

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**KARIERNI SISTEM JAVNIH USLUŽBENCEV
V DRŽAVNI UPRAVI**

Adisa Čavalić

Ljubljana, marec 2014

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**KARIERNI SISTEM JAVNIH USLUŽBENCEV V DRŽAVNI
UPRAVI**

Kandidatka: Adisa Čavalić
Vpisna številka: 04039969
Študijski program: univerzitetni študijski program Uprava prva stopnja
Mentor: izr. prof. dr. Marjan Brezovšek

Ljubljana, marec 2014

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Adisa Čavalić, študentka univerzitetnega študijskega programa Uprava prva stopnja, z vpisno številko 04039969, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Karierni sistem javnih uslužbencev v državni upravi.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobeseznega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela in soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Ksenija Pečnik, prof. slov. jezika.

Ljubljana, 5. 3. 2014

Podpis avtorice:

POVZETEK

V diplomskem delu proučujem karierni sistem javnih uslužbencev v državni upravi – upravnih enotah. Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela.

Na začetku so opredeljeni temeljni pojmi, ki so povezani z upravo: javni sektor, učinkovita in uspešna javna uprava, sistematizacija delovnih mest, delovna mesta, plačne skupine, funkcionar in javni uslužbenec, ki je temeljni element sistema javne uprave.

Sledi kratka predstavitev tega, kako so spremembe vplivale na ravnanje s človeškimi viri. Zaradi vseh sprememb je bilo treba spremeniti tudi ureditev kariere v državni upravi, in sicer z novo zakonodajo. Omenim tudi temeljne modele urejanja uslužbenskih razmerij ter podrobno primerjam kariernega in pozicijskega. Poudarek diplomskega dela je na karieri, zato se še posebej osredotočim na definicije kariere, karierne oblike, načrtovanje in razvoj kariere, ki se uresničuje s pomočjo elementov, kot so letni pogovori, izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje ter ocenjevanje in napredovanje javnih uslužbencev.

V empiričnem delu analiziram odgovore javnih uslužbencev, zaposlenih na upravnih enotah, ki sem jih pridobila s pomočjo ankete. Na osnovi rezultatov nato potrdim ali ovržem postavljene hipoteze.

Ključne besede: državna uprava, javni uslužbenec, kariera, karierni model, pozicijski model, letni pogovori.

SUMMARY

CAREER CIVIL SERVICE SYSTEM IN THE STATE ADMINISTRATION

In the thesis I discuss the career civil service system in the state administration – administrative units. The thesis consists of the theoretical and empirical part.

First I define the basic concepts, concerning the administration: the public sector, effective and successful public administration, workplace systematization, workplaces, salary groups, the functionary and the public servant as the main element of the public administration system.

This is followed by a brief presentation of the influences of changes on human resources management. Due to all changes it was necessary to alter even the career management in the state administration, namely with new legislation. I also state the basic models of civil servants relations management and show a more thorough comparison between the career and position model. The thesis emphasises the career, therefore I especially focus on the definitions of the career, career types, planning and career development, which is being realized with the help of elements like: annual interviews, education, training, evaluation and promotion of civil servants.

In the empirical part I analyze the answers of civil servants, employed in administrative units, gained through a survey. Based on the results I confirm or refute the set hypotheses.

Keywords: state administration, civil servant, career, career model, position model, annual interviews.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	III
POVZETEK.....	V
SUMMARY.....	VI
KAZALO.....	VII
KAZALO PONAZORITEV	IX
KAZALO GRAFIKONOV.....	IX
KAZALO SLIK.....	IX
KAZALO TABEL	IX
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC.....	X
1 UVOD.....	1
2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV.....	3
2.1 JAVNI SEKTOR, JAVNA UPRAVA IN DRŽAVNA UPRAVA	3
2.2 UČINKOVITA IN USPEŠNA UPRAVA.....	4
2.3 JAVNI USLUŽBENEC.....	4
2.4 FUNKCIONAR	4
2.5 SISTEMATIZACIJA DELOVNIH MEST IN KADROVSKI NAČRT	5
2.6 DELOVNA MESTA, POLOŽAJI IN NAZIVI	5
2.7 PLAČNA SKUPINA, PLAČNA LESTVICA, TARIFNI RAZRED, PLAČNI RAZRED.....	6
3 OPREDELITEV ČLOVEŠKIH VIROV	10
3.1 VPLIV SPREMEMB NA RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	10
4 TEMELJNI MODELI UREJANJA USLUŽBENSKIH RAZMERIJ	11
4.1 JAVNOPRAVNI IN ZASEBNOPRAVNI MODEL.....	11
4.2 KARIERNI IN POZICIJSKI MODEL	11
4.3 ODPRTI IN ZAPRTI MODEL	13
4.4 IDEALNI MODEL UREJANJA USLUŽBENSKIH RAZMERIJ	14
5 UREDITEV KARIERNEGA SISTEMA V DRŽAVNI UPRAVI	15
5.1 PRETEKLA UREDITEV KARIERE V DRŽAVNI UPRAVI	15
5.1.1 TEMELJNE ZNAČILNOSTI IN REŠITVE PREJŠNJEGA IN SEDANJEGA USLUŽBENSKEGA SISTEMA	16
5.2 VELJAVNA UREDITEV KARIERE V DRŽAVNI UPRAVI	18
5.3 POSTOPEK PREHODA NA NOVO ZAKONODAJO	19
6 DEFINICIJA KARIERE	20
6.1 SPREMEMBE V DEFINIRANJU KARIERE.....	20
6.2 SUBJEKTIVNI IN OBJEKTIVNI VIDIK KARIERE	21
6.3 KARIERNE OBLIKE.....	21
6.3.1 BIROKRATSKA KARIERNA OBLIKA	21
6.3.2 PROFESIONALNA KARIERNA OBLIKA	22
6.3.3 PODJETNIŠKA KARIERA.....	22
6.4 RAZVOJ KARIERE	22

6.5	NAČRTOVANJE KARIERE	23
6.6	UPRAVLJANJE KARIERE.....	24
7	ELEMENTI, S POMOČJO KATERIH SE URESNIČUJE RAZVOJ KARIERE JAVNEGA USLUŽBENCA.....	25
7.1	LETNI POGOVOR S SODELAVCEM	25
7.1.1	NAMEN IN CILJI LETNEGA POGOVORA.....	25
7.1.2	PRIPRAVE NA LETNI POGOVOR	26
7.1.3	POTEK LETNEGA POGOVORA	26
7.2	IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE	27
7.2.1	IZOBRAŽEVANJE	27
7.2.2	USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE	28
7.3	OCENJEVANJE IN NAPREDOVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV.....	29
7.3.1	POSTOPEK OCENJEVANJA JAVNEGA USLUŽBENCA.....	30
7.3.2	NAPREDOVANJE JAVNEGA USLUŽBENCA.....	31
7.3.2.1	Kdaj napreduje uradnik.....	33
7.3.2.2	Kdaj napreduje javni uslužbenec.....	34
8	ANALIZA REZULTATOV RAZISKOVANJA.....	35
8.1	ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKAVE	35
8.2	PREDSTAVITEV IN INTERPRETACIJA REZULTATOV RAZISKAVE.....	36
8.3	UGOTOVITVE RAZISKAVE IN OPREDELITVE HIPOTEZ	48
8.3.1	UGOTOVITVE RAZISKAVE	48
8.3.2	OPREDELITVE HIPOTEZ.....	50
9	ZAKLJUČEK.....	52
	LITERATURA IN VIRI	54
	PRILOGE.....	57

