sklepati o kompetencah, ki bodo tvorile kompetenčni model, vendar pa zagotovo kažejo določene smernice za končni rezultat.

4.3.3 Katera zaželena vedenja so po mnenju zaposlenih na delovnem mestu podsekretar v nazivu podsekretar/sekretar najpomembnejša za opravljanje dela na omenjenem delovnem mestu?

Zaželena vedenja, ki so po mnenju zaposlenih na podsekretarskem delovnem mestu najpomembnejša za opravljanje njihovega dela so prikazana v Tabeli 4.7.

Tabela 4.7: Najpomembnejša zaželena vedenja.

<p>Etičnost in politična nevtralnost</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prizadeva si, da ravna v skladu z obstoječimi etičnimi in moralnimi normami. 4,58 • Pri sprejemanju odločitev in opravljanju delovnih nalog je politično nevtralen. 4,53 • Pri opravljanju delovnih nalog si prizadeva za operiranje z verodostojnimi informacijami. 4,26 • Prizadeva si, da svoje delovne naloge opravlja v skladu z vrednotami, cilji in poslanstvom organizacije. 4,15
<p>Odnos do sodelavcev in uporabnikov storitev</p> <p><u>Odnos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Do sodelavcev ima spoštljiv odnos. 4,60 • S sodelavci vzpostavlja pozitiven odnos in si prizadeva za splošno pozitivno vzdušje. 4,47 • Ima profesionalen odnos do sodelavcev. 4,38 • Do sodelavcev in uporabnikov storitev je prijazen. 4,30 • Upošteva potrebe in želje uporabnikov storitev ter v zvezi s tem ustrezno ukrepa (npr. pripravi nove rešitve, predloge za izboljšave). 4,02 <p><u>Komunikacija</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Svoje mnenje podaja na jasen, razumljiv in nežaljiv način. 4,57 • Sposoben je razumeti in upoštevati drugačno mnenje. 4,36 • Zna prisluhniti sogovorniku, z njim navezati stik in ga skuša razumeti. 4,32 • S sodelavci se pogovarja odprto in neposredno. 4,28 • V najkrajšem možnem času se odzove sodelavcu oz. uporabniku storitev. 4,04 <p><u>Nudjenje pomoči in solidarnost</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pripravljen je deliti znanje, ideje, predloge s svojimi sodelavci. 4,40 • Pripravljen je pomagati sodelavcem in je solidaren. 4,38 • Prizadeva si, da so vsi sodelujoči vključeni – da so seznanjeni z dogajanjem na področju dela, ki ga opravljajo skupaj. 4,19 • Samoiniciativno nudi pomoč sodelavcem, kadar je to potrebno. 3,92
<p>Odgovornost</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevzema odgovornost za delovne naloge, ki jih je opravil in odločitve, ki jih je sprejel. 4,49 • Prizna storjene napake in skrbi, da se ne bi ponavljale. 4,45 • Drži se predpisanih normativov in sklenjenih dogovorov. 4,21 • Zaveda se svoje vloge, ki jo ima kot javni uslužbenec v odnosu do uporabnikov storitev oz. sodržavljanov. 4,21 • Prizadeva si, da preko svojega dela prispeva k boljši družbi. 4,11 • Gospodarno ravna z viri (sodelavci, denar, oprema, material, čas). 4,04
<p>Izvedba postopkov dela</p> <p><u>Opravljanje delovnih nalog</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zna poiskati ustrezne vire z namenom pridobivanja informacij, potrebnih za opravljanje delovnih nalog. 4,47 • Iz velike količine informacij zna izluščiti pomembne elemente oz. bistvo. 4,45 • Zna izpeljati zapletene, kompleksne delovne naloge. 4,40 • Sposoben je videti širši kontekst, imeti pregled nad obravnavanim področjem. 4,30 • Na podlagi pridobljenih informacij zna oblikovati strokovno vsebino v obliki določenega gradiva (podlaga za zakonske predpise, stališče, javni razpis oz. naročilo itd.). 4,25 • Zna analizirati vsebine različnih gradiv ter jih povzeti v jedrnato zaključeno celoto. 4,23

<ul style="list-style-type: none"> • Zna predvideti posledice sprememb in novosti na določeno področje dela. 4,04 <p><u>Skupinsko oz. projektno delo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zna oblikovati argumente in zagovarjati svoja stališča. 4,47 • Zna delovati v skupini, pri skupinskem delu. 4,15 • Zna organizirati potek dejavnosti projekta oz. dogodka. 3,98 • Zna koordinirati in usmerjati sodelujoče v projektih oz. delovnih skupinah. 3,92
<p>Obvladovanje stresnih in konfliktnih situacij</p>
<ul style="list-style-type: none"> • V stresnih in konfliktnih situacijah ravna razumno in si prizadeva za reševanje problemov. 4,40 • Zna podajati konstruktivne predloge za razrešitev konfliktnih situacij. 4,21 • Sposoben se je mirno in kontrolirano odzvati tudi kadar je pod pritiskom. 4,17 • Sposoben je obvladati delovne naloge v stresnih in časovno omejenih situacijah. 4,15 • Sposoben je opravljati več nalog hkrati. 4,02 • Pripravljen je sklepati kompromise. 4,02
<p>Strokovna usposobljenost</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Obvlada pisno in ustno izražanje v slovenskem jeziku. 4,43 • Prizadeva si za lasten strokovni razvoj (seznanjanje s strokovnimi novostmi na področju dela). 4,23 • Pozna zakonske in druge predpise, ki urejajo njegovo področje dela. 4,17 • Pri opravljanju delovnih nalog dosledno upošteva in sledi zakonskim in drugim predpisom. 4,11 • Ima širok obseg znanja iz različnih strokovnih področij, ki so povezana s področjem dela, ki ga opravlja. 4,02 • Ima ustrezno strokovno izobrazbo za področje dela, ki ga opravlja. 3,96
<p>Uspešnost in učinkovitost</p>
<p><u>Organiziranost</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prizadeva si, da svoje delovne naloge opravi uspešno s strokovnega in časovnega vidika. 4,40 • Zna postaviti prioritete izmed vseh delovnih nalog. 4,36 • Zna si postaviti cilje ter v skladu z njimi načrtovati, organizirati delovne naloge tako, da zastavljene cilje tudi izpolni. 4,02 <p><u>Proaktivnost</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vztraja, dokler delo ni pravilno in pravočasno opravljeno. 4,23 • Težke delovne naloge in kompleksne probleme rešuje toliko časa, dokler niso opravljene oz. razrešeni. 4,21 • Izraža pozitiven odnos do dela. 4,21 • Pri opravljanju delovnih nalog je osredotočen in natančen. 4,21 • Zavzeto opravlja delovne naloge in rešuje probleme. 4,21 • Hitro prepozna bistvo problemov in sporočil. 4,21 • Odloča se hitro, a s premislekom. 3,98 • Samoiniciativno podaja predloge, pobude in rešitve za opravljanje delovnih nalog. 3,98 <p><u>Samostojnost in suverenost</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sposoben je sprejeti jasne in smiselne odločitve. 4,34 • Zaupa v svojo presojo, sprejete odločitve in rezultate svojega dela. 4,19 • Samostojno rešuje probleme na področju dela in išče ustrezne rešitve. 4,17 • Samostojno si oblikuje cilje in potek dejavnosti, ki so potrebne za izvedbo delovnih nalog. 3,83 <p><u>Inovativnost</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pri opravljanju delovnih nalog išče nove, drugačne, boljše in hkrati uporabne rešitve oz. načine. 3,98 • Prizadeva si za spremljanje novosti in sprememb na področju dela. 3,92

Trditve o zaželenih vedenjih, ki so jih udeleženci ocenili z najvišjimi ocenami sem razporedila v smiselne tematske sklope, ki predstavljajo smernice za oblikovanje kompetenc, ki bodo sestavljale kompetenčni model. Poleg vsake trditve je zapisana povprečna ocena le-te, ki pomeni povprečno vrednost vseh ocen, ki so jih podali udeleženci

Vidimo lahko, da se najvišje ocenjena zaželeni vedenja nanašajo na področje etike in medosebnih odnosov. Na področju etike sta najpomembnejša ravnanje v skladu z obstoječimi etičnimi in moralnimi normami ter politična nevtralnost pri sprejemanju odločitev in opravljanju delovnih nalog, v kategoriji medosebnih odnosov pa spoštljiv odnos do sodelavcev in prav tak način podajanja svojega mnenja ter pripravljenost za sodelovanje, torej delitev znanja, idej, mnenja itd.

Sledita sklopa zaželenih vedenj, ki sta ocenjena približno enakovredno, to sta odgovornost in izvedba postopkov dela. Prvi sklop vključuje tako prevzemanje odgovornosti za opravljeno delo in storjene napake, kot tudi vlogo, ki jo imajo javni uslužbenci v odnosu do državljanov ter okolja. Drugi sklop pa vključuje procese, ki so potrebni za uspešno in učinkovito opravljanje delovnih nalog na podsekretarskem delovnem mestu, pri čemer je kot najpomembnejše ocenjeno iskanje ustreznih virov z namenom pridobivanja informacij in selekcija le-teh, izpeljava kompleksnih delovnih nalog ter oblikovanje argumentov in zagovarjanje stališč.

V zadnjem delu najpomembnejših vedenj, ki naj jih izvajajo zaposleni na podsekretarskem delovnem mestu so obvladovanje in ustrezno ravnanje v stresnih in konfliktnih situacijah, strokovno znanje, pri katerem je najbolj poudarjeno obvladovanje pisnega in ustnega izražanja v slovenskem jeziku, ter uspešnost in učinkovitost. Slednji sklop se nanaša predvsem na osebnostne lastnosti, ki so potrebne za uspešno in učinkovito opravljanje dela, razdelila pa sem jih v štiri kategorije, od katerih sta najvišje ocenjeni organiziranost in proaktivnost.

Zapišem lahko, da so se za najpomembnejša zaželeni vedenja izkazala tista, ki opisujejo kompetence, ki so jih tudi predstavniki skupin v intervjujih označili za najpomembnejše. Na področju strokovnega znanja sta to širok obseg znanja iz različnih strokovnih področij oziroma interdisciplinarnost in poznavanje zakonskih predpisov. Enako se je izkazalo pri

socialnih veščinah in osebnostnih lastnostih, med katerimi so intervjuvanci kot najpomembnejše navedli obvladanje komunikacijskih spretnosti, sodelovanje in obvladovanje medosebnih odnosov ter organiziranost, zanesljivost, odgovornost, proaktivnost ter prijaznost oziroma pozitivno naravnost – veščine in lastnosti, ki so tudi glede na ocene odgovorov anketnih vprašalnikov najpomembnejše. Med vrednotami in načeli pa so prav tako najbolj zaželene etičnost, odgovornost, poštenost in pravičnost, vladavina prava ter transparentnost.

Kljub temu, da gre za obsežen nabor, sem prikazala vrednosti ocen za posamezna zaželena vedenja, saj je na ta način moč razbrati, katera zaželena vedenja so najpomembnejša znotraj določenega vsebinskega sklopa oziroma kategorije. Poleg tega menim, da je pomembno izpostaviti tudi razlike v zaželenih vedenjih, ki se pojavljajo med skupinami, saj potrjujejo smiselnost razdelitve v skupine oziroma vrste dela. Te razlike kažejo odstopanja vrednosti posameznih kompetenc od vrednosti kompetenc v kompetenčnem modelu za podsekretarska delovna mesta. To pomeni, da te razlike predstavljajo profile za posamezne skupine oziroma vrste dela. Zaradi tega sem za vsako skupino izdelala tabelo na enak način kot je narejena Tabela 4.7. Omenjene tabele se zaradi preglednosti besedila nahajajo v poglavju Priloge (Priloga C), uporabila pa jih bom pri interpretaciji petega raziskovalnega vprašanja, ko bom opisala razlike med vrednostmi kompetenc glede na skupino oziroma vrsto dela.

4.3.4 Katere kompetence so bistvene za opravljanje dela na delovnem mestu podsekretar v nazivu podsekretar/sekretar – katere kompetence tvorijo kompetenčni model?

Kot rečeno, sem kategorije zaželenih vedenj uporabila kot osnovo za oblikovanje kompetenc, ki sestavljajo kompetenčni model zaposlenih na podsekretarskem delovnem mestu, pri čemer

trditve o zaželenih vedenjih služijo kot osnova za opise kompetenc. Tako sem dobila spodnji kompetenčni model, ki ga sestavlja sedem kompetenc. Za vsako kompetenco podajam opis njenih značilnosti, ki je povzetek trditev o zaželenih vedenjih zaposlenih. Pri nekaterih kompetencah sem trditve zaželenih vedenj razdelila na vsebinske sklope, ki predstavljajo dimenzije kompetenc.

Spodaj so predstavljene kompetence, ki sestavljajo kompetenčni model za zaposlene na podsekretarskem delovnem mestu, s pripadajočimi opisi kompetenc:

1. ETIČNOST IN POLITIČNA NEVTRALNOST

Ravnanje v skladu z obstoječimi etičnimi in moralnimi normami ter politična nevtralnost, operiranje z verodostojnimi informacijami ter sledenje organizacijskim vrednotam in ciljem pri opravljanju dela.