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Spol anketirancev	37
Grafikon 2: Starostna skupina anketirancev	37
Grafikon 3: Zaključena stopnja izobrazbe.....	38
Grafikon 4: Delovna doba zaposlenih	38
Grafikon 5: Položaj zaposlenih v upravni enoti	39
Grafikon 6: Definicije kariere	40
Grafikon 7: Pomembnost kariere za javne uslužbence.....	40
Grafikon 8: Načrtovanje kariernega razvoja zaposlenih	43
Grafikon 9: Pripravljenost za napredovanje.....	43
Grafikon 10: Zadovoljstvo javnih uslužbencev	46
Grafikon 11: Vpliv varčevalnih ukrepov	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Tridimenzionalni model kariernega razvoja v organizaciji	33
---	----

KAZALO TABEL

Tabela 1: Plačne skupine in plačni razredi.....	7
Tabela 2: Tarifni razred in ravni potrebne usposobljenosti.....	8
Tabela 3: Tipični elementi kariernega in pozicijskega sistema	12
Tabela 4: Pomembnost kariere za javne uslužbence v večji upravni enoti	41
Tabela 5: Pomembnost kariere za javne uslužbence v manjši upravni enoti	42
Tabela 6: Razvoj kariere javnih uslužbencev	45

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

bol.	bolonjska
idr.	in drugi
npr.	na primer
oz.	oziroma
RS	Republika Slovenija
SAZU	Slovenska akademija znanosti in umetnosti
st.	stopnja
UE	upravna enota
ZDDO	Zakon o delavcih v državnih organih
ZJU	Zakon o javnih uslužbencih
ZRPJZ	Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti
ZSPJS	Zakon o sistemu plač v javnem sektorju
ZUJF	Zakon o uravnoteženju javnih financ

1 UVOD

V diplomskem delu z naslovom »Karierni sistem javnih uslužbencev v državni upravi« raziskujem karierni razvoj uslužbencev v dveh upravnih enotah, eni večji in drugi manjši.

Javna uprava v Sloveniji je v preteklih letih doživela korenito reformo, ki je s seboj prinesla večje spremembe predvsem v odnosu uprave do uporabnikov in njenem načinu poslovanja. Javne uslužbenke kot osebe, ki sklenejo delovno razmerje v javnem sektorju, pri doseganju kariernega razvoja na delovnem mestu omejuje zakonodajni okvir. Zakonodaja namreč določa sistematizacijo delovnih mest in možnosti napredovanja javnega uslužbenca.

Karierni razvoj je uradniku omogočen z Zakonom o javnih uslužbencih, ki loči med uradniškimi in strokovno-tehničnimi delovnimi mesti. Napredovanje se začne že pri najnižjem nazivu, do najvišjega naziva pa je možno priti na podlagi delovne uspešnosti. Napredovanje poteka na podlagi ocenjenih delovnih in strokovnih lastnosti. Temeljni elementi, ki omogočajo razvoj kariere javnega uslužbenca, pa so letni pogovori s sodelavcem, izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje ter ocenjevanje.

Sistem javnih uslužbencev je sestavljen iz treh sistemov. V Zakonu o javnih uslužbencih se dopolnjujeta karierni sistem in sistem zaposlovanja, Zakon o sistemu plač pa opredeljuje plačni sistem.

Namen diplomskega dela je raziskati področje razvoja kariere javnega uslužbenca v upravni enoti s pomočjo teoretičnih izhodišč in normativne ureditve sistema javnih uslužbencev. Obravnavam tudi posredno in neposredno povezane pojme s kariero. Proučiti in predstaviti nameravam javnega uslužbenca kot osebo, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju, karierni sistem v državni upravi, vrste kariernega sistema, človeške vire ter preteklo in sedanjo ureditev kariere v državni upravi.

Moj cilj je analizirati karierni sistem javnih uslužbencev v dveh upravnih enotah s pomočjo zakonodaje, teorije in anketnega vprašalnika. Na podlagi pridobljenih rezultatov poskušam ugotoviti in primerjati, ali imajo javni uslužbenci možnost napredovanja, glede na to, da je napredovanje za leto 2014 zakonsko ustavljeno. Poleg tega skušam ugotoviti in primerjati zadovoljstvo zaposlenih z obstoječim sistemom napredovanja, koliko jim pomeni njihova kariera/napredovanje ter kdo največ prispeva k njihovemu kariernemu razvoju.

Pri pisanju diplomskega dela uporabim več metod. Prva je deskriptivna metoda, s katero proučim domačo in tujo literaturo, na kateri temelji vsebina teoretičnega dela naloge, kjer predstavim temeljne značilnosti kariernega sistema javnih uslužbencev.

Teoretični del je napisan na podlagi analize primarnih in sekundarnih virov. Zakonodajo in podzakonske akte (zakone, uredbe, strategije), ki proučujejo kariero, pa proučujem na podlagi analize primarnih virov.

S pomočjo interpretacije in analize sekundarnih domačih in tujih virov opredelim vse ostale osnovne pojme v diplomskem delu.

V empiričnem delu naloge kot metodo raziskovanja uporabim anketo, s pomočjo katere zberem potrebne podatke, na podlagi katerih lahko potrdim ali ovržem naslednje hipoteze:

- hipoteza 1: Javnim uslužbencem njihova kariera zelo veliko pomeni.
- hipoteza 2: Javni uslužbenec v upravni enoti svoj karierni razvoj v največji meri načrtuje sam.
- hipoteza 3: Javni uslužbenci niso zadovoljni z možnostmi razvoja kariere v upravni enoti.
- hipoteza 4: Ukrepi v državi močno vplivajo na karierni razvoj javnih uslužbencev.

2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

2.1 JAVNI SEKTOR, JAVNA UPRAVA IN DRŽAVNA UPRAVA

V ožjem pomenu v javno upravo sodijo državna uprava, nosilci javnih pooblastil in uprave lokalnih skupnosti. Širši pomen javne uprave pa poleg ožjega pomena zajema še organe zakonodajne in sodne veje oblasti ter pravne osebe javnega prava. Javna uprava in javni sektor pa sta soodvisna, saj javna uprava v širšem pomenu sodi v javni sektor (Pečarič, 2011, str. 123).

Javni sektor ni enotno opredeljen, kar pomeni, da obstaja več definicij. Glede na status javnega subjekta, ki zajema vse osebe javnega prava ne glede na dejavnost, se določi organizacijska definicija javnega sektorja. Vsi proračunski, posredni in neposredni uporabniki določajo javno-finančno definicijo javnega sektorja. Funkcionalna definicija javnega sektorja vključuje vse subjekte iz javnega in zasebnega sektorja, ki opravljajo gospodarske, negospodarske in upravne naloge, ki so zakonsko opredeljene. Te naloge imenujemo javne naloge. Ekonomsko definicijo opredeljujejo vse osebe, katerih ustanovitelj je država ali občina, ter tiste osebe, pri katerih ima večinski vpliv država ali občina. Funkcionalna in ekonomska definicija pa skupaj vključujeta vse osebe javnega prava in javna podjetja.

V organizacijsko in javno-finančno definicijo so vključeni vsi državni upravni organi (vladne službe, ministrstva, upravne enote), drugi državni organi (sodišča, državni zbor, Ustavno sodišče RS), uprave samoupravnih lokalnih skupnosti ali občinske uprave, javne agencije, javni skladi, javni zavodi, zbornice itd. Ta definicija pa ne vključuje javnih podjetij in gospodarskih družb, v katerih ima vpliv država ali občina.

Sektorje lahko razdelimo na zasebni sektor, javni sektor in tretji sektor. Za javni sektor je značilno, da zagotavlja javne storitve in dobrine ter izvaja oblasti v javnem interesu. Za ta sektor so značilni monopol, neprofitnost, javno financiranje, trajnost, profesionalizacija, specializacija, strokovnost, sistematičnost, hierarhičnost itd. (Pečarič, 2011, str. 124).

Javna uprava je sestavljena iz vladnega in nevladnega dela. Nevladni del javne uprave sestavljajo državni organi, ki niso del državne uprave. Ti organi so predsednik republike, državni svet, državni zbor, varuh človekovih pravic, Ustavno sodišče RS, Računsko sodišče RS, SAZU, RVK. Vladni del pa zajema vladne službe, ministrstva in organe v sestavi ministrstev ter upravne enote. Poleg tega v javno upravo sodijo tudi občinska uprava, nosilci javnih pooblastil in osebe javnega prava, ki sestavljajo javni sektor. V pojem javne uprave pa ne sodi pravosodje (Pečarič, 2011, str. 125).

Državna uprava je ožji pojem od javne uprave, njene značilnosti pa lahko izvirajo samo iz državne ureditve. Državna uprava je opredeljena kot sestavni del državne organizacije, v

kateri opravlja določene naloge. To so naloge države in morajo biti uresničene. Od koncepta države in njene vloge v družbi je odvisno, kakšna bo državna uprava v konkretni državi in kakšne bodo njene naloge. Naloge uresničuje v sodelovanju in povezanosti z drugimi državnimi organi (Rakočevič, 1994, str. 155, 156).

2.2 UČINKOVITA IN USPEŠNA UPRAVA

Učinkovitost in uspešnost organizacij v javni upravi ugotovimo s spremljanjem njihovega delovanja, kar je koristno za njihovo testiranje, povečevanje učinkovitosti in uspešnosti ter boljšo prilagodljivost spremembam v okolju (Žurga, 2000, str. 330).

Uspešnost organizacije je stopnja, do katere organizacija uresniči zastavljene cilje. Učinkovitost organizacije je razmerje med inputom (uporabljenimi viri) in outputom (izdelkom) (Žurga, 2000, str. 332).

Učinkovitost in uspešnost delovanja se meri v profitno in neprofitno usmerjenih organizacijah. V profitno usmerjenih organizacijah so merila delovanja dobiček in drugi finančni pokazatelji. V neprofitnih organizacijah pa je merilo delovanja opredeljeno v smislu zagotavljanja storitev (Žurga, 2000, str. 341).

2.3 JAVNI USLUŽBENEC

Javni uslužbenec je posameznik, ki sklone delovno razmerje v javnem sektorju (ZJU, 1. člen). Trpin javnega uslužbenca v okviru najsplošnejše definicije opredeljuje »kot tistega zaposlenega, ki kot svoj poklic opravlja izvršne in upravne naloge v upravnem sistemu« (Haček, 2001, str. 41).

Javni uslužbenec je oseba, ki opravlja izvršne in upravne naloge v upravnem sistemu, te naloge pa se razlikujejo od opravljanja političnih nalog. Oseba, ki deluje za neki organ na način, da se njena dejavnost šteje kot dejavnost državnega organa, je javni uslužbenec v organskem pomenu. Javni uslužbenec v funkcionalnem pomenu pa je oseba, ki opravlja kakršno koli javno funkcijo (Haček, 2001, str. 41).

Javni uslužbenci v večini držav ne morejo hkrati opravljati dveh stalnih zaposlitev (Haček, 2001, str. 42).

2.4 FUNKCIONAR

Funkcionarji so v 3. točki 2. člena Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 108/2009; ZSPJS) opredeljeni kot:

- osebe, ki pridobijo mandat za izvrševanje funkcije s splošnimi volitvami;

- osebe, ki pridobijo mandat za izvrševanje funkcije izvršilne in sodne oblasti z izvolitvijo ali imenovanjem v Državnem zboru Republike Slovenije ali predstavniškem telesu lokalne skupnosti;
- druge osebe, ki jih skladno z zakonom kot funkcionarje izvolijo ali imenujejo nosilci zakonodajne, izvršilne ali sodne oblasti.

2.5 SISTEMATIZACIJA DELOVNIH MEST IN KADROVSKI NAČRT

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU) v 6. točki 6. člena določa definicijo sistematizacije delovnih mest. Gre za akt, ki določa delovna mesta, potrebna za izvajanje državnega organa, uprave lokalne skupnosti oziroma osebe javnega prava, z opisom pogojev in nalog na posameznih delovnih mestih.

Sistematizacija delovnih mest pa je v ZSPJS v 6. točki 2. člena definirana kot akt, v katerem so v skladu z notranjo organizacijo določena delovna mesta, potrebna za izvajanje nalog državnega organa, upravne lokalne skupnosti oziroma osebe javnega prava, z opisom pogojev za zasedbo delovnih mest in nalog na posameznih delovnih mestih ter plačni razredi. ZSPJS med obvezne sestavine sistematizacije uvršča plačne razrede.

Za državno upravo in uprave lokalnih skupnosti je Vlada RS izdala Uredbo o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mest in nazivih v organih javne uprave in pravosodnih organih. Uredba določa podrobnejše vsebine za sistematizacijo delovnih mest v organih državne uprave in upravah lokalnih skupnosti.

Akt o sistematizaciji delovnih mest mora biti usklajen z obsegom sredstev, določenih v finančnem načrtu, in s kadrovskim načrtom. Število sistemiziranih delovnih mest ne sme biti višje od števila delovnih mest, določenih v kadrovskem načrtu (Uredba o notranji sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in pravosodnih organih, 4. točka 2. člena). Kadrovski načrt mora biti usklajen s proračunom (ZJU, 44. člen).

Kadrovski načrt je podlaga za sklepanje delovnih razmerij in upravljanje s kadrovskimi viri. Kadrovski načrt vsebuje prikaz dejanskega stanja zaposlenosti in spremembe, ki so načrtovane za obdobje dveh let. Predlog kadrovskega načrta pripravi predstojnik glede na proračunske možnosti, predviden obseg nalog in program dela.

2.6 Delovna mesta, položaji in nazivi

Delovno mesto je najmanjša enota organizacije državnega organa, uprave lokalne skupnosti oziroma osebe javnega prava (ZJU, 6. člen). Po ZJU (78. člen) se delovna mesta delijo na uradniška in strokovno-tehnična delovna mesta. Za zasedbo uradniških in strokovno-tehničnih delovnih mest so določeni različni pogoji. Prav tako pa je predpisan tudi drugačen postopek izbire.