2. ODNOS DO SODELAVCEV IN UPORABNIKOV STORITEV

- *Odnos.* Vzpostavljanje spoštljivega, profesionalnega in prijaznega odnosa ter prizadevanje za ustvarjanje splošnega pozitivnega vzdušja, tako v odnosu do notranjih sodelavcev kot tudi v odnosu do zunanjih sodelavcev, strokovnjakov in uporabnikov storitev.
- *Komunikacija.* Podajanje mnenja na razumljiv in nežaljiv način ter odprto in neposredno komuniciranje. Sposobnost navezovanja stika s sogovornikom, razumevanja in upoštevanja njegovega mnenja ter odzivnost v najkrajšem možnem času.
- *Pomoč in solidarnost.* Pripravljenost za nudenje pomoči, kadar je to potrebno, za deljenje znanja, idej, predlogov itd. s sodelavci in prizadevanje za njihovo vključenost v proces dela.

3. ODGOVORNOST

Prevzemanje odgovornosti za opravljeno delo in storjene napake ter ravnanje v skladu s predpisanimi normativi in sklenjenimi dogovori. Odgovornost in zavedanje vloge javnega uslužbenca v odnosu do državljanov in okolja.

4. IZVEDBA POSTOPKOV DELA

- *Opravljanje delovnih nalog.* Iskanje ustreznih virov z namenom pridobivanja informacij in selekcija le-teh, izpeljava kompleksnih delovnih nalog, oblikovanje strokovnih vsebin in gradiv na podlagi analize pridobljenih informacij ter sposobnost pregleda nad obravnavnim področjem in predvidevanja posledic morebitnih sprememb na to področje.
- *Skupinsko oziroma projektno delo.* Oblikovanje argumentov in zagovarjanje stališč, delovanje v skupini oziroma pri skupinskem delu ter organizacija poteka in koordinacija sodelujočih pri skupinskem oziroma projektne delu.

5. OBVLADOVANJE STRESNIH IN KONFLIKTNIH SITUACIJ

Razumno ravnanje, podajanje konstruktivnih predlogov in pripravljenost za sklepanje kompromisov v konfliktnih situacijah. Sposobnost kontroliranega in ustreznega ravnanja ter obvladovanja delovnih nalog v stresnih in časovno omejenih situacijah.

6. STROKOVNA USPOSOBLJENOST

Ustrezna strokovna izobrazba in širok obseg znanja iz različnih strokovnih področij, ki so povezana s področjem dela, obvladanje pisnega in ustnega izražanja v slovenskem jeziku ter poznavanje in upoštevanje zakonskih in drugih predpisov. Poleg tega pa tudi skrb za lasten strokovni razvoj.

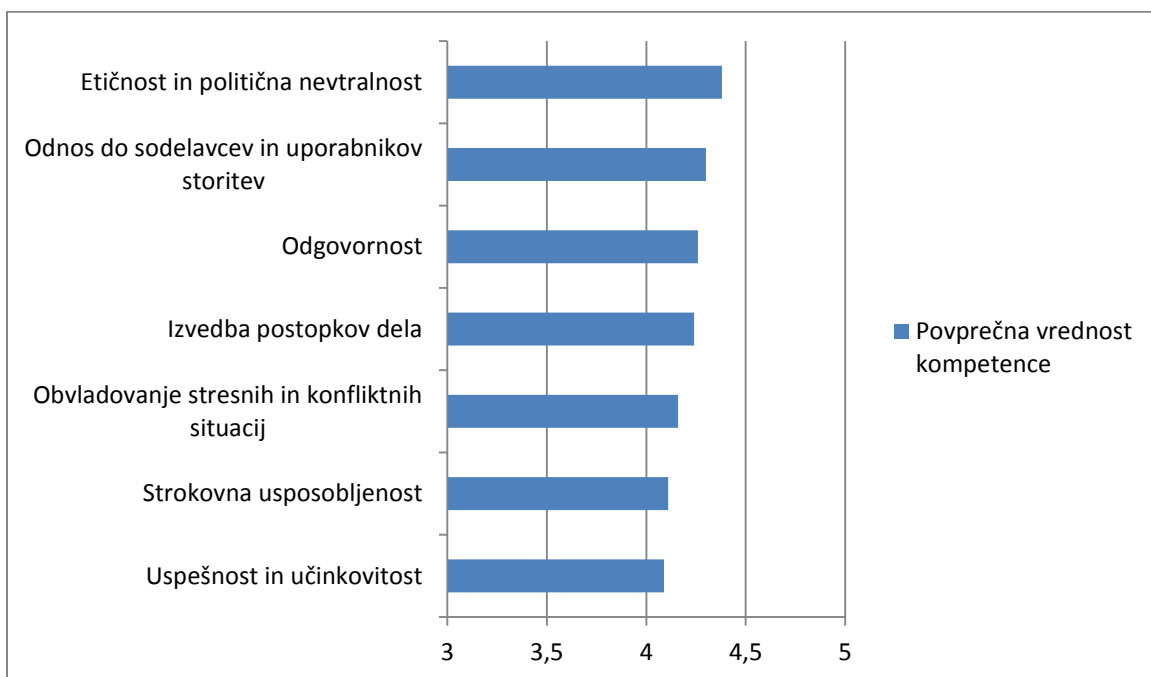
7. USPEŠNOST IN UČINKOVITOST

- *Organiziranost.* Postavljanje ciljev ter načrtovanje in organiziranje delovnih nalog na način, da so zastavljeni cilji izpolnjeni. Uspešno opravljanje delovnih nalog s strokovnega in časovnega vidika ter zmožnost določitve prioritete izmed vseh delovnih nalog in obveznosti.
- *Proaktivnost.* Osredotočenost, natančnost in zavzetost pri opravljanju delovnih nalog. Vztrajnost pri opravljanju kompleksnih in težavnih delovnih nalog in skrb, da so kljub temu pravilno in pravočasno opravljene. Hitro prepoznavanje bistva problemov in sporočil ter sprejemanje odločitev v zvezi s tem. Pozitiven odnos do dela in samoiniciativno podajanje predlogov, pobud in rešitev za opravljanje delovnih nalog.
- *Samostojnost in suverenost.* Sposobnost presoje in sprejemanja jasnih odločitev ter zaupanje v lastno presojo, sprejete odločitve in opravljene delovne naloge. Samostojnost pri organiziranju procesa opravljanja delovnih nalog ter pri reševanju problemov in iskanju ustreznih rešitev.

- *Inovativnost*. Iskanje novih, drugačnih, boljših in hkrati uporabnih rešitev oziroma načinov pri opravljanju delovnih nalog. Prizadevanje za spremljanje novosti na področju dela in pozitiven odnos do sprememb.

Graf 4.1 prikazuje povprečno vrednost posamezne kompetence v kompetenčnem modelu. Povprečna vrednost kompetence je izračunana na podlagi povprečnih ocen trditev o zaželenih vedenjih, ki so jih podali anketiranci, pri čemer so vsako trditev ocenili v skladu z opredeljeno ocenjevalno lestvico z oceno od 1 do 5 (Priloga B).

Graf 4.1: Kompetenčni model za podsekretarsko delovno mesto.



Najvišje ocenjeni kompetenci sta Etičnost in politična nevtralnost ter Odnos do sodelavcev in uporabnikov storitev. Iz tega sklepam, da je zaposlenim na podsekretarskem delovnem mestu najpomembnejši osebni odnos, saj preko njega izražamo tudi etične in moralne norme ter vrednote. Pri tem je potrebno poudariti, da gre za odnos tako do notranjih sodelavcev, s katerimi so zaposleni v vsakodnevem stiku, kot tudi za odnos do zunanjih sodelavcev, strokovnjakov in uporabnikov storitev ter nenazadnje tudi za odnos do dela in okolja.

Tako rekoč na sredini kompetenčnega modela se s skoraj enako povprečno vrednostjo nahajata kompetenci Odgovornost in Izvedba postopkov dela. Pomembno je omeniti, da se

odgovornost nanaša tako na opravljanje delovnih nalog kot tudi na zavedanje vloge, ki jo imajo javni uslužbenci do sodržavljanov ter okolja, v smislu gospodarnega ravnanja z viri. Zaposleni na podsekretarskem delovnem mestu torej menijo, da je pomembno zavedanje splošne odgovornosti, ki jo nosijo kot javni uslužbenci, kar se najpomembneje kaže v njihovem odnosu, poleg tega pa še v opravljanju njihovega dela. Zato je razumljivo, da med kompetence spada tudi obvladanje in strokovno izvajanje postopkov, ki so bistveni za opravljanje delovnih nalog na podsekretarskem delovnem mestu. Gre namreč za procese in dejavnosti, ki so potrebne za opravljanje delovnih nalog, zato so te skupne vsem zaposlenim, ne glede na skupino, v katero so razvrščeni oziroma vrsto dela, ki ga opravljajo.

V zadnjem delu so prav tako z zelo majhnimi razlikami v povprečni vrednosti kompetence Obvladovanje stresnih in konfliktnih situacij, Strokovna usposobljenost ter Uspešnost in učinkovitost. Prva in tretja od navedenih se pretežno nanašata na osebnostne lastnosti, ki so potrebne za kakovostno opravljanje dela in reševanje težav, ki pri tem nastanejo, druga pa na strokovno usposobljenost zaposlenih.

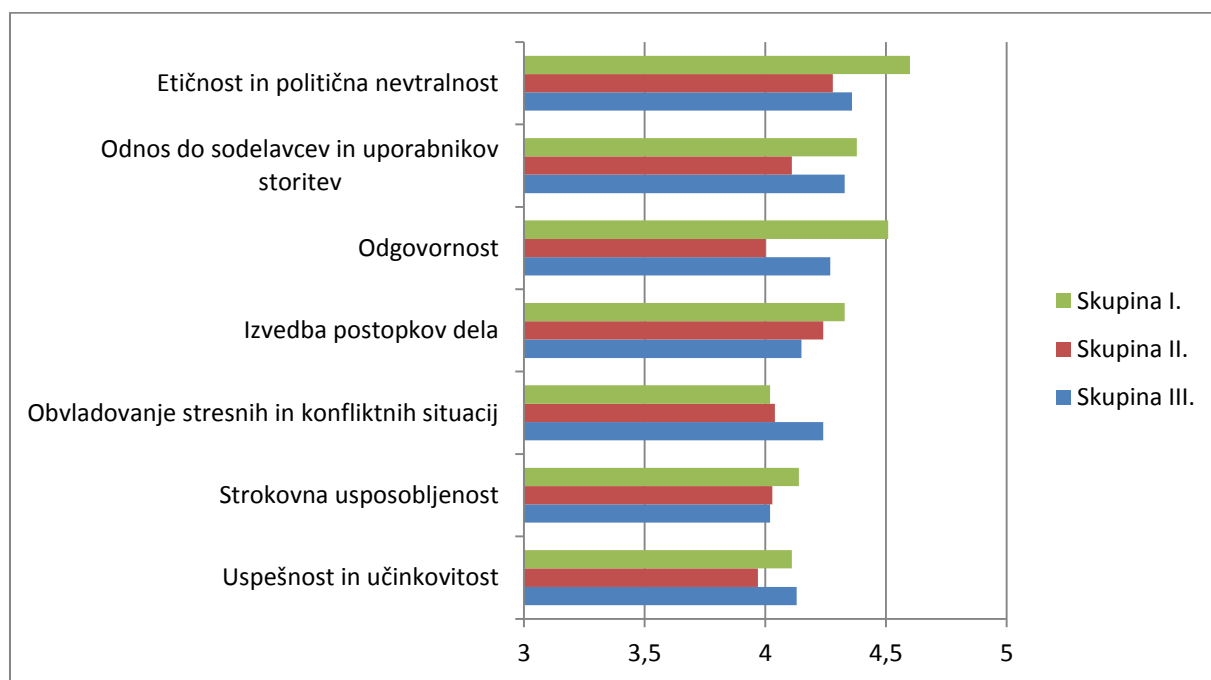
Iz Grafa 4.1 je razvidno, da med kompetencami ni velikih razlik (razlika med najvišjo in najnižjo povprečno vrednostjo le 0,28), temveč se njihova povprečna vrednost počasi zmanjšuje. Zaradi tega lahko rečem, da so vse kompetence, ki sestavljajo kompetenčni model, približno enakovredno pomembne za opravljanje dela na podsekretarskem delovnem mestu. Njihova vsebina kaže, da pokrivajo vsa področja, zaradi česar se medsebojno dopolnjujejo, skupaj pa tvorijo zaključeno celoto temeljnih vrednot in načel, osebnostnih lastnosti, strokovne usposobljenosti in socialnih veščin, ki so potrebne za kakovostno opravljanje delovnih nalog in izpolnjevanje vloge na podsekretarskem delovnem mestu.