Položaj je delovno mesto, na katerem uradniki opravljajo naloge v zvezi z vodenjem, usklajevanjem in organizacijo dela v organu. Položaji se določijo s sistematizacijo delovnih mest na podlagi določenih predpisov.

Naziv je poimenovanje, ki ga javni uslužbenec pridobi z imenovanjem po izbiri uradnika na javnem natečaju ali z napredovanjem v višji naziv, če gre za uradnika, ki je zaposlen v državnih organih in v upravah lokalnih skupnosti. Po izbiri na javnem natečaju se uradnik imenuje v najnižji naziv ter opravlja delo na uradniškem delovnem mestu, za katero sklene pogodbo o zaposlitvi. Nazivi so razporejeni v šestnajst stopenj in pet kariernih razredov.

2.7 PLAČNA SKUPINA, PLAČNA LESTVICA, TARIFNI RAZRED, PLAČNI RAZRED

Plačno skupino sestavljajo funkcije oz. delovna mesta in nazivi, značilni za dejavnost oziroma istovrstna delovna mesta v vseh dejavnostih. Plačna skupina se glede na skupne značilnosti funkcij, delovnih mest in nazivov deli na plačne podskupine (ZSPJS, 10. točka 2. člena).

Tabela 1: Plačne skupine in plačni razredi

A – funkcije v državnih organih in lokalnih skupnostih	A1 – predsednik republike in funkcionarji izvršilne oblasti A2 – funkcionarji zakonodajne oblasti A3 – funkcionarji sodne oblasti A4 – funkcionarji v drugih državnih organih A5 – funkcionarji v lokalnih skupnostih
B – poslovodni organi pri uporabnikih proračuna	B1 – ravnatelji, direktorji in tajniki
C – uradniški nazivi v državni upravi in v upravah lokalnih skupnosti ter v drugih državnih organih	C1 – uradniki v drugih državnih organih C2 – uradniki v državni upravi, upravah pravosodnih organov in upravah lokalnih skupnosti C3 – policisti C4 – vojaki C5 – cariniki C6 – inšpektorji, pazniki in drugi uradniki s posebnimi pooblastili C7 – diplomati
D – delovna mesta na področju vzgoje in izobraževanja	D1 – visokošolski učitelji in visokošolski sodelavci D2 – predavatelji višjih strokovnih šol, srednješolski in osnovnošolski učitelji in drugi strokovni delavci D3 – vzgojitelji in ostali strokovni delavci v vrtcih
E – delovna mesta na področju zdravstva	E1 – zdravniki in zobozdravniki E2 – farmacevtski delavci E3 – medicinske sestre in babice E4 – zdravstveni delavci in zdravstveni sodelavci
F – delovna mesta na področju socialnega varstva	F1 – strokovni delavci F2 – strokovni sodelavci
G – delovna mesta na področju kulture in informiranja	G1 – umetniški poklici G2 – drugi poklici na področju kulture in informiranja
H – delovna mesta in nazivi na področju znanosti	H1 – raziskovalci H2 – strokovni sodelavci
I – delovna mesta v javnih agencijah, javnih skladih, drugih javnih zavodih in javnih gospodarskih zavodih ter pri drugih uporabnikih proračuna	I1 – strokovni delavci
J – spremljajoča delovna mesta (velja za ves javni sektor)	J1 – strokovni delavci J2 – administrativni delavci J3 – drugi strokovno-tehnični delavci

Plačne skupine

Plačne podskupine

Vir: ZSPJS (2009).

Plačna lestvica je sestavljena iz plačnih razredov, določena pa je v Prilogi 1 Zakona o sistemu plač v javnem sektorju.

Tarifni razred izraža stopnjo zahtevnosti delovnih mest in nazivov glede na zahtevano izobrazbo oziroma usposobljenost (ZSPJS, 8. člen).

Tabela 2: Tarifni razred in ravni potrebne usposobljenosti

Tarifni razred	Uspešno končano izobraževanje oziroma pridobljena usposobljenost, ki je praviloma potrebna za opravljanje delovnih nalog	Raven izobrazbe
I.	– nepopolna nižja stopnja osnovnošolske izobrazbe	11001
	– popolna nižja stopnja osnovnošolske izobrazbe	11002
	– nepopolna višja stopnja osnovnošolske izobrazbe	11003
II.	– popolna višja stopnja osnovnošolske izobrazbe	12001
III.	– nižja poklicna izobrazba	13001
IV.	– srednja poklicna izobrazba	14001
V.	– srednja strokovna izobrazba	15001
	– srednja splošna izobrazba	15002
VI.	– višja strokovna izobrazba	16101
	– višješolska izobrazba (prejšnja)	16102
VII/1.	– specializacija po višješolski izobrazbi (prejšnja)	160201
	– visokošolska strokovna izobrazba (prejšnja)	160202
	– visokošolska strokovna izobrazba	160203
	– visokošolska univerzitetna izobrazba	160204
VII/2.	– specializacija po visokošolski izobrazbi (prejšnja)	17001
	– visokošolska univerzitetna izobrazba (prejšnja)	17002
	– magistrska izobrazba	17003
VIII.	– specializacija po univerzitetni izobrazbi (prejšnja)	18101
	– magisterij znanosti (prejšnji)	18102
	– državni pripravniški izpit	
	– specializacija v zdravstvu	
IX.	– doktorat znanosti (prejšnji)	18201
	– doktorat znanosti	18202

Vir: ZSPJS (2009).

Plačni razred je del plačne lestvice, ki ima vrednost izraženo v nominalnem znesku (Zakon o sistemu javnih plač, 12. točka 2. člena). Plačna lestvica je sestavljena iz 65 plačnih razredov, za katere je določena osnovna plača. Osnovna plača javnih uslužbencev in funkcionarjev je v prvem plačnem razredu 438,18 €, v 65. pa 5.156,00 €.¹

¹ Omenjeno osnovno plačo vsebuje nov plačni sistem, ki je v veljavi od 1. 6. 2012 do 31. 12. 2014. V tej lestvici so prikazane linearno znižane vrednosti plačnih razredov (osnovnih plač) za 0,5 %, progresivno pa je zmanjšan tudi razpon med plačnimi razredi. To je ukrep začasne narave. S 1. 1. 2015 bo v uporabi ponovno plačna lestvica iz Priloge 1 ZSPJS, v kateri vrednost plače prvega plačnega razreda znaša 440,38 €, v 65. plačnem razredu pa 5.419,54 €.

3 OPREDELITEV ČLOVEŠKIH VIROV

Ljudje smo viri in tudi imamo vire, zato je za dobre končne rezultate bistvenega pomena učinkovito vključevanje človeških virov v poslovna dogajanja. Človeške zmožnosti je treba razumeti, spoštovati, ceniti, predvsem pa vključevati v načrtovanje in izvajanje različnih akcij. Človeške zmožnosti zajemajo vse znane in neznane lastnosti, kot so psihične, fizične in fiziološke. Za organizacije in vedenje ljudi v njih so predvsem značilne sposobnosti, znanja, spretnosti in osebne lastnosti (Lipičnik, 1996, str. 20–22).