S predstavitvijo in analizo kompetenčnega modela sem odgovorila na vprašanje o vsebini in vrednosti kompetenc. Pri naslednjem raziskovalnem vprašanju pa bom obravnavala razlike v pomembnosti kompetenc glede na skupino, v katero sem razporedila zaposlene.

4.3.5 Ali obstajajo pomembne razlike v kompetencah med skupinami, v katere so razvrščena delovna mesta glede na opise delovnih nalog?

Graf 4.2 prikazuje povprečne vrednosti posameznih kompetenc glede na to, kako so jih ocenili zaposleni v posamezni skupini – graf torej prikazuje profile posameznih vrst dela.

Graf 4.2: Kompetenčni profili vseh treh vrst dela na podsekretarskem delovnem mestu.



Zaposleni, razvrščeni v Skupino I. so povprečno višje ocenili skoraj vse kompetence v kompetenčnem modelu, razen kompetence Obvladovanje stresnih in konfliktnih situacij, pri čemer tudi ta ni ocenjena bistveno slabše. Največje razlike v povprečni oceni se pojavljajo pri prvih treh kompetencah, še posebej pri kompetenci Odgovornost.

Za razliko od ostalih dveh skupin je bilo v tej skupini nadpovprečno ocenjeno prizadevanje za spodbujanje sodelavcev pri opravljanju delovnih nalog (Priloga C, Tabela 8.1), kar pojasnjujem z dejstvom, da v tej skupini prevladuje skupinsko oziroma projektno delo (Tabela 4.2). Prav tako je bilo nadpovprečno ocenjeno obvladovanje pisnega in ustnega izražanja v vsaj enem tujem jeziku, kar pripisujem pogostemu sodelovanju na mednarodnih projektih in s strokovnjaki iz tujine. Slednje je najverjetneje vzrok tudi za nadpovprečno ocenjeno sposobnost za povezovanje in iskanje skupnih interesov s strokovnjaki na sorodnem področju dela.

Glede na vrsto delovnih nalog, ki prevladujejo v Skupini I., je zanimiva podpovprečno ocenjena dimenzija kompetence Izvedba postopkov dela, in sicer Skupinsko oziroma Projektno delo (Priloga C, Tabela 8.1). Relativno dobro je ocenjeno oblikovanje argumentov in zagovarjanje stališč ter delovanje v skupini oziroma pri skupinskem delu, vendar pa je podpovprečno ocenjeno organiziranje projektov in dogodkov ter koordinacija udeležencev

znotraj tega. Ob upoštevanju odgovorov intervjuvancev sklepam, da je na splošno pri skupinskem oziroma projektnem delu prisotno več sodelovanja in manj vodenja. Možen vzrok je mednarodna razsežnost projektov, v katerih sodeluje manjše število uslužbencev iz posamezne države, vodenje projekta pa je navadno prepuščeno zaposlenim na sedežih evropskih organizacij.

Poleg tega je relativno nizko povprečno vrednost doseglo tudi upoštevanje potreb in želja uporabnikov storitev ter ustrezno ukrepanje v zvezi s tem (npr. priprava novih rešitev, predlogov za izboljšave). Razlog za to vidim v naravi delovnih nalog, pri izvajanju katerih so zaposleni v Skupini I., v primerjavi z zaposlenimi v Skupini II. in Skupini III., najmanj oziroma niso v neposrednem stiku z uporabniki storitev. Kljub temu pa omenjena podpovprečna ocena ne pomeni, da se zaposleni v tej skupini ne zavedajo svoje vloge, ki jo imajo kot javni uslužbenci v odnosu do uporabnikov storitev oziroma sodržavljanov, saj je le ta dosegla relativno visoko povprečno vrednost (Priloga C, Tabela 8.1).

Udeleženci v Skupini II. so na splošno podali kompetencam najnižje ocene. Najvišje so ocenili kompetenci Etičnost in moralnost ter Izvedba postopkov dela. Visoka ocena slednje je razumljiva, glede na to, da se delovne naloge v tej skupini pretežno nanašajo na analizo in pripravo dokumentov, zakonskih podlag, poročil, razpisov in drugih gradiv ter pripravo informacij za uporabnike storitev (Tabela 4.2). Znotraj te kompetence je podpovprečno ocenjena dimenzija Skupinsko oziroma projektno delo, v sklopu katere imajo relativno nizko povprečno oceno vse trditve o zaželenih vedenjih, razen tiste, ki se nanaša na oblikovanje argumentov in zagovarjanje lastnih stališč, ki je ocenjena nadpovprečno. Zaposleni v Skupini II. imajo v primerjavi z analizo in pripravo dokumentov manj skupinskega dela, zato je le-to nižje vrednoteno; pomembnost oblikovanja argumentov in zagovarjanja stališč pa lahko pripišem delu z zunanjimi sodelavci, s katerimi sodelujejo pri pripravi dokumentov ter z uporabniki storitev, katerim posredujejo pripravljene dokumente in pojasnjujejo njihovo vsebino (Tabela 4.1).

Narava dela je najverjetneje prav tako razlog za relativno visoko razliko, v primerjavi z ostalima dvema skupinama, v povprečni vrednosti poznavanja zakonskih in drugih predpisov, ki urejajo področje dela ter pri doslednem upoštevanju in sledenju zakonskim in drugim predpisom pri opravljanju delovnih nalog, kar vključuje kompetenca Strokovna usposobljenost. Kot omenjeno se delovne naloge zaposlenih v Skupini II. pretežno nanašajo

na analizo in pripravo dokumentov, ki največkrat temeljita na zakonskih in drugih predpisih. Poleg tega zaposleni tudi sami podajajo predloge za izboljšave in spremembe zakonskih in drugih predpisov, zaradi česar je poznavanje le-teh nujno.

V sklopu kompetence Uspešnost in učinkovitost ima najvišjo povprečno oceno dimenzija Organiziranost, najnižjo pa dimenzija Inovativnost, pri čemer je razlika med njima relativno velika (Priloga C, Tabela 8.2). Menim, da lahko povprečne vrednosti oziroma razliko med njima tudi v tem primeru pojasnim z naravo delovnih nalog, saj dejavnosti, ki so potrebne za analizo in pripravo dokumentov zahtevajo veliko mero organiziranosti, najmanj pa je pri tem potrebna inovativnost.

Podobno je v tej skupini nizko ocenjena sposobnost za povezovanje in iskanje skupnih interesov s strokovnjaki na sorodnem področju dela, ki se je izkazala za pomembno pri zaposlenih v Skupini I. Ta in ostale razlike kažejo na raznolikost delovnih nalog, s čimer potrjujejo razdelitev delovnih mest v skupine.

Povprečne vrednosti kompetenc v Skupini III. na splošno ne odstopajo pomembno od povprečja, razen kompetenci Obvladovanje stresnih in konfliktnih situacij ter Uspešnost in učinkovitost, ki sta ocenjeni nadpovprečno. V sklopu druge navedene kompetence je nadpovprečno ovrednoteno iskanje novih, drugačnih, boljših in hkrati uporabnih rešitev oziroma načinov pri opravljanju delovnih nalog, kar spada k dimenziji Inovativnost. Sicer pa je znotraj te kompetence najpomembnejša dimenzija Samostojnost in suverenost, v kateri je, v primerjavi z ostalima skupinama, relativno visoko ocenjeno samostojno reševanje problemov na področju dela in iskanje ustreznih rešitev. Menim, da je vzrok v področju dela, ki je tehnično usmerjeno in vključuje pripravo dokumentov na tehničnem področju in izvajanje skrbništva nad temi dokumenti. Zraven sodi še upravljanje specifičnih procesov in storitev ter skrb za njihovo nemoteno delovanje, kar zajema tudi podporo uporabnikom storitev in hitro iskanje rešitev v primeru, da nastanejo motnje v delovanju (Tabela 4.2). Vse to od zaposlenih vsekakor zahteva samostojno, suvereno in inovativno ravnanje.

Pomembno je opozoriti na nadpovprečno oceno trditve v sklopu kompetence Izvedba postopkov dela, in sicer nadzorovanje delovnih procesov v skladu z določenimi kriteriji oziroma sklenjenimi pogodbami (Priloga C, Tabela 8.3). To lahko pripišem naravi njihovih delovnih nalog, ki se pretežno navezujejo na pripravo in skrbništvo javnih razpisov in pogodb na tehničnem področju. Pri opravljanju teh nalog je potrebno pridobiti tudi mnenja različnih

strokovnjakov, velikokrat pa gre za dolgoročno sodelovanje z njimi v delovnih in projektih skupinah. Zato je razumljivo, da je nadpovprečno ocenjeno tudi zaželeno vedenje vzpostavljanje strokovnih vezi, iz katerih zaposleni črpa informacije.

Poleg zgoraj navedenih med pogoste delovne naloge v Skupini III. spada tudi nudenje pomoči in sistemske podpore uporabnikom storitev, kar pojasni pomembnost kompetence Odnos do sodelavcev in uporabnikov storitev. Znotraj te sta nadpovprečno ocenjena prizadevanje za vzpostavitev zaupnega odnosa in razumevanje situacije uporabnikov storitev ter upoštevanje potreb in želja uporabnikov storitev in ustrezno ukrepanje v zvezi s tem, ki spadata k dimenziji Odnos ter poslušanje sogovornika in navezovanje stika z njim, ki spada k dimenziji Komunikacija.

Najslabše in hkrati podpovprečno je ovrednotena kompetenca Strokovna usposobljenost, še posebej poznavanje zakonskih in drugih predpisov, ki urejajo področje dela, dosledno sledenje in upoštevanje le-teh ter ustrezna strokovna izobrazba. Glede na povprečne vrednosti zaželenih vedenj te kompetence lahko rečem, da je od navedenega pomembnejša interdisciplinarnost, torej širok obseg znanja iz različnih strokovnih področij, ki so povezana s področjem dela. Potrebno je poudariti, da podpovprečna ocena ne pomeni, da ta kompetenca za opravljanje delovnih nalog v tej skupini ni pomembna, vendar kaže na to, da so pomembnejše druge kompetence, na primer na začetku omenjena Uspešnost in učinkovitost.

Sklenem lahko, da med skupinami obstajajo razlike v povprečni vrednosti kompetenc, kar lahko pripišemo razlikam v naravi (prevladujočih) delovnih nalog v posamezni skupini. Ugotovljene razlike potrjujejo smiselnost začetne razdelitve delovnih mest v različne skupine oziroma vrste dela, hkrati pa predstavljajo temelj oblikovanja profilov za posamezne vrste dela.

4.3.6 Ali v kompetenčnem modelu prevladujejo splošne ali delovno-specifične kompetence?

V sklopu predstavitve strategije razvoja slovenske javne uprave sem navedla in opisala temeljne vrednote in načela, ki naj jim sledijo uslužbenci javne uprave. Boštjančič (2011, 33) piše, da so cilji, vrednote, strategija in vizija organizacije osnova za snovanje splošnih kompetenc, ki so enake za vse javne uslužbence. Glede na opise temeljnih vrednot in načel, med splošne kompetence kompetenčnega modela za podsekretarsko delovno mesto uvrščam tri kompetence, in sicer Etičnost in politično nevtralnost, Odgovornost ter Uspešnost in učinkovitost. Opisi teh kompetenc so skladni z opisi temeljnih vrednot in načel, ki jih najdemo pod podobnimi imeni: transparentnost, odgovornost ter inovativnost, uspešnost in učinkovitost.

Preostale štiri kompetence so pretežno vezane na področje medosebnih odnosov in področje opravljanja dela. Vsekakor se tudi v teh kompetencah prisotne vrednote, vladavina prava, pravičnost in poštenost, vključenost, strokovnost itd., vendar pa se njihova prisotnost izraža preko eksplicitnih opisov ravnanja pri opravljanju delovnih nalog, odnosu do sodelavcev ter v ustrezni strokovni usposobljenosti.

Zaključimo lahko s trditvijo, da kompetenčni model za podsekretarsko delovno mesto sestavljajo tri splošne in štiri specifične kompetence, kar pomeni, da v kompetenčnem modelu prevladujejo specifične kompetence.

5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

V prejšnjem poglavju sem z analizo rezultatov opravljene raziskave odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja, s čimer sem prišla do določenih ugotovitev v zvezi z obravnavano temo. Namen tega poglavja je izpostaviti sklepne ugotovitve ter na podlagi le-teh podati predloge za nadaljnje delo na projektu »Vzpostavitev kompetenčnega modela«.