3.1 VPLIV SPREMEMB NA RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Danes spremembe v primerjavi s preteklostjo doživljamo zelo hitro. Naše vedenje bi bilo povsem neracionalno, če bi se spremembam skušali upreti. V preteklosti je bila organizacija v podjetjih kot stroga piramida, saj so cilji in stanje na trgu bili stabilni. Vrh piramide so predstavljali cilji, ki jih je bilo treba uresničiti. Ljudje pa so bili mnenja, da je zastavljene cilje možno doseči le z natančno načrtovanimi delovnimi mesti. Spremembe v okolju so v tistem času bile izredno majhne.

Hitro pa je prišlo tudi do naglih sprememb, ko tako zelo natančno načrtovanje ni bilo več možno. Cilje je bilo možno postaviti le za krajši čas. Spremembe so se opazile predvsem v tem, da niso več izbirali ljudi, ki bi izključno ustrezali načrtovanim nalogam na delovnem mestu, ampak ljudi, ki so bili miselni, kreativno prožni in zmožni timskega dela. Ti ljudje pa so zaradi hitrosti sprememb in konkurence na trgu izdelovali predvsem tiste izdelke, ki so jih potrebovali kupci. Zaradi tega so cilje organizacije določali uporabniki in ne več organizacija sama. Organizacija je dobila bolj sploščeno obliko, saj ni bil več pomemben le vrh piramide, ampak celotna organizacija.

Vse to pa vpliva tudi na sistematizacijo delovnih mest, saj je v preteklosti bila narejena enkrat za dalj časa, sedaj pa je sistematizacija podoba tistega, kar spreminjajoča se organizacija zahteva. Lipičnik je dogajanja in spremembe na kratko povzel v preglednici sprememb, ki vplivajo na ravnanje z ljudmi. Iz preglednice je resnično razvidno podrobno načrtovanje v preteklosti na vseh področjih; v sedanosti prihaja do sprememb, ki so nenačrtovane, v prihodnosti pa je kakršno koli načrtovanje nemogoče, saj je vse večinoma nepredvidljivo (Lipičnik, 1998, str. 33–39)

4 TEMELJNI MODELI UREJANJA USLUŽBENSKIH RAZMERIJ

Uslužbenko razmerje se vzpostavi med izvajalcem upravne dejavnosti in njegovim delodajalcem. To razmerje je pravno, iz njega pa izhajajo medsebojne pravice in obveznosti. Oseba lahko status javnega uslužbenca pridobi z enostranskim oblastnim aktom o imenovanju ali s pogodbenim aktom javnopravne ali zasebnopravne narave (Haček, 2001, str. 49).

4.1 JAVNOPRAVNI IN ZASEBNOPRAVNI MODEL

Pri opredeljevanju pravne narave uslužbenskega razmerja se obravnavanje uprave kot oblasti kaže tudi v upravnem pravu. Državna služba se ne more enačiti s službo pri zasebnem delodajalcu kljub uveljavitvi načela delitve politične oblasti in približevanju položajev javnih in zasebnih delavcev v praksi. Država v uslužbenskih razmerjih ohranja položaj suveren in se zato uvršča v javnopravno sfero. Obstajata dve ravni spreminjanja klasičnega pojmovanja uslužbenskih razmerij kot enostrankarskih javnopravnih razmerij. Spreminjanje je možno z vraščanjem posameznih vsebin zasebnega delovnega prava v pravo uslužbenskih razmerij ter vzporednim naraščanjem institucionalizacije dogovornih mehanizmov o določanju pogojev dela, drugi način pa je dualno načelo urejanja pravnega položaja zaposlenih znotraj upravne službe (Haček, 2001, str. 53).

Zasebno delovno razmerje nastane s sklenitvijo delovne pogodbe o zaposlitvi, za javnopravno uslužbenko razmerje pa je potreben oblastni enostranski akt o imenovanju v upravno službo. Za javnopravna uslužbenska razmerja velja, da delodajalec kot suveren enostransko določa pravice in obveznosti. V zasebnopravnem delovnem razmerju veljata svobodna pogodbeno volja in dogovarjanje pri urejanju medsebojnih pravic in obveznosti ob sočasni izraziti državni regulatorni intervenciji (Haček, 2001, str. 53).

4.2 KARIERNI IN POZICIJSKI MODEL

Sistem, ki temelji na posebnih izobraževalnih institucijah oz. programih, ki odpirajo pot v upravo, je karierni sistem. Za posameznika, ki se mlad odloči za upravno kariero in stopi v uslužbenko razmerje, je zagotovljena pot do upokojitve. Tu so zaposlitve možne le na vstopnih mestih v posameznih kariernih razredih. Obstajata dve piramidi, saj so karierni nazivi ločeni od položajev. Kljub temu da je sistem tog in zaprt, omogoča pozitivno izbiro in motivacijo zaposlenih, da ostanejo v upravi.

Državni izpit iz javne uprave je bil pomemben element kariernega sistema in vstopnica za sklenitev uslužbenskega razmerja. Ta je bil z novelo ZJU leta 2008 črtan. Danes pa je pomemben element usposabljanje za imenovanje v naziv. Elementi kariernega sistema so tudi možnost napredovanja, delna ločitev nazivov od uslužbenskih mest oziroma položajev, interni natečaji ter sistem izobraževanja in usposabljanja. Elementi kariernega

sistema so kombinirani z elementi pozicijskega sistema, saj bi tesno zaprt karierni sistem glede na slovenske razmere in omejene človeške vire lahko zaviral razvoj uprave. Kombinacija z elementi pozicijskega sistema omogoča ločitev med nazivi in položaji ter možnost zaposlovanja ljudi »od zunaj« na podlagi javnih natečajev na višja uradniška mesta (Haček in Bačlija, 2007, str. 147–148).

Nasprotje kariernemu sistemu je pozicijski sistem, ki pozna le klasifikacijo uradniških mest oziroma položajev. Ta model omogoča, da lahko posameznik v upravno službo vstopi tudi iz zasebnega sektorja, v poznejših letih kariere in na višja mesta (Haček in Bačlija, 2007, str. 147).