Najprej sem pridobila podrobnejše podatke o tem, katere konkretne delovne naloge opravljajo zaposleni na podsekretarskem delovnem mestu, saj sem jih potrebovala za oblikovanje nabora zaželenih vedenj. V zvezi s tem me je zanimalo tudi, katere izmed navedenih so tiste, ki pri njihovem delu prevladujejo. Ugotovila sem, da v Skupini I. prevladujeodenje oziroma sodelovanje v projektnih skupinah, koordinacija udeležencev in organizacija dejavnosti, v Skupini II. analiza in priprava dokumentov, zakonskih podlag, poročil, razpisov in drugih gradiv ter na podlagi tega priprava informacij za uporabnike, v Skupini III. pa prevladujejo naloge, ki so tako rekoč kombinacija delovnih nalog prvih dveh skupin. Kljub temu, da so dani odgovori nekoliko zbrisali ostre ločnice med skupinami, so potrdili smiselnost ohranitve skupin v nadaljnjem raziskovanju, saj je zaradi vsebinskih razlik na področju dela obstajala možnost, da se bodo med skupinami pojavile razlike v mnenju o tem, katere kompetence so potrebne za opravljanje dela na določenem delovnem mestu.

Intervjuvance sem vprašala tudi, katere kompetence se jim zdijo najpomembnejše za opravljanje njihovih delovnih nalog. S tem vprašanjem sem želela dobiti čim širši nabor strokovnih znanj, socialnih veščin, osebnostnih lastnosti in temeljnih vrednot, na podlagi katerega sem nato oblikovala trditve o zaželenih vedenjih, ki so sestavljale anketni vprašalnik. Poleg tega me je zanimalo še, v kolikšni meri bodo njihovi odgovori enotni ter v kolikšni meri se bo njihovo mnenje ujemalo z mnenjem vseh anketirancev.

Za najpomembnejša strokovna znanja so se, poleg širokega obsega le-teh, izkazali tudi interdisciplinarnost, obvladanje dela z orodji, znanje tujih jezikov ter sposobnost analitičnega in strateškega razmišljanja. Poleg tega so zaposleni v Skupini I. in Skupini II. navedli tudi poznavanje zakonskih in drugih predpisov ter delovanja organov in institucij, s katerimi sodelujejo. Najpomembnejše socialne veščine, združene v nekoliko širše kategorije, so obvladanje komunikacijskih spretnosti, sodelovanje in delo v skupini ter obvladovanje medosebnih odnosov. Med obsežnim naborom osebnostnih lastnosti so bile kot najpomembnejše s strani intervjuvancev navedene organiziranost, natančnost, zanesljivost, odgovornost, iniciativnost ter prijaznost oziroma pozitivna naravnost. Kot najpomembnejše

vrednote javnih uslužbencev pa so navedli etičnost, odgovornost, poštenost in pravičnost, integriteto, vladavino prava ter transparentnost.

Na podlagi podatkov, pridobljenih z intervjuji sem ugotovila, da med skupinami ni večjih odstopanj glede mnenja zaposlenih o tem, katere kompetence so najpomembnejše za opravljanje njihovega dela, le pri strokovnih znanjih sta Skupina II. in Skupina III. dali večji poudarek tudi na poznavanje zakonskih predpisov ter poznavanje delovanja sodelujočih organov in institucij. Ker je bilo na splošno mnenje zaposlenih precej enotno, sem sklepala, da nakazuje nekatere smernice rezultatov anketiranja.

Na naslednja raziskovalna vprašanja sem odgovorila na podlagi rezultatov, ki so jih dali odgovori anketirancev. Najprej sem oblikovala nabor zaželenih vedenj, ki so po njihovem mnenju najpomembnejša za opravljanje njihovih delovnih nalog in izpolnjevanja vloge v organizaciji. Ugotovila sem, da so podobna tistim zaželenim vedenjem, ki so jih tudi predstavniki skupin v intervjujih označili za najpomembnejše.

Nato sem združila zaželeni vedenja v kategorije na dveh ravneh, pri čemer je prva raven predstavljala dimenzije kompetenc, druga pa kompetence. S tem sem dobila kompetenčni model za zaposlene na podsekretarskem delovnem mestu, sestavljen iz sedmih kompetenc, in sicer treh splošnih in štirih delovno specifičnih: Etičnost in politična nevtralnost, Odnos do zaposlenih in uporabnikov storitev, Odgovornost, Izvedba postopkov dela, Obvladovanje stresnih in konfliktnih situacij, Strokovna usposobljenost ter Uspešnost in učinkovitost. Izkazalo se je, da na splošno med kompetencami ni velikih razlik, temveč se njihova povprečna vrednost počasi zmanjšuje. Zaradi tega lahko rečem, da so vse kompetence, ki sestavljajo kompetenčni model, približno enakovredno pomembne za opravljanje dela na podsekretarskem delovnem mestu. Vsebinsko se kompetence medsebojno dopolnjujejo ter skupaj tvorijo zaključeno celoto temeljnih vrednot in načel, osebnostnih lastnosti, strokovne usposobljenosti in socialnih veščin, ki so potrebne za kakovostno opravljanje delovnih nalog in izpolnjevanje vloge na podsekretarskem delovnem mestu.

V zvezi s tem želim poudariti, da je raziskava potrdila smiselnost vzpostavitve kompetenčnega modela za javne uslužbencev. V osnutku koncepta izvedbe projekta »Vzpostavitev kompetenčnega modela« je bil eden od predlogov za način, kako vzpostaviti

kompetenčni model, prenos kompetenčnega modela iz druge organizacije oziroma uporaba že obstoječega kompetenčnega modela.

Različni avtorji poudarjajo, da mora biti kompetenčni model oblikovan točno za tiste zaposlene, katerim je tudi namenjen. Lucia in Lepsinger (1999) pišeta, da mora kompetenčni model vključevati specifične lastnosti delovnih nalog ter vse ostale značilnosti oziroma elemente, ki so za opravljanje le-teh potrebni. Zato moramo v proces določanja kompetenc gotoviti, katero znanje, sposobnosti, veščine in lastnosti so pomembne za določeno delo ter katere oblike vedenja najbolj neposredno vplivajo na uspešnost opravljanja določenega dela.

Še posebej pomembne so splošne kompetence, ki izhajajo iz temeljnih vrednot in načel, ciljev ter strateške usmeritve organizacije. Prenos kompetenčnega modela iz druge organizacije bi pomenil prenos njenih specifičnih vrednot, načel, ciljev in strategije. Posledično bi zaposleni sledili neustreznim usmeritvam, kar bi v končni fazi vplivalo na (ne)uspešnost organizacije. Že obstoječi modeli, navadno preneseni iz organizacij zasebnega sektorja, so preozki, ker ne upoštevajo in ne vključujejo specifik javnega sektorja (Boštjančič 2011, 33–34).

Poleg tega Hondeghem (2002, 177) opozarja, da prenesenega kompetenčnega modela zaposleni ne jemljejo resno, saj ne odraža njihovih vrednot, veščin in znanj, ki so potrebne za opravljanje njihovega dela. Zaradi tega se z njim ne poistovetijo in ga veliko težje upoštevajo. Sicer je bila uporaba že obstoječega kompetenčnega modela le ena od predlaganih možnosti, ki glede na strateške smernice in zasnovo projekta »Vzpostavitev kompetenčnega modela« najverjetneje ne bo realizirana. Kljub temu sem na tem mestu izpostavila mnenja avtorjev, ki jih potrjujejo tudi rezultati opravljene raziskave, zaradi česar predlagam oblikovanje specifičnega kompetenčnega modela za javne uslužbence.

Prav tako predlagam, da se kompetenčni model vzpostavi za javne uslužbence na vseh ravneh organizacije, od vodilnih navzdol. Študije držav članic EU v zvezi z implementacijo in uporabo sistema kompetenc so pokazale, da zaposleni potrebujejo dalj časa, da ozavestijo kompetence ter jih pričnejo uporabljati v praksi, pri vsakodnevem delu. Poleg tega kompetence še vedno niso v celoti prisotne pri izvajanju kadrovske dejavnosti. Zato Hondeghem (2002, 179), ki piše o sistemu kompetenc v javnih organizacijah, trdi, da je potrebno vzpostaviti kompetenčni model za vse, torej za vodstvo, linijske vodje in ostale

javne uslužbence. V nasprotnem primeru se lahko pojavijo težave pri vpeljavi kompetenc v vsakdanjo prakso.

S tem se strinja tudi Emery (2002, 22), ki piše, da mora biti sistem kompetenc vzpostavljen na vseh ravneh organizacije. Kot ponazoritev uporabi metaforo drevesa, in sicer:

- zemlja predstavlja okolje, v katerem se organizacija nahaja in na katerega preko svojega delovanja vpliva; v tem okolju se nahaja skladišče kompetenc, ki ga predstavljajo formalne in neformalne izobraževalne ustanove,
- deblo je organizacija sama, zato tej ravni govorimo o organizacijskih kompetencah,
- veje so enota znotraj organizacije in predstavljajo skupne kompetence zaposlenih v posamezni enoti, ki se nanašajo na oblikovanje politik delovanja organizacije,
- vejice so delovne skupine, pri čemer se skupne kompetence posamezne skupine odražajo preko sodelovanja in dela na projektih,
- listje so posamezniki s svojimi kompetencami.

Metafora drevesa zelo dobro ponazarja razmerje med kompetencami organizacije na različnih ravneh ter zaposlenimi. Vsekakor imajo odločilno vlogo pri implementaciji vodilni uslužbenci, ki s svojim ravnanjem vedno predstavljajo zgled za vse ostale. Zato njihov odnos do uvedbe sistema kompetenc pomembno vpliva na odnos ostalih zaposlenih ter posledično na kakovost njegove uporabe v praksi in njegov doprinos celotni organizaciji.

Eden od pomembnejših ciljev raziskave je bil ugotoviti, ali obstajajo med skupinami razlike v povprečni vrednosti posameznih kompetenc. Ugotovila sem, da so te razlike povezane z naravo delovnih nalog, ki prevladujejo v posamezni skupini. Tako v Skupini I. nadpovprečno ocenjeno obvladovanje tujih jezikov, skupinsko oziroma projektno delo in spodbujanje sodelavcev, podpovprečno pa je ocenjeno upoštevanje potreb in želja uporabnikov ter ukrepanje v zvezi s tem. V Skupini II. se je za pomembnejše izkazalo poznavanje in dosledno upoštevanje zakonskih in drugih predpisov, izvedba postopkov dela v primerjavi s skupinskim oziroma projektnim delom, ter organiziranost v primerjavi z inovativnostjo. V Skupini III. je nadpovprečno vrednost dosegla samostojnost, suverenost, iskanje novih, drugačnih, boljših in hkrati uporabnih rešitev, nadzorovanje delovnih procesov v skladu z določenimi kriteriji oziroma sklenjenimi pogodbami, vzpostavljanje strokovnih vezi, iz katerih zaposleni črpa informacije ter upoštevanje potreb in želja uporabnikov storitev in ustrezno ukrepanje v zvezi

s tem, podpovprečno ovrednotene pa so poznavanje in dosledno sledenje zakonskim in drugim predpisom, ki urejajo področje dela ter ustrezna strokovna izobrazba.

Med skupinami torej obstajajo razlike v povprečni vrednosti kompetenc, kar lahko pripišemo razlikam v naravi (prevladujočih) delovnih nalog. Zaradi obstoja teh razlik sem ugotovila, da je bilo skupine ne le smiselno pač pa tudi potrebno obdržati ter da razlike predstavljajo osnovo za oblikovanje kompetenčnih profilov za posamezna delovna mesta.

Glavni namen magistrske naloge je bil vzpostaviti kompetenčni model ob upoštevanju predvidenih metodoloških in vsebinskih kriterijev. Pri tem sta bili ključni dve vprašanji: na kakšen način oblikovati vrste dela, torej katera in koliko delovnih mest združiti v posamezno vrsto dela, ter kako ob enotnem kompetenčnem modelu dobiti ustrezne profile za posamezna delovna mesta.

Da bi odgovorila na zgornji vprašanji sem raziskavo zasnovala tako, da sem delovna mesta razdelila v skupine, ki so predstavljale vrste dela. Kot kriterij za razporeditev delovnih mest v skupine sem uporabila vsebine in postopke delovnih nalog zaposlenih, ki sem jih vključila v vzorec raziskave. Rezultati intervjujev so pokazali, da je bila razporeditev v skupine na podlagi takega kriterija smiselna, odgovori anketirancev pa so to potrdili. Pri tem menim, da število delovnih mest, ki so vključena v posamezno vrsto dela ni pomembno dokler so sorodna glede na opisani kriterij. Zaradi tega predlagam uporabo tega kriterija tudi pri delu na večjem vzorcu, torej pri vzpostavitvi kompetenčnega modela za zaposlene v državni upravi.

Enoten kompetenčni model za vse zaposlene v vzorcu sem vzpostavila na podlagi rezultatov, ki so jih predstavljali odgovori vseh anketirancev skupaj. Profile za posamezna delovna mesta pa sem dobila na podlagi razlik v povprečnih vrednostih kompetenc, ki so se pojavile med skupinami in so posledica narave delovnih nalog. Razlike med skupinami oziroma vrstami dela so torej temelj oblikovanja profilov za posamezna delovna mesta.

Izhajajoč iz navedenega lahko zapišem, da se je metodološki pristop izkazal za učinkovitega, saj poleg vzpostavitve enotnega kompetenčnega modela, ki je temelj za vse javne uslužbenke določene organizacije, omogoča tudi določitev profilov za posamezna delovna mesta. Profili se oblikujejo na osnovirazlik v lastnostih, ki se vsekakor pojavljajo pri opravljanju dela na različnih delovnih mestih. Pomembno je, da te različno izražene stopnje kompetenc

upoštevamo, saj, tako Svetlik (2005, 20), pokažejo, katere kompetence morajo biti na posameznem delovnem mestu bolj razvite in katere manj ter tudi, na kateri ravni jih posamezniki dejansko imajo oziroma obvladujejo.

Poleg tega so natančno določeni profili za posamezna delovna mesta potrebni, saj lahko le v tem primeru učinkovito uporabljamo sistem kompetenc pri izvajanju dejavnosti upravljanja človeških virov. Kot zapiše Majcen (2009, 191) je kompetenčni model z natančno določenimi in opisanimi kompetencami kakovostno orodje za zagotavljanje ustrezno usposobljenih kadrov na pravih mestih, za zadovoljevanje sedanjih in prihodnjih potreb organizacije, za doseganje načrtovanih poslovnih rezultatov ter za spopadanje s spremembami in izzivi.

Avtorica torej piše, da so kompetence pomembne tudi za spopadanje s spremembami in izzivi ter za zadovoljevanje obstoječih in prihodnjih potreb. Žurga (2003, 13) meni, da je ravno zaradi tega potrebno, da v organizaciji zagotovimo take kompetence, ki zadostijo njenim današnjim potrebam, hkrati pa so usmerjene tudi v prihodnost, za pokrivanje verjetnih prihodnjih potreb organizacije.

Poleg vzpostavitve ustreznega kompetenčnega modela je torej potrebno v organizaciji zagotoviti tudi njegovo razvijanje. To potrjuje tudi Hondeghem (2002, 179), ki dodaja, da morajo biti kompetenčni modeli usmerjeni v prihodnost, kar pomeni, da morajo vključevati kompetence, ki so potrebne za prihodnost.

Eden od predlogov za uporabo kompetenčnega modela v praksi, ki je bil podan v okviru projekta »Vzpostavitev kompetenčnega modela«, je bila tudi ustanovitev t.i. Kompetenčnega centra, v katerem bi delovali strokovnjaki z namenom presojanja kompetenc zaposlenih in izvajanja selekcijskih postopkov. V zvezi s tem predlagam, da bi v tem centru delovali tudi strokovnjaki, ki bi skrbeli tako za razvoj samega sistema kompetenc kot tudi za njegovo uporabo v praksi. Na eni strani bi skrbeli za usklajevanje sistema kompetenc z vizijo, vrednotami, cilji in strateško usmeritvijo organizacije, torej dejavniki, preko katerih se organizacije prilagajajo spremembam v okolju. Na drugi strani pa bi skrbeli za učinkovito uporabo v praksi, kar zajema seznanjanje zaposlenih s sistemom kompetenc in konkretno s kompetencami, ki so ugotovljene kot potrebne za opravljanje njihovega dela.

Vpeljava kateregakoli novega sistema predstavlja veliko spremembo za zaposlene in delovanje organizacije. Stare (2002, 400) piše, da je uspeh spreminjanja javne uprave mogoč

le ob zavedanju, da so zaposleni najpomembnejši člen delovanja javne uprave. Potrebno je zavedanje, da je le s spremenjenim odnosom do zaposlenih ter do njihovega strokovnega in osebnega razvoja mogoče spremeniti upravno kulturo. Spremenjen pogled na upravo zahteva drugačen odnos do zaposlenih. Strateško ravnanje s človeškimi viri postaja vse pomembnejše. V zvezi s tem se pojavljajo potrebe po spodbujanju strokovne, delovne in osebnostne usposobljenosti zaposlenih v upravi, po optimiranju kadrovske strukture upravnih organizacij in uvajanju sodobnih načel vodenja.

Zaradi tega menim, da bi lahko strokovnjaki v kompetenčnem centru pomembno vplivali na uvajanje sistema kompetenc v organizacijo in na njegovo sprejetost pri zaposlenih. Z ustrezno predstavitvijo in metodami vpeljave v prakso bi lahko kompetenčni model zaposlenim približali, zaradi česar bi ga zaposleni hitreje usvojili in lažje uporabljali pri vsakodnevnem delu.

Poleg tega bi lahko strokovnjaki sodelovali tudi pri strateškem načrtovanju izvajanja sistema kompetenc v praksi. S kadrovske strokovnjaki posameznih enot oziroma organov bi lahko sodelovali pri načrtovanju uporabe sistema kompetenc pri izvajanju dejavnosti človeških virov. To bi omogočalo enotno in pregledno uporabo sistema kompetenc, ki bi jo izvajali kadrovske strokovnjaki v posameznih enotah oziroma organih.

Strokovnjaki v kompetenčnem centru bi torej skrbeli za razvoj sistema kompetenc, in sicer tako na teoretični ravni kot na ravni praktičnega izvajanja le-tega v vseh segmentih organizacije, saj, kot zapiše Ulrich(2006 v Mihalič 2007, 11), celostni menedžment kompetenc temelji na razvoju, vzdrževanju in nadgrajevanju obstoječih kompetenc.

6 ZAKLJUČEK

Izhodišče magistrske naloge predstavljajo strateške usmeritve razvoja javne uprave v prihodnjih šestih letih, ki na področju upravljanja človeških virov določajo vzpostavitev kompetenčnega modela za uslužbenca državne uprave.

Širjenje kompetenc iz zasebnega v javni sektor je posledica ekonomskih, tehnoloških, družbenih in političnih sprememb, zaradi katerih so se vladne strategije usmerile na trg v veri, da bo ta najbolje odgovoril novim potrebam. Pod vplivom teh sprememb so nastali različni modeli upravljanja javnih organizacij, ki sem jih predstavila na začetku teoretičnega dela. Izmed njih je vidnejši novi javni menedžment (NJM), model upravljanja javnih organizacij po načelih, ki so sicer veljala za zasebna podjetja. Predstavila sem tudi razvoj slovenske javne uprave in strateški dokument, ki določa razvoj slovenske javne uprave v prihodnjih šestih letih. Strateške smernice kažejo, da je kljub prodoru demokratičnih načel, še vedno viden vpliv NJM, in sicer ga lahko prepoznamo v določitvi za vpeljavo sistema kompetenc in kompetenčnega modela kot orodja za izvajanje le-tega. V zvezi s tem piše Horton (2002,3), da so tudi javne organizacije začele določati kompetence, ki so potrebne za učinkovito in uspešno opravljanje dela, oblikovati kompetenčne modele in jih uporabljati kot ključno orodje za izvajanje selekcije, premeščanja, izobraževanja in usposabljanja, napredovanja in kariernega razvoja ter ostalih dejavnosti upravljanja človeških virov.

Prednosti, ki jih prinaša uporaba sistema kompetenc pri izvajanju dejavnosti upravljanja človeških virov v javnih organizacijah sem, poleg značilnosti kompetenc in kompetenčnega modela kot orodja, predstavila v drugem delu teoretičnega dela. Pokazala sem, da je bistvena sprememba, ki jo prinaša uvedba sistema kompetenc ta, da poudarja raznolikost znanj, spretnosti, stališč in vedenj, ki so potrebni za doseganje strateških ciljev ter ostalih ciljev, ki izvirajo iz teh. Prednost kompetenčnega sistema je v doslednosti pri identifikaciji in ocenjevanju zaposlenih na vseh stopnjah zaposlitve. Poleg tega pa tudi v tem, da lahko na podlagi kompetenc ločimo med slabim, povprečnim in nadpovprečno opravljenim delom (Horton 2002, 3–4).

Poleg tega Kohont (2011, 86) ugotavlja, da je pomembna sprememba v primerjavi s prejšnjimi pristopi tudi ta, da sistem kompetenc predvsem z vidika posameznika bolj zbližuje oba pola upravljanja človeških virov, torej posameznika in organizacijo oziroma delo, ki ga posameznik v organizaciji opravlja.

Upravljanje človeških virov na podlagi kompetenc je torej pomembno, saj združuje značilnosti organizacije, ki se kažejo v organizacijski kulturi, vrednotah, strategiji, ciljih in ključnih kompetencah oziroma v kontekstu, v katerem se opravlja delo, in vsebino dela, ki je v nalogah, vlogah posameznika in standardih na določenem delovnem mestu (Kohont in Svetlik 2005, 57).

Orodje za uporabo sistema kompetenc v praksi je kompetenčni model, za vzpostavitev katerega je MJU zasnovalo projekt »Vzpostavitev kompetenčnega modela«. Ker dokončni sklepi ter vsebinski in metodološki kriteriji za izvedbo projekta še niso bili določeni, je bil namen magistrskega dela vzpostaviti kompetenčni model ob upoštevanju predvidenih kriterijev. Tako sem v empiričnem delu naloge izvedla študijo primera, ki je potrdila ustreznost predvidenih kriterijev, saj poleg vzpostavitve enotnega kompetenčnega modela za zaposlene na podsekretarskem delovnem mestu omogočajo tudi določitev profilov za posamezna delovna mesta.

Stare in Seljak (2006, 3–5) pišeta, da vedno hitrejša sprememba in razvijanje okolja narekuje spremembe na področju delovanja javne uprave, hkrati pa krepi njen pomen. Delovanje organov državne uprave postaja vse pomembnejše ter je vedno bolj pod kritičnim nadzorom javnosti oziroma državljanov. Državna uprava je tisti del upravnega sistema države, ki je najbolj izpostavljen zahtevam glede oblikovanja sodobne javne uprave, k čemur spada spreminjanje upravne kulture, uvajanje sodobnih metod in tehnik upravnega dela ter delovanje, usmerjeno k doseganju strateških ciljev.

Na podlagi ugotovitev in predlogov, ki sem jih podala lahko sklenem, da je kompetenčni model za javne uslužbence, vzpostavljen na osnovi lastnosti, ki so potrebne za opravljanje njihovega dela in zastopanja njihovih vlog ter bo hkrati upošteval vrednote in načela, vizijo, cilje in strateške usmeritve organizacije, vsekakor ustrezno orodje za doseganje navedenih zastavljenih ciljev.

7 LITERATURA

- Ackerman, Fran, Bryson, John M. in Eden, Colin. 2007. Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations.

PublicAdministrationReview 67 (4). Dostopno prek:
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2007.00754.x/abstract;jsessionid=5C5A777F7CC3041380FF358615778161.d02t02> (16. marec 2016).

- Blaxter, Loraine, Hughes, Christina in Tight, Malcolm. 2005. *How to Research*. New York: Open University Press.
- Boštjančič, Eva. 2011. *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*. Ljubljana: Planet GV.
- Boyatzis, Richard E. 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Boyatzis, Richard E. 2008. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development* 27 (1). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02621710810840730> (21. marec 2016).
- Brezovšek, Marjan in Bačlija B., Irena. 2010. *Sodobna upravna misel*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Brezovšek, Marjan, Haček, Miro in Kukovič, Simona. 2014. *Javna uprava*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bryman, Alan. 2012. *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Christensen, Tom. 2012. Post-NPM and Changing Public Governance. *Meiji Journal of Political Science and Economics* 1 (1). Dostopno prek: <http://mjps.meiji.jp/articles/files/01-01/01-01.pdf> (19. april 2016).
- Denhardt, Robert B. 1991. *Public Administration: An Action Orientation*. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Denhardt, Janet V. in Denhardt, Robert B. 2011. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: M.E. Sharpe.
- Drejer, Anders. 2002. *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Applications*. Westport: Quorum Books.
- Dubois, David D. in Rothwell, William J. 2004. *Competency-based Human Resource Management*. Palo Alto: Davies-Black.

- Edgar, William B. in Lockwood, Chris A. 2008. Organizational Competence: Clarifying the Construct. *Journal of Business Inquiry* 7 (1). Dostopno prek: https://www.uvu.edu/woodbury/docs/jbi_v7_organizational_competencies.pdf (11. marec 2016).
- Emery, Yves. 2002. Added Value in Human Resource Management: An Analysis of the Competency Management Process. V *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*, ur. Sylvia Horton, Annie Hondeghem in David Farnham, 17–30. Amsterdam: IOS Press.
- Green, Paul. 1999. *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Haček, Miro. 2015. *Sistem javnih uslužbencev v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Haček, Miro in Bačlija B., Irena. 2012. *Upravljanje človeških virov v upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Hafner-Fink, Mitja in Toš, Niko. 1998. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Hondeghem, Annie. 2002. Competency Management: The State of the Art in the Public Sector? V *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*, ur. Sylvia Horton, Annie Hondeghem in David Farnham, 173–180. Amsterdam: IOS Press.
- Horton, Sylvia. 2002. The Competency Movement. V *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*, ur. Sylvia Horton, Annie Hondeghem in David Farnham, 3–15. Amsterdam: IOS Press.
- Hughes, Owen E. 2006. *Public Management and Administration: An Introduction*. New York: Palgrave Macmillan.
- Kohont, Andrej. 2005a. *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- --- 2005b. Razvrščanje kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Sonja Pezdirc, 29–48. Ljubljana: GV Izobraževanje.