Tabela 3: Tipični elementi kariernega in pozicijskega sistema

	Karierni sistem	Pozicijski sistem
Vstop v službo	<ul style="list-style-type: none"> – zaposlovanje le na vstopnih mestih – posebne izobraževalne institucije – določena najvišja starost – izpopolnjevanje in poskusno delo na začetku kariere 	<ul style="list-style-type: none"> – zaposlovanje na katerem koli mestu – ni posebnega izobraževanja, so le potrebe po posebnih sposobnostih za določena delovna mesta – ni določene najvišje starostne omejitve – ni izpopolnjevanja na začetku kariere
Postopki zaposlovanja	<ul style="list-style-type: none"> – formalni postopki 	<ul style="list-style-type: none"> – ni formalnih postopkov, metode zaposlovanja so enake kot v zasebnem sektorju
Karierni razvoj	<ul style="list-style-type: none"> – sistem napredovanja – izkušnje, pridobljene zunaj javnega sektorja, se ne priznavajo za napredovanje in spodbujanje kariere – omejena mobilnost 	<ul style="list-style-type: none"> – ni sistema napredovanja – priznavanje poklicnih izkušenj tudi zunaj javnega sektorja – veliko priložnosti za mobilnost
Usposabljanje	<ul style="list-style-type: none"> – obvezno usposabljanje, še posebej za napredovanje 	<ul style="list-style-type: none"> – ni obveznega usposabljanja
Preglednost uprave	<ul style="list-style-type: none"> – javna objava prostih delovnih mest 	<ul style="list-style-type: none"> – ni nujna objava prostih delovnih mest
Pravice in dolžnosti	<ul style="list-style-type: none"> – vseživljenjska zaposlitev 	<ul style="list-style-type: none"> – ni vseživljenjske zaposlitve – zaposlitev na pogodbo kot v zasebnem sektorju

	Karierni sistem	Pozicijski sistem
Sistem nagrajevanja	<ul style="list-style-type: none"> – zakonsko urejen – napredovanje po določenem času – napredovanje s starostjo – ni plačila za delovno uspešnost 	<ul style="list-style-type: none"> – kolektivna pogodba/individualno plačilo – napredovanje na podlagi pogajanja – ni napredovanja s starostjo – plačilo za delovno uspešnost
Pokojninski sistem	<ul style="list-style-type: none"> – urejeno z zakonom – posebne sheme 	<ul style="list-style-type: none"> – kolektive pogodbe – odvisno od prispevkov
Disciplinska zakonodaja	<ul style="list-style-type: none"> – določeno z zakonom 	<ul style="list-style-type: none"> – ni posebnih regulacij za javni sektor
Delovna zakonodaja	<ul style="list-style-type: none"> – posebna zakonodaja, ki ureja sodelovanje sindikatov pri odločanju o delovnih pogojih javnih uslužbencev 	<ul style="list-style-type: none"> – delovni pogoji javnih uslužbencev so določeni s pogajanjem med organi in sindikati s kolektivno pogodbo – sodelovanje sindikatov je enako kot v zasebnem sektorju

Vir: Adomonis (2008, str. 7).

4.3 ODPRTI IN ZAPRTI MODEL

Razlika med odprtim in zaprtim modelom uslužbenskih razmerij se pojavi, ko gre za vprašanje ureditve napredovanja javnih uslužbencev na višja delovna mesta. Vprašanje je, ali so delovna mesta v javni upravi oziroma državni upravi dosegljiva le uslužbencem, zaposlenim v javni upravi, ali mogoče tudi zaposlenim v zasebnem sektorju, torej širši javnosti.

Tipičen odprti sistem pomeni, da se vsa delovna mesta od najnižjega do najvišjega zapolnijo na podlagi natečaja ter da ni napredovanja znotraj javnega sektorja. Višje delovno mesto je možno pridobiti le preko kandidiranja na natečaju, skupaj z osebami iz zasebnega sektorja. Napredovanje javnega uslužbenca je odvisno od njegove sposobnosti in mu ni zagotovljeno.

Popolnoma odprti ali popolnoma zaprti model je težko najti, saj so ti večinoma kombinacija obeh. Oba modela dopuščata možnost napredovanja ali zaposlovanja tudi osebami iz zasebnega sektorja.

Napredovanje javnih uslužbencev na delovnem mestu omogočajo zaprti modeli. Posledica tega je periodično višanje plač, ki se povišajo glede na delovno dobo javnega uslužbenca na določenem delovnem mestu ter glede na oceno, ki jo pridobi na podlagi urejenega sistema ocenjevanja (Zupan Novak, 2007, str. 23).

4.4 IDEALNI MODEL UREJANJA USLUŽBENSKIH RAZMERIJ

Webrov birokratski model je v 19. stoletju urejal razmerja med politiki in javnimi uslužbenci. Politiki, ki so bili politično odgovorni, so morali o svojem delu in sprejetih politikah sporočati volivcem. Pri izvrševanju politike pa so se osredotočali na lojalne in nevtralne javne uslužbence. Nevtralnost pomeni, da javni uslužbenec ne sme pri opravljanju nalog izražati svoje nepristranskosti oziroma političnega mnenja. Po drugi strani pa lojalnost pomeni, da javni uslužbenec podpira politika, čeprav se ne strinja z njegovo politiko (Zupan Novak, 2007, str. 23).

5 UREDITEV KARIERNEGA SISTEMA V DRŽAVNI UPRAVI

5.1 PRETEKLA UREDITEV KARIERE V DRŽAVNI UPRAVI

Sistem javnih uslužbencev je že od osamosvojitve doživel veliko popravkov in posegov. Nova reforma sistema javnih uslužbencev pa je bila potrebna, saj je morala Slovenija zaradi vključevanja v Evropsko unijo upravne sisteme razviti in prilagoditi evropskim upravnim integracijam.

»Cilj reforme slovenske javne uprave in njene preobrazbe v evropsko primerljiv sistem je približevanje sodobni javni upravi, ki je učinkovita, strokovna in politično nevtralna ter omogoča hitre javne storitve« (Brezovšek in Haček, 2002, str. 696).

Slovenija je v preteklosti imela zgrajen sistem javnih uslužbencev v splošni delovni zakonodaji, v kateri so bile pravice, obveznosti in odgovornosti javnih uslužbencev urejene zelo razpršeno. Za javne uslužbence, takrat imenovane delavce v upravi, je veljal poseben zakon, ki je urejal zaposlovanje, sklenitev delovnega razmerja, imenovanje in razrešitev, napredovanje, razporejanje, opravljanje dela ter nekatere pravice in dolžnosti delavcev v državnih organih in organih lokalnih skupnosti.

Pretekla ureditev sistema javnih uslužbencev je imela kar nekaj pomanjkljivosti, saj je javne uslužbenke poimenovala kot delavce v upravi in s tem dala občutek, kot da tu ni razvit uslužbenski sistem. Poleg tega niso bila ločena delovna mesta, na katerih se opravljajo javne naloge, in pomožna delovna mesta. Namenjena je bila predvsem organom državne uprave. Politične funkcije niso bile ustrezno ločene od uradniških delovnih mest oziroma položajev, saj so naloge upravnega vodenja opravljali tisti, ki so bili formalno politični funkcionarji. V državah Evropske unije pa te naloge opravljajo najvišji uradniki, ki do tega položaja pridejo skozi sistem kariere ali z opravljenim strokovnim izpitom. Slovenija je torej imela pomanjkanje upravne elite in upravnega menedžmenta. Pomanjkljivost preteklega sistema je bilo tudi mešanje delovnih mest, nazivov in položajev, saj so ti bili izenačeni. Mešanje nazivov in delovnih mest pa je povzročilo, da je uradnik formalno napredoval na višje delovno mesto, opravljal pa je popolnoma isto delo (Brezovšek in Haček, 2002, str. 697–698).

Zaposleni niso imeli sklenjene kolektivne pogodbe. Programi izobraževanja javnih uslužbencev so bili močno razpršeni po posameznih institucijah, ni bilo predvidenega horizontalnega programa, s katerim bi vlada vodila enotno politiko izobraževanja kot del politike človeških virov. Zaposleni so imeli le plače, ni bilo nobenega dodatnega mehanizma za nagrajevanje uslužbencev in zagotovitev prilagodljivosti upravljanja človeških virov.

5.1.1 TEMELJNE ZNAČILNOSTI IN REŠITVE PREJŠNJEGA IN SEDANJEGA USLUŽBENSKEGA SISTEMA

V tem delu primerjam bistvene značilnosti prejšnje in sedanje ureditve uslužbenskega sistema.

Klasifikacijski sistem javnih uslužbencev temelji na klasifikaciji delovnih mest in javnih uslužbencev. Prvi zagotavlja načelo nagrajevanja po delu in na takšen način prispeva k racionalnejši organiziranosti, drugi pa zagotavlja večjo varnost zaposlitve. Oba skupaj pa prispevata k vzpostavitvi sistemov ocenjevanja, napredovanja in plačnega sistema. Poleg tega ima klasifikacija veliko pozitivnih učinkov.

Na podlagi klasifikacije delovnih mest so se javni uslužbenci v prejšnjem uslužbenskem sistemu razvrščali v tri kategorije. Te kategorije so bile višji upravni delavec, upravni delavec in strokovno-tehnični delavec. Po Zakonu o pripravništvu, strokovnih izpiti in izpopolnjevanju strokovne izobrazbe delavcev v državni upravi in pravosodju so se javni uslužbenci med trajanjem delovnega razmerja dolžni strokovno izpopolnjevati. V aktualnem uslužbenskem sistemu po Zakonu o javnih uslužbencih pa se javni uslužbenci na podlagi klasifikacije delovnih mest delijo na uradnike in strokovno-tehnične javne uslužbence (Haček in Bačlija, 2007, str. 97–101).

Prejšnja uslužbenska zakonodaja ni poznala kataloga načel, v katerem so izražene vrednote, v skladu s katerimi morajo ravnati javni uslužbenci. Aktualna zakonodaja vsebuje katalog načel, namenjenih vzpostavitvi standardov kakovosti. Katalog je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu so načela, ki se nanašajo na javne uslužbence v celotnem javnem sektorju. Teh načel je deset. Drugi del načel pa velja le za uradnike v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti (Haček in Bačlija, 2007, str. 103–104).

Skoraj vse določbe o pravicah in obveznostih zaposlenih so po prejšnji uslužbenski zakonodaji veljale tudi za javne uslužbence, če posebna zakonodaja ni določala drugače. Zakon o delavcih v državnih organih (ZDDO) je vseboval posebne določbe o pravicah in obveznostih delavcev v državnih organih. Pravice in obveznosti javnih uslužbencev pa so v aktualni ureditvi uslužbenskega sistema določene s predpisi s področja delovnega prava in s kolektivnimi pogodbami, če zakon ne določa drugače. V prejšnjem uslužbenskem sistemu je bil sistem etničnih sestavin povezan s sistemom odgovornosti. Javni uslužbenci so imeli dolžnost subjektivne, objektivne, politične in profesionalne odgovornosti. Disciplinska in odškodninska odgovornost javnih uslužbencev pa je v aktualnem uslužbenskem sistemu urejena v ZJU. Postopek disciplinske odgovornosti javnih uslužbencev od leta 2003 ureja Uredba o disciplinskem postopku v organih državne uprave, pravosodnih organih in upravah lokalnih skupnosti (Haček in Bačlija, 2007, str. 108–110).

Sistem zaposlovanja javnih uslužbencev je v prejšnjem uslužbenskem sistemu od kandidatov, ki so se prijavi na javni razpis, poleg formalnih pogojev zahteval, da

izpolnjujejo tudi posebne pogoje, določene v ZDDO. Aktualni uslužbenški sistem določa, da mora pri zaposlovanju javnih uslužbencev biti upoštevano načelo enakopravne dostopnosti delovnih mest za vse zainteresirane kandidate. Upoštevati je treba tudi načelo javnega natečaja, ki daje priložnost zaposlitve najboljšim in najbolj usposobljenim (Haček in Bačlija, 2007, str. 113–115).

Napredovanje pomeni premikanje javnega uslužbenca na vse zahtevnejše in odgovornejše delovno mesto oziroma položaj, povezano pa je s klasifikacijskim sistemom. V prejšnjem uslužbenškem sistemu so obstajale tri glavne skupine napredovanja (Haček in Bačlija, 2007, str. 123):

- a) napredovanje v višji plačni razred istega naziva, ki se je zgodilo avtomatično po letih službe;
- b) napredovanje v višji naziv istega razreda, ki je bilo vezano na izpraznjeno delovno mesto in zato ni bilo avtomatično;
- c) napredovanje v višji razred, kjer je bil prehod otežen, ker so javni uslužbenci morali imeti višjo raven znanja oziroma izobrazbe.

Napredovanje javnih uslužbencev je urejal ZDDO. Javni uslužbenec je lahko v primeru, da je izpolnjeval vse pogoje, po treh letih napredoval na zahtevnejše delovno mesto ali v višji naziv. Po Zakonu o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v drugih lokalnih skupnostih (ZRPJZ) je javni uslužbenec lahko napredoval tudi v višji plačni razred istega naziva, kar je pomenilo, da je zaposleni ostal na istem delovnem mestu, le dohodek se mu je povečal. Napredovanje je bilo urejeno kot kombinacija avtomatičnega in odprtega sistema napredovanja. Po aktualni uslužbenški ureditvi pa se uradniki po izbiri na javnem natečaju imenujejo v najnižji naziv. Nazivi so razporejeni v šestnajst stopenj in pet kariernih razredov. Nova zakonodaja loči tudi med položajem in nazivom, sprememba je tudi razmejevanje med političnim in uradniškim položajem. Razlika je tudi ta, da je napredovanje možno na podlagi ocenjenih delovnih in strokovnih lastnosti (Haček in Bačlija, 2007, str. 122–126).

V prejšnjem uslužbenškem sistemu je ocenjevanje javnih uslužbencev potekalo vsako tretje leto. Ocenjevanje zaposlenih je potekalo v tretjinah. Javni uslužbenci so se ocenjevali na podlagi petih pogojev napredovanja na delovnem mestu z ocenami podpovprečno delovno uspešen, povprečno delovno uspešen in nadpovprečno delovno uspešen. Ocenjevalni list javnega uslužbenca je izpolnil nadrejeni, ki je predlagal oceno. O oceni pa je odločala oseba, ki je izvajala pravice delodajalca. Na podlagi pridobljenih ocen pa so ugotavljali, ali je oseba izpolnjevala pogoje za napredovanje iz kriterija delovne uspešnosti. Vseh tarifnih razredov je bilo devet, zaposleni pa so lahko v enem ocenjevalnem obdobju napredovali za en plačni razred. Pogoj za napredovanje je bila najmanj povprečna delovna uspešnost. V posameznih tarifnih razredih je bilo treba poleg povprečne ocene doseči tudi določeno število točk za napredovanje. V aktualnem uslužbenškem sistemu periodično ocenjevanje poteka enkrat na leto, ocena pa se vpiše v osebni list uradnika. Trenutno ocenjevanje je podrobneje opisano v sedmem poglavju (Haček in Bačlija, 2007, str. 127–128).