- --- 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kohont, Andrej in Svetlik, Ivan. 2005. Uvajanje in uporaba kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Sonja Pezdirc, 49–73. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Korade Purg, Štefka. 2011. Sistem javnih uslužbencev kot del procesa razvoja in modernizacije javne uprave v Republiki Sloveniji. V *Razvoj slovenske javne uprave: 1991 – 2011*, ur. Polonca Kovač in Gregor Virant, 119–147. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Kovač, Polonca. 2002a. Podjetniška načela v upravljanju slovenske javne uprave. V *Ekonomski vidiki javne uprave*, ur. Bogomil Ferfila, 144–280. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- --- 2002b. Trendi razvoja slovenske javne uprave kot nacionalne politike. *Teorija in praksa: družboslovna revija* 39 (6): 1037–1048.
- Kovač, Polonca in Virant, Gregor. 2011. Od reform javne uprave v Sloveniji do njene stalne modernizacije. V *Razvoj slovenske javne uprave: 1991 – 2011*, ur. Polonca Kovač in Gregor Virant, 29–49. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resourcesmanagement)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Löffler, Elke. 2009. PublicGovernance in a NetworkSociety. V *PublicManagementandGovernance*, ur. Tony Bovaird in ElkeLöffler, 215–232. London: Routledge.
- Lucia, Annntoinette D. in Lepsinger, Richard. 1999. *TheArtandScienceofCompetencyModels: PinpointingCriticalSuccessFactors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV založba.
- Martin, Steve. 2009. EngagingWithCitizensandOtherStakeholders. V *PublicManagementandGovernance*, ur. Tony Bovaird inElkeLöffler, 279–296. London: Routledge.

- Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Mihalič, Renata. 2007. Menedžment kompetenc v slovenskih podjetjih. V *Andragoška spoznanja* 13(3): 10–18.
- Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije (2015). *Javna uprava 2020: strategija razvoja javne uprave 2015–2020*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/strategija_razvoja_javne_uprave/ (29. april 2015).
- Mirabile, Richard J. 1997. EverythingYouWanted to KnowAboutCompetencyModeling. *TrainingandDevelopment* 51 (8). Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=acc4383e-7607-44cf-94f8-e46598cc3136%40sessionmgr4003&vid=11&hid=4105> (9. maj 2016).
- Mulder, Martin. 2001. CompetenceDevelopment – Some BackgroundThoughts. *TheJournalofAgriculturalEducationandExtension* 7 (4). Dostopno prek: <http://www.mmulder.nl/PDF%20files/Mulder%202001%20Competence%20development.%20Some%20background%20thoughts.pdf> (26. marec 2016).
- Mulder, Martin in Collins, Kate. 2007. CompetenceDevelopment in Organisation: Its Use in Practice. V *AnnualMeetingofthe AERA*, 1–23. Wageningen: WageningenUniversity, ECS.
- Muršak, Janko. 2001. Kompetence kot osnova razvoja sodobnih sistemov poklicnega izobraževanja. V *Sodobna pedagogika* 52 (4): 66–77.
- --- 2002. *Pojmovni slovar za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za šolstvo, Center RS za poklicno izobraževanje.
- Musek, Janek. 2005. *Psihološke in kognitivne študije osebnosti*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- --- 2015. *Osebnost, vrednote in psihično blagostanje*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Musek, Janek in Pečjak, Vid. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.

- Neuman, William L. 2011. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Pearson.
- OECD pregled javne uprave v Republiki Sloveniji. Za strateško vodeno in učinkovito državo (povzetek). 2012. Dostopno prek: http://www.mpju.gov.si/fileadmin/mpju.gov.si/pageuploads/mp.gov.si/PDF/120622_povzetek_Porocila_Pregled_javne_uprave_v_RS_-_OECD.pdf (22. junij 2012).
- Persaud, Nadini. 2010. Pilot Study. V *Encyclopedia of Research Design*, ur. Neil J. Salkind, 1032–1033. Dostopno prek: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/encyclopedia-of-research-design/book232149> (6. April 2016).
- Pevec Grm, Slava in Škapin, Danuša. 2006. *Kurikul na nacionalni in šolski ravni v poklicnem in strokovnem izobraževanju*. Ljubljana: Center za poklicno izobraževanje.
- Rakočević, Slobodan in Bekeš, Peter. 1994. *Državna uprava: vloga, položaj, organizacija, delovanje*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Sagadin, Janez. 2004. Tipi in vloga študij primerov v pedagoškem raziskovanju. V *Sodobna pedagogika* 55 (4): 88–100.
- Spencer, Lyle M. in Spencer, Signe M. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.
- Stare, Janez. 2002. Uvajanje instrumenta »letni pogovor s sodelavcem« v slovensko javno upravo. V IX. *Dnevi slovenske uprave*, ur. člani Programskega odbora, 399–410. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Stare, Janez in Seljak, Janko. 2006. *Vodenje ljudi v upravi: povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Stare, Janez, Frančeškin, Andrej, Kozjek, Tatjana, Mayer, Janez, Tomažević, Nina in Tomažič, Egon. 2007. *Rezultat dela na projektu v okviru ciljno raziskovalnega programa (CRP) »Konkurenčnost Slovenije 2006-2013«*. Določitev kompetenc zaposlenih v javni upravi. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Svetlik, Ivan. 2005. O kompetencah. V *Kompetence v kadrovske praksi*, ur. Sonja Pezdirc, 11–28. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Šmidovnik, Janez. 1985. *Teoretične osnove upravljanja*. Ljubljana: Višja upravna šola.

- --- 1998. Slovenska javna uprava v socializmu in tranzicijskem obdobju parlamentarne demokracije. V *Dnevi slovenskih pravnikov*, ur. Peter Juren, 1070–1081. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- *Uredba o notranji organizaciji, sistematizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih*. Ur. l. RS 85/2003 (18. junij 2003).
- Vlada Republike Slovenije. 2015. *Politika napredka in kakovosti sodobne javne uprave*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/SOJ/2015/POLITIKA_NAPREDKA.pdf(29. april 2015).
- Vogrinc, Janez. 2008. *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB-3)*. Ur. l. RS 63/2007 (13. julij 2007).
- Žurga, Gordana. 2001. *Kakovost državne uprave: pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- --- 2003. Potrebne kompetence za večjo kakovost in učinkovitost v javni upravi. V *Dobre prakse v slovenski javni upravi*, ur. Gordana Žurga, 5-20. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.

PRILOGE

Priloga A: Vprašanja za intervju z zaposlenimi

1. Katere so vaše delovne naloge, aktivnosti, zadolžitve in odgovornosti (čim bolj konkretno)?
2. Katere od navedenih delovnih nalog prevladujejo? Katerim delovnim nalogam posvetite največ delovnega časa?
3. Katera strokovna znanja so po vašem mnenju potrebna za uspešno opravljanje vaših delovnih nalog oziroma delovnih nalog na vašem področju dela?
 - Obseg znanja, interdisciplinarnost, metodološka znanja, sposobnost analitičnega in strateškega razmišljanja ipd.
4. Katere socialne veščine so po vašem mnenju potrebne za uspešno opravljanje vaših delovnih nalog oziroma delovnih nalog na vašem področju dela?
 - Obvladovanje medosebnih odnosov, komuniciranje, sposobnost delovanja v stresnih situacijah, sposobnost reševanja konfliktov ipd.
5. Katere osebne lastnosti so po vašem mnenju potrebne za uspešno opravljanje vaših delovnih nalog oziroma delovnih nalog na vašem področju dela?
 - Organiziranost, iniciativnost, samostojnost, zanesljivost, vztrajnost ipd.
6. Katere vrednote in načela so po vašem mnenju potrebna za uspešno opravljanje dela javnega uslužbenca na splošno?
 - Odgovornost, transparentnost, vladavina prava, poštenost in pravičnost, etičnost ipd.

Priloga B: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Pred vami je anketni vprašalnik, ki bo pomagal pri vzpostavitvi kompetenčnega modela. Sestavljen je iz opisov kompetenc - to so tiste vrednote, hotenja, osebnostne lastnosti, sposobnosti, veščine, ravnanja, znanje idr., ki jih mora imeti posameznik za učinkovito in uspešno opravljanje svojega dela.

Vljudno vas prosim, da spodaj navedene trditve ocenjujete v skladu s tem, koliko je opisana kompetenca potrebna za opravljanje vašega dela. Oceno podate tako, da s klikom na kvadrček označite številko, ki se vam zdi najustreznejša za posamezno kompetenco, in sicer po naslednji ocenjevalni lestvici:

- 1: neznačilna / nepotrebna kompetenca
- 2: manj značilna / manj potrebna kompetenca
- 3: značilna / potrebna kompetenca
- 4: zelo značilna / zelo potrebna kompetenca
- 5: odločilna kompetenca

1. Zna izpeljati zapletene, kompleksne delovne naloge.
2. Iz velike količine informacij zna izluščiti pomembne elemente oz. bistvo.
3. Zna analizirati vsebine različnih gradiv ter jih povzeti v jedrnatu zaključeno celoto.
4. Zna poiskati ustrezne vire z namenom pridobivanja informacij, potrebnih za opravljanje delovnih nalog.
5. Na podlagi pridobljenih informacij zna oblikovati strokovno vsebino v obliki določenega gradiva (podlaga za zakonske predpise, stališče, javni razpis oz. naročilo itd.).
6. Zna načrtovati in planirati delovne procese, postopke v skladu z določenimi kriteriji in razpoložljivimi sredstvi.
7. Zna nadzorovati delovne procese v skladu z določenimi kriteriji oz. sklenjenimi pogodbami.
8. Zna izpeljati proces selekcije (npr. izvajalcev, predlogov za projekte) v skladu z določenimi kriteriji in razpoložljivimi sredstvi.
9. Prizadeva si za odkrivanje pomanjkljivosti v predpisih in v zvezi s tem tudi ustrezno ukrepa (npr. pripravi nove rešitve, predloge za izboljšave).
10. Prizadeva si za spremljanje novosti in sprememb na področju dela.

11. Zna organizirati potek dejavnosti projekta oz. dogodka.
12. Zna koordinirati in usmerjati sodelujoče v projektnih oz. delovnih skupinah.
13. Zna izvesti celoten proces priprave raziskave (analiza stanja oz. problema, metodologija, analiza ugotovitev itd.)
14. Prizadeva si za podajanje predlogov, ki prispevajo k razvoju področja dela oz. organizacije.
15. Zna upravljati odnose z javnostmi in mediji.
16. Ima ustrezno strokovno izobrazbo za področje dela, ki ga opravlja.
17. Ima širok obseg znanja iz različnih strokovnih področij, ki so povezana s področjem dela, ki ga opravlja.
18. Pozna zakonske in druge predpise, ki urejajo njegovo področje dela.
19. Pri opravljanju delovnih nalog dosledno upošteva in sledi zakonskim in drugim predpisom.
20. Pozna organiziranost in delovanje javne uprave in drugih sodelujočih organizacij.
21. Zna uporabljati različna orodja (npr. Excel).
22. Pri opravljanju delovnih nalog in sprejemanju odločitev analizira vse pomembne podatke.
23. Sposoben je videti širši kontekst, imeti pregled nad obravnavanim področjem.
24. Zna predvidevati posledice sprememb in novosti na določeno področje dela.
25. Sposoben je presoditi strokovne odločitve drugih ljudi.
26. Zna oblikovati argumente in zagovarjati svoja stališča.
27. Svoje mnenje podaja na jasen, razumljiv in nežaljiv način.
28. Obvlada pisno in ustno izražanje v slovenskem jeziku.
29. Obvlada pisno in ustno izražanje v vsaj enem tujem jeziku.
30. Zna javno nastopati pred občinstvom.
31. Zna delovati v skupini, pri skupinskem delu.
32. Pripravljen je deliti znanje, ideje, predloge s svojimi sodelavci.
33. Prizadeva si, da so vsi sodelujoči vključeni – da so seznanjeni z dogajanjem na področju dela, ki ga opravljajo skupaj.
34. Sposoben je razumeti in upoštevati drugačno mnenje.
35. Zna prisluhniti sogovorniku, z njim navezati stik in ga skuša razumeti.
36. Do sodelavcev ima spoštljiv odnos.

37. S sodelavci vzpostavlja pozitiven odnos in si prizadeva za splošno pozitivno vzdušje.
38. Prizadeva si za spodbujanje sodelavcev pri opravljanju delovnih nalog.
39. Pripravljen je pomagati sodelavcem in je solidaren.
40. Sposoben je oceniti sogovornika.
41. Prizadeva si za vzpostavljanje strokovnih vezi, iz katerih črpa informacije.
42. Sposoben je najti skupne interese s strokovnjaki na sorodnem področju dela.
43. V stresnih in konfliktnih situacijah ravna razumno in si prizadeva za reševanje problemov.
44. Pripravljen je sklepati kompromise.
45. Zna podajati konstruktivne predloge za razrešitev konfliktnih situacij.
46. Zna ravnati z zahtevnimi, težavnimi ljudmi.
47. Sposoben je obvladati delovne naloge v stresnih in časovno omejenih situacijah.
48. Sposoben je opravljati več nalog hkrati.
49. Prevzema odgovornost za delovne naloge, ki jih je opravil in odločitve, ki jih je sprejel.
50. Prizna storjene napake in skrbi, da se ne bi ponavljale.
51. Samostojno si oblikuje cilje in potek dejavnosti, ki so potrebne za izvedbo delovnih nalog.
52. Samostojno rešuje probleme na področju dela in išče ustrezne rešitve.
53. Pri opravljanju delovnih nalog ni odvisen od sodelavcev.
54. Zna si postaviti cilje ter v skladu z njimi načrtovati, organizirati delovne naloge tako, da zastavljene cilje tudi izpolni.
55. Zna postaviti prioritete izmed vseh delovnih nalog.
56. Skrbi za urejenost dokumentov in ostalih gradiv.
57. Pri opravljanju delovnih nalog je osredotočen in natančen.
58. Kadar je to potrebno, zna počakati na pravo priložnost za razrešitev določenega problema ali delovne naloge.
59. Drži se predpisanih normativov in sklenjenih dogovorov.
60. Prizadeva si, da svoje delovne naloge opravi uspešno s strokovnega in časovnega vidika.
61. Do sodelavcev in uporabnikov je prijazen.
62. Samoiniciativno podaja predloge, pobude in rešitve za opravljanje delovnih nalog.

63. Samoiniciativno nudi pomoč sodelavcem, kadar je to potrebno.
64. Zavzeto opravlja delovne naloge in rešuje probleme.
65. Izraža pozitiven odnos do dela.
66. Prizadeva si za lasten strokovni razvoj (seznanjanje s strokovnimi novostmi na področju dela).
67. Udeležuje se različnih vrst izobraževanj, seminarjev, sejmov itd.
68. Hitro prepozna bistvo problemov in sporočil.
69. Odloča se hitro, a s premislekom.
70. V najkrajšem možnem času se odzove sodelavcu oz. uporabniku.
71. Pri opravljanju delovnih nalog išče nove, drugačne, boljše in hkrati uporabne rešitve oz. načine.
72. Težko ga je »spraviti s tira«.
73. Sposoben se je mirno in kontrolirano odzvati tudi kadar je pod pritiskom.
74. Sposoben je sprejeti jasne in smiselne odločitve.
75. Zaupa v svojo presojo, sprejete odločitve in rezultate svojega dela.
76. Hitro prepozna spremembe v delovnem okolju in se jim uspešno prilagodi.
77. Do sprememb ima pozitiven odnos, v njih vidi izzive in nove možnosti.
78. Vztraja, dokler delo ni pravilno in pravočasno opravljeno.
79. Težke delovne naloge in kompleksne probleme rešuje toliko časa, dokler niso opravljene oz. razrešeni.
80. S sodelavci se pogovarja odprto in neposredno.
81. Pri opravljanju delovnih nalog si prizadeva za operiranje z verodostojnimi informacijami.
82. Pri sprejemanju odločitev in opravljanju delovnih nalog je politično nevtralen.
83. Prizadeva si, da ravna v skladu z obstoječimi etičnimi in moralnimi normami.
84. Prepoznava neprimerno ravnanje v delovnem okolju in nanj tudi opozarja oz. v skladu s tem ukrepa.
85. Zaveda se svoje vloge, ki jo ima kot javni uslužbenec v odnosu do uporabnikov storitev oz. sodržavljanov.
86. Prizadeva si, da preko svojega dela prispeva k boljši družbi.
87. Prizadeva si, da svoje delovne naloge opravlja v skladu z vrednotami, cilji in poslanstvom organizacije.

- 88. Ima profesionalen odnos do sodelavcev.
- 89. Upošteva potrebe in želje uporabnikov storitev ter v zvezi s tem ustrezno ukrepa (npr. pripravi nove rešitve, predloge za izboljšave).
- 90. Z uporabniki storitev skuša vzpostaviti zaupen odnos in se vživeti v njihovo situacijo.
- 91. Sprejema in se prilagaja kulturnim drugačnostim.
- 92. Gospodarno ravna z viri (sodelavci, denar, oprema, material, čas).

Priloga C: Ocene zaželenih vedenj po posameznih skupinah

Tabela 8.1: Najpomembnejša zaželena vedenja v Skupini I.

Etičnost in politična nevtralnost
<ul style="list-style-type: none"> • Prizadeva si, da ravna v skladu z obstoječimi etičnimi in moralnimi normami. 4,86 • Prizadeva si, da svoje delovne naloge opravlja v skladu z vrednotami, cilji in poslanstvom organizacije. 4,71 • Pri sprejemanju odločitev in opravljanju delovnih nalog je politično nevtralen. 4,57 • Pri opravljanju delovnih nalog si prizadeva za operiranje z verodostojnimi informacijami. 4,29
Odnos do sodelavcev in uporabnikov storitev
<p><u>Odnos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Do sodelavcev ima spoštljiv odnos. 5,00 • S sodelavci vzpostavlja pozitiven odnos in si prizadeva za splošno pozitivno vzdušje. 4,86 • Ima profesionalen odnos do sodelavcev. 4,86 • Do sodelavcev in uporabnikov storitev je prijazen. 4,71 • Upošteva potrebe in želje uporabnikov storitev ter v zvezi s tem ustrezno ukrepa (npr. pripravi nove rešitve, predloge za izboljšave). 3,57 <p><u>Komunikacija</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • S sodelavci se pogovarja odprto in neposredno. 4,57 • Svoje mnenje podaja na jasen, razumljiv in nežaljiv način. 4,43 • Sposoben je razumeti in upoštevati drugačno mnenje. 4,29 • Zna prisluhniti sogovorniku, z njim navezati stik in ga skuša razumeti. 4,29 • V najkrajšem možnem času se odzove sodelavcu oz. uporabniku storitev. 4,29 • Sposoben je najti skupne interese s strokovnjaki na sorodnem področju dela. 4,00 <p><u>Nudenje pomoči in solidarnost</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pripravljen je pomagati sodelavcem in je solidaren. 4,71 • Pripravljen je deliti znanje, ideje, predloge s svojimi sodelavci. 4,29 • Samoiniciativno nudi pomoč sodelavcem, kadar je to potrebno. 4,29 • Prizadeva si, da so vsi sodelujoči vključeni – da so seznanjeni z dogajanjem na področju dela, ki ga opravljajo skupaj. 4,00 • Prizadeva si za spodbujanje sodelavcev pri opravljanju delovnih nalog. 4,00

<p>Odgovornost</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevzema odgovornost za delovne naloge, ki jih je opravil in odločitve, ki jih je sprejel. 4,86 • Gospodarno ravna z viri (sodelavci, denar, oprema, material, čas). 4,71 • Prizna storjene napake in skrbi, da se ne bi ponavljale. 4,57 • Prizadeva si, da preko svojega dela prispeva k boljši družbi. 4,43 • Drži se predpisanih normativov in sklenjenih dogovorov. 4,29 • Zaveda se svoje vloge, ki jo ima kot javni uslužbenec v odnosu do uporabnikov storitev oz. sodržavljanov. 4,29
<p>Izvedba postopkov dela</p> <p><u>Opravljanje delovnih nalog</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Iz velike količine informacij zna izluščiti pomembne elemente oz. bistvo. 4,43 • Na podlagi pridobljenih informacij zna oblikovati strokovno vsebino v obliki določenega gradiva (podlaga za zakonske predpise, stališče, javni razpis oz. naročilo itd.). 4,43 • Zna poiskati ustrezne vire z namenom pridobivanja informacij, potrebnih za opravljanje delovnih nalog. 4,43 • Sposoben je videti širši kontekst, imeti pregled nad obravnavanim področjem. 4,29 • Zna analizirati vsebine različnih gradiv ter jih povzeti v jedrnato zaključeno celoto. 4,29 • Zna izpeljati zapletene, kompleksne delovne naloge. 4,29 • Zna predvideti posledice sprememb in novosti na določeno področje dela. 4,14 <p><u>Skupinsko oz. projektno delo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zna oblikovati argumente in zagovarjati svoja stališča. 4,63 • Zna delovati v skupini, pri skupinskem delu. 4,57 • Zna organizirati potek dejavnosti projekta oz. dogodka. 3,71 • Zna koordinirati in usmerjati sodelujoče v projektih oz. delovnih skupinah. 3,71
<p>Obvladovanje stresnih in konfliktnih situacij</p> <ul style="list-style-type: none"> • V stresnih in konfliktnih situacijah ravna razumno in si prizadeva za reševanje problemov. 4,43 • Sposoben je obvladati delovne naloge v stresnih in časovno omejenih situacijah. 4,29 • Sposoben je opravljati več nalog hkrati. 4,00 • Zna podajati konstruktivne predloge za razrešitev konfliktnih situacij. 3,86 • Sposoben se je mirno in kontrolirano odzvati tudi kadar je pod pritiskom. 3,86 • Pripravljen je sklepati kompromise. 3,71
<p>Strokovna usposobljenost</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obvlada pisno in ustno izražanje v slovenskem jeziku. 4,29 • Prizadeva si za lasten strokovni razvoj (seznanjanje s strokovnimi novostmi na področju dela). 4,29 • Pri opravljanju delovnih nalog dosledno upošteva in sledi zakonskim in drugim predpisom. 4,29 • Ima širok obseg znanja iz različnih strokovnih področij, ki so povezana s področjem dela, ki ga opravlja. 4,14 • Ima ustrezno strokovno izobrazbo za področje dela, ki ga opravlja. 4,00 • Pozna zakonske in druge predpise, ki urejajo njegovo področje dela. 4,00 • Obvlada pisno in ustno izražanje v vsaj enem tujem jeziku. 4,00
<p>Uspešnost in učinkovitost</p> <p><u>Organiziranost</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prizadeva si, da svoje delovne naloge opravi uspešno s strokovnega in časovnega vidika. 4,43 • Zna postaviti prioritete izmed vseh delovnih nalog. 4,29 • Zna si postaviti cilje ter v skladu z njimi načrtovati, organizirati delovne naloge tako, da zastavljene cilje tudi izpolni. 3,86

Proaktivnost

- Vztraja, dokler delo ni pravilno in pravočasno opravljeno. 4,71
- Težke delovne naloge in kompleksne probleme rešuje toliko časa, dokler niso opravljene oz. razrešeni. 4,57
- Izraža pozitiven odnos do dela. 4,43
- Zavzeto opravlja delovne naloge in rešuje probleme. 4,43
- Odloča se hitro, a s premislekom. 4,14
- Samoiniciativno podaja predloge, pobude in rešitve za opravljanje delovnih nalog. 4,00
- Hitro prepozna bistvo problemov in sporočil. 3,86
- Pri opravljanju delovnih nalog je osredotočen in natančen. 3,57

Samostojnost in suverenost

- Sposoben je sprejeti jasne in smiselne odločitve. 4,29
- Zaupa v svojo presojo, sprejete odločitve in rezultate svojega dela. 4,14
- Samostojno rešuje probleme na področju dela in išče ustrezne rešitve. 4,14
- Samostojno si oblikuje cilje in potek dejavnosti, ki so potrebne za izvedbo delovnih nalog. 4,00

Inovativnost

- Pri opravljanju delovnih nalog išče nove, drugačne, boljše in hkrati uporabne rešitve oz. načine. 4,14
- Do sprememb ima pozitiven odnos, v njih vidi izzive in nove možnosti. 4,00
- Prizadeva si za spremljanje novosti in sprememb na področju dela. 3,57

Tabela 8.2: Najpomembnejša zaželena vedenja v Skupini II.