Plače in druge prejemke javnih uslužbencev je v prejšnjem uslužbenskem sistemu najprej urejal ZDDO, ki ga je kasneje nadomestil ZRPJZ. Novost tega zakona je bila uvedba sistema napredovanja zaposlenih na delovnem mestu in posledično sprememba načina obračunavanja plač. Zakon je veljal tudi za nekatere funkcionarje. Plača javnega uslužbenca je bila sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno dobo in dodatkov. Javni uslužbenec je dodatek za delovno uspešnost dobil v primeru, da je presegal pričakovane delovne rezultate ali bil nadpovprečno delovno obremenjen. Znesek dodatka za delovno uspešnost je lahko znašal največ 20 % od osnovne plače. Trenutni najpomembnejši splošni pravni akt, ki ureja sistem plač funkcionarjev in javnih uslužbencev v javnem sektorju, je ZSPJS. Napredovanje javnega uslužbenca je všteto v osnovno plačo, dodatek za delovno uspešnost pa lahko prejme javni uslužbenec in funkcionar za nadpovprečno uspešno opravljeno delo. Zakon določa deset tarifnih razredov (Haček in Bačlija, str. 131–135).

5.2 VELJAVNA UREDITEV KARIERE V DRŽAVNI UPRAVI

ZJU (Uradni list RS, št. 63/2007-UPB3) je bil sprejet 28. 6. 2002. Veljavnost zakona se je začela s 13. 7. 2002, uporabnost pa 28. 6. 2003.

ZJU ureja sistem zaposlovanja in karierni sistem. Veljavni zakon je sestavljen iz dveh delov. Prvi del zakona je sestavljen iz uvodnih določb, skupnih načel sistema javnih uslužbencev (od 7. do 15. a člena) in skupnih osnov. V drugem delu pa so posebne določbe za javne uslužbenca v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti.

Načelo kariere je opredeljeno v 29. in 105. členu ZJU. Kariera naj bi bila uradniku omogočena z napredovanjem, odvisna pa naj bi bila od več dejavnikov (od strokovne usposobljenosti, delovnih in strokovnih kakovosti ter od rezultatov dela). Dolžnost nadrejenega pa je spremljanje dela, strokovne usposobljenosti in kariere javnih uslužbencev. Nadrejeni naj bi vsaj enkrat letno opravil tudi razgovor z vsakim javnim uslužbencem.

Kariera je povezana z napredovanjem javnih uslužbencev. V 111. členu ZJU piše, da se napredovanje in kariera uradnikov spodbujata z ocenjevanjem. Napredovanje je bolj podrobno opredeljeno v 16., 17. in 18. členu ZSPJS. V ZJU so člani o napredovanju črtani. ZUJF pa v 162. členu določa, da javni uslužbenci in funkcionarji, ki izpolnjujejo pogoje za napredovanje v letu 2013, ne morejo napredovati v višji plačni razred in v višji naziv. Takšni ukrepi bodo veljali tudi za leto 2014. Izjema bodo le javni uslužbenci in funkcionarji, ki v letu 2014 pridobijo naziv ali višji naziv in pravico do plače v skladu s pridobljenim nazivom.

Plače javnih uslužbencev so ločene od ZJU in so urejene v ZSPJS.

5.3 POSTOPEK PREHODA NA NOVO ZAKONODAJO

Program reforme slovenske javne uprave je bil potrjen že konec leta 1997. Cilj reforme je bila preobrazba v evropsko primerljiv sistem ter približevanje sodobni javni upravi. »Reforma je bila optimistično zastavljena s ciljem, da bo večina projektov dokončana že konec leta 1999« (Haček in Bačlija, 2007, str. 138). Reforma se je iz različni razlogov zavlekla.

Projekt priprave ZJU je potekal vrsto let, z njem pa se je nadomestilo dvanajst veljavnih zakonov in predpisov, ki so do takrat urejali področje uslužbenskega sistema. Pripravljenih je bilo več kot dvajset različnih predlogov zakona, a v državnem zboru je bil sprejet zadnji predlog z manjšimi popravki (Haček in Bačlija, 2007, str. 142).

Predlog zakona iz leta 1999, ki ga je sprejela Vlada Republike Slovenije, je Državni zbor RS zavrnil. Različice zakona, ki so si sledile, pa so si bile podobne. Prelom se je zgodil sredi leta 2000, ko so na Ministrstvu za notranje zadeve RS iz predloga zakona črtali poglavje, ki je urejalo plačni sistem v uslužbenskem sistemu (Haček in Bačlija, 2007, str. 142–143).

Vlada RS je aprila leta 2001 v Državni zbor RS v zakonodajni postopek vložila nov, dodelan in popravljen predlog ZJU. Ta je bil kasneje ob manjših popravkih sprejet in implementiran (Haček in Bačlija, 2007, str. 143).

Največ težav pri pripravi zakona je povzročalo vprašanje kroga veljavnosti in plačnega sistema. Zato so se odločili, da bo ZJU sestavljen iz dveh delov. Zakon v prvem delu vzpostavlja skupne elemente uslužbenskega sistema v javnem sektorju, v drugem pa ureja uslužbenski sistem v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti. Poleg kroga veljavnosti jim je težave povzročal tudi plačni sistem, zato se je Vlada RS pozneje odločila, da bo sistem plač javnih uslužbencev urejal poseben zakon (Haček in Bačlija, 2007, str. 144–145).

6 DEFINICIJA KARIERE

Slovenska literatura je besedo kariera začela uporabljati šele v zadnjem desetletju, saj je ta beseda do osamosvojitve države imela negativen prizvok.

Enotne definicije kariere ni. Kariera je nekoč pomenila pot navzgor, danes pa je lahko to pot vstran ali celo navzdol. Kariera je življenjska in poklicna pot posameznika, ki zajema vse vidike človeške osebnosti in vlog, v katere ta vstopa v življenju (Brečko v Kaučič, 2014, str. 3).

Kariera pomeni zaporedje poklicev in del, ki jih oseba opravlja v svojem življenju. Danes kariera predvsem temelji na procesih, skozi katere gre posameznik, v preteklosti pa je bil poudarek kariere na višjem hierarhičnem položaju posameznika in njegovemu stopnjevanemu zaporedju delovnih nalog. Danes izraz kariera pomeni vertikalno in horizontalno napredovanje ter tudi napredovanje navzdol, s katerim oseba pridobi nove kompetence na povsem novih delovnih področjih in nalogah. Vrednost zaposlenega se vrednoti tudi po čem drugem in ne samo po položaju, ki ga oseba zaseda v strukturi podjetja. Pojem kariera je povezan z osebnostnim, strokovnim in delovnim razvojem posameznika.

»Kariera je načrtovano ali nenačrtovano zaporedje del ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranim času« (Lipičnik, 1998, str. 178–179).

Hall definira kariero kot vseživljenjski proces učenja in pridobivanja izkušenj z delom (Možina, 2002, str. 73).

6.1 SPREMEMBE V DEFINIRANJU KARIERE

Pojem kariera si vsakdo interpretira na svoj način. Razlog za različno pojmovanje kariere so nagle spremembe v pogledih, ki so sledile razvoju tehnologije.

V 70. letih je kariera pomenila določen večletni napredek, razvoj posameznika, ki se je izražal v čedalje odgovornejšem