Etičnost in politična nevtralnost

- Prizadeva si, da ravna v skladu z obstoječimi etičnimi in moralnimi normami. 4,63
- Pri sprejemanju odločitev in opravljanju delovnih nalog je politično nevtralen. 4,63
- Pri opravljanju delovnih nalog si prizadeva za operiranje z verodostojnimi informacijami. 4,06
- Prizadeva si, da svoje delovne naloge opravlja v skladu z vrednotami, cilji in poslanstvom organizacije. 3,81

Odnos do sodelavcev in uporabnikov storitev

Odnos

- Do sodelavcev ima spoštljiv odnos. 4,63
- S sodelavci vzpostavlja pozitiven odnos in si prizadeva za splošno pozitivno vzdušje. 4,25
- Ima profesionalen odnos do sodelavcev. 4,06
- Do sodelavcev in uporabnikov storitev je prijazen. 4,00
- Upošteva potrebe in želje uporabnikov storitev ter v zvezi s tem ustrezno ukrepa (npr. pripravi nove rešitve, predloge za izboljšave). 3,88

Komunikacija

- Svoje mnenje podaja na jasn, razumljiv in nežaljiv način. 4,75
- Sposoben je razumeti in upoštevati drugačno mnenje. 4,31
- Zna prisluhniti sogovorniku, z njim navezati stik in ga skuša razumeti. 4,13
- S sodelavci se pogovarja odprto in neposredno. 4,13
- V najkrajšem možnem času se odzove sodelavcu oz. uporabniku storitev. 3,94

<p><u>Nudnje pomoči in solidarnost</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pripravljen je deliti znanje, ideje, predloge s svojimi sodelavci. 4,38 • Pripravljen je pomagati sodelavcem in je solidaren. 4,25 • Prizadeva si, da so vsi sodelujoči vključeni – da so seznanjeni z dogajanjem na področju dela, ki ga opravljajo skupaj. 4,13 • Samoiniciativno nudi pomoč sodelavcem, kadar je to potrebno. 3,69
<p>Odgovornost</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Prevzema odgovornost za delovne naloge, ki jih je opravil in odločitve, ki jih je sprejel. 4,44 • Prizna storjene napake in skrbi, da se ne bi ponavljale. 4,38 • Zaveda se svoje vloge, ki jo ima kot javni uslužbenec v odnosu do uporabnikov storitev oz. sohržavljanov. 4,06 • Drži se predpisanih normativov in sklenjenih dogovorov. 4,00 • Prizadeva si, da preko svojega dela prispeva k boljši družbi. 3,63 • Gospodarno ravna z viri (sodelavci, denar, oprema, material, čas). 3,44
<p>Izvedba postopkov dela</p>
<p><u>Opravljanje delovnih nalog</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zna poiskati ustrezne vire z namenom pridobivanja informacij, potrebnih za opravljanje delovnih nalog. 4,56 • Iz velike količine informacij zna izluščiti pomembne elemente oz. bistvo. 4,44 • Na podlagi pridobljenih informacij zna oblikovati strokovno vsebino v obliki določenega gradiva (podlaga za zakonske predpise, stališče, javni razpis oz. naročilo itd.). 4,44 • Zna analizirati vsebine različnih gradiv ter jih povzeti v jedrnato zaključeno celoto. 4,44 • Sposoben je videti širši kontekst, imeti pregled nad obravnavanim področjem. 4,31 • Zna izpeljati zapletene, kompleksne delovne naloge. 4,31 • Zna predvideti posledice sprememb in novosti na določeno področje dela. 3,94 <p><u>Skupinsko oz. projektno delo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zna oblikovati argumente in zagovarjati svoja stališča. 4,69 • Zna organizirati potek dejavnosti projekta oz. dogodka. 3,63 • Zna delovati v skupini, pri skupinskem delu. 3,56 • Zna koordinirati in usmerjati sodelujoče v projektih oz. delovnih skupinah. 3,56
<p>Obvladovanje stresnih in konfliktnih situacij</p>
<ul style="list-style-type: none"> • V stresnih in konfliktnih situacijah ravna razumno in si prizadeva za reševanje problemov. 4,19 • Zna podajati konstruktivne predloge za razrešitev konfliktnih situacij. 4,13 • Sposoben se je mirno in kontrolirano odzvati tudi kadar je pod pritiskom. 4,13 • Pripravljen je sklepati kompromise. 4,00 • Sposoben je obvladati delovne naloge v stresnih in časovno omejenih situacijah. 3,94 • Sposoben je opravljati več nalog hkrati. 3,88
<p>Strokovna usposobljenost</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Pozna zakonske in druge predpise, ki urejajo njegovo področje dela. 4,63 • Obvlada pisno in ustno izražanje v slovenskem jeziku. 4,44 • Pri opravljanju delovnih nalog dosledno upošteva in sledi zakonskim in drugim predpisom. 4,31 • Ima ustrezno strokovno izobrazbo za področje dela, ki ga opravlja. 4,25 • Prizadeva si za lasten strokovni razvoj (seznanjanje s strokovnimi novostmi na področju dela). 4,06 • Ima širok obseg znanja iz različnih strokovnih področij, ki so povezana s področjem dela, ki ga opravlja. 3,81 • Obvlada pisno in ustno izražanje v vsaj enem tujem jeziku. 2,81

Uspešnost in učinkovitost

Organiziranost

- Prizadeva si, da svoje delovne naloge opravi uspešno s strokovnega in časovnega vidika. 4,44
- Zna postaviti prioritete izmed vseh delovnih nalog. 4,44
- Zna si postaviti cilje ter v skladu z njimi načrtovati, organizirati delovne naloge tako, da zastavljene cilje tudi izpolni. 3,94

Proaktivnost

- Pri opravljanju delovnih nalog je osredotočen in natančen. 4,25
- Hitro prepozna bistvo problemov in sporočil. 4,13
- Težke delovne naloge in kompleksne probleme rešuje toliko časa, dokler niso opravljene oz. razrešeni. 4,06
- Zavzeto opravlja delovne naloge in rešuje probleme. 3,94
- Odloča se hitro, a s premislekom. 3,88
- Samoiniciativno podaja predloge, pobude in rešitve za opravljanje delovnih nalog. 3,88
- Izraža pozitiven odnos do dela. 3,81
- Vztraja, dokler delo ni pravilno in pravočasno opravljeno. 3,81

Samostojnost in suverenost

- Zaupa v svojo presojo, sprejete odločitve in rezultate svojega dela. 4,19
- Sposoben je sprejeti jasne in smiselne odločitve. 4,13
- Samostojno rešuje probleme na področju dela in išče ustrezne rešitve. 3,94
- Samostojno si oblikuje cilje in potek dejavnosti, ki so potrebne za izvedbo delovnih nalog. 3,44

Inovativnost

- Prizadeva si za spremljanje novosti in sprememb na področju dela. 3,94
- Pri opravljanju delovnih nalog išče nove, drugačne, boljše in hkrati uporabne rešitve oz. načine. 3,56
- Do sprememb ima pozitiven odnos, v njih vidi izzive in nove možnosti. 3,50

Tabela: Najpomembnejša zaželeno vedenja v Skupini III.

Etičnost in politična nevtralnost

- Prizadeva si, da ravna v skladu z obstoječimi etičnimi in moralnimi normami. 4,57
- Pri sprejemanju odločitev in opravljanju delovnih nalog je politično nevtralen. 4,43
- Pri opravljanju delovnih nalog si prizadeva za operiranje z verodostojnimi informacijami. 4,43
- Prizadeva si, da svoje delovne naloge opravlja v skladu z vrednotami, cilji in poslanstvom organizacije. 4,00

Odnos do sodelavcev in uporabnikov storitev

Odnos

- Do sodelavcev ima spoštljiv odnos. 4,57
- Do sodelavcev in uporabnikov storitev je prijazen. 4,57
- S sodelavci vzpostavlja pozitiven odnos in si prizadeva za splošno pozitivno vzdušje. 4,43
- Upošteva potrebe in želje uporabnikov storitev ter v zvezi s tem ustrezno ukrepa (npr. pripravi nove rešitve, predloge za izboljšave). 4,29
- Z uporabniki storitev skuša vzpostaviti zaupen odnos in se vživeti v njihovo situacijo. 4,14
- Ima profesionalen odnos do sodelavcev. 4,14

Komunikacija

- Svoje mnenje podaja na jasen, razumljiv in nežaljiv način. 4,57
- Zna prisluhniti sogovorniku, z njim navezati stik in ga skuša razumeti. 4,57
- S sodelavci se pogovarja odprto in neposredno. 4,43
- Sposoben je razumeti in upoštevati drugačno mnenje. 4,29
- Prizadeva si za vzpostavljanje strokovnih vezi, iz katerih črpa informacije. 4,29
- V najkrajšem možnem času se odzove sodelavcu oz. uporabniku storitev. 4,00

Nudenje pomoči in solidarnost

- Pripravljen je deliti znanje, ideje, predloge s svojimi sodelavci. 4,43
- Pripravljen je pomagati sodelavcem in je solidaren. 4,43
- Prizadeva si, da so vsi sodelujoči vključeni – da so seznanjeni z dogajanjem na področju dela, ki ga opravljajo skupaj. 4,43
- Samoinicijativno nudi pomoč sodelavcem, kadar je to potrebno. 4,14

Odgovornost

- Prevzema odgovornost za delovne naloge, ki jih je opravil in odločitve, ki jih je sprejel. 4,57
- Prizna storjene napake in skrbi, da se ne bi ponavljale. 4,43
- Zaveda se svoje vloge, ki jo ima kot javni uslužbenec v odnosu do uporabnikov storitev oz. sodržavljanov. 4,43
- Drži se predpisanih normativov in sklenjenih dogovorov. 4,29
- Gospodarno ravna z viri (sodelavci, denar, oprema, material, čas). 4,14
- Prizadeva si, da preko svojega dela prispeva k boljši družbi. 4,14

Izvedba postopkov dela

Opravljanje delovnih nalog

- Zna poiskati ustrezne vire z namenom pridobivanja informacij, potrebnih za opravljanje delovnih nalog. 4,43
- Zna izpeljati zapletene, kompleksne delovne naloge. 4,43
- Iz velike količine informacij zna izluščiti pomembne elemente oz. bistvo. 4,14
- Zna analizirati vsebine različnih gradiv ter jih povzeti v jedrnato zaključeno celoto. 4,14
- Sposoben je videti širši kontekst, imeti pregled nad obravnavanim področjem. 4,14
- Zna predvideti posledice sprememb in novosti na določeno področje dela. 4,14
- Zna nadzorovati delovne procese v skladu z določenimi kriteriji oz. sklenjenimi pogodbami. 4,00
- Na podlagi pridobljenih informacij zna oblikovati strokovno vsebino v obliki določenega gradiva (podlaga za zakonske predpise, stališče, javni razpis oz. naročilo itd.). 3,57

Skupinsko oz. projektno delo

- Zna oblikovati argumente in zagovarjati svoja stališča. 4,43
- Zna delovati v skupini, pri skupinskem delu. 4,00
- Zna koordinirati in usmerjati sodelujoče v projektih oz. delovnih skupinah. 4,00
- Zna organizirati potek dejavnosti projekta oz. dogodka. 3,86

Obvladovanje stresnih in konfliktnih situacij

- Zna podajati konstruktivne predloge za razrešitev konfliktnih situacij. 4,57
- V stresnih in konfliktnih situacijah ravna razumno in si prizadeva za reševanje problemov. 4,43
- Sposoben je obvladati delovne naloge v stresnih in časovno omejenih situacijah. 4,29
- Sposoben se je mirno in kontrolirano odzvati tudi kadar je pod pritiskom. 4,14
- Sposoben je opravljati več nalog hkrati. 4,14
- Pripravljen je sklepati kompromise. 3,86

Strokovna usposobljenost

- Obvlada pisno in ustno izražanje v slovenskem jeziku. 4,57
- Prizadeva si za lasten strokovni razvoj (seznanjanje s strokovnimi novostmi na področju dela). 4,43
- Ima širok obseg znanja iz različnih strokovnih področij, ki so povezana s področjem dela, ki ga opravlja. 4,00
- Pozna zakonske in druge predpise, ki urejajo njegovo področje dela. 3,71
- Pri opravljanju delovnih nalog dosledno upošteva in sledi zakonskim in drugim predpisom. 3,71
- Ima ustrezno strokovno izobrazbo za področje dela, ki ga opravlja. 3,71

Uspešnost in učinkovitost

Organiziranost

- Prizadeva si, da svoje delovne naloge opravi uspešno s strokovnega in časovnega vidika. 4,43
- Zna si postaviti cilje ter v skladu z njimi načrtovati, organizirati delovne naloge tako, da zastavljene cilje tudi izpolni. 4,14
- Zna postaviti prioritete izmed vseh delovnih nalog. 4,00

Proaktivnost

- Vztraja, dokler delo ni pravilno in pravočasno opravljeno. 4,29
- Izraža pozitiven odnos do dela. 4,29
- Pri opravljanju delovnih nalog je osredotočen in natančen. 4,29
- Zavzeto opravlja delovne naloge in rešuje probleme. 4,29
- Hitro prepozna bistvo problemov in sporočil. 4,14
- Odloča se hitro, a s premislekom. 4,14
- Samoiniciativno podaja predloge, pobude in rešitve za opravljanje delovnih nalog. 4,14
- Težke delovne naloge in kompleksne probleme rešuje toliko časa, dokler niso opravljene oz. razrešeni. 3,86

Samostojnost in suverenost

- Samostojno rešuje probleme na področju dela in išče ustrezne rešitve. 4,57
- Sposoben je sprejeti jasne in smiselne odločitve. 4,43
- Zaupa v svojo presojo, sprejete odločitve in rezultate svojega dela. 4,14
- Samostojno si oblikuje cilje in potek dejavnosti, ki so potrebne za izvedbo delovnih nalog. 4,00

Inovativnost

- Pri opravljanju delovnih nalog išče nove, drugačne, boljše in hkrati uporabne rešitve oz. načine. 4,29
- Prizadeva si za spremljanje novosti in sprememb na področju dela. 3,71
- Do sprememb ima pozitiven odnos, v njih vidi izzive in nove možnosti. 3,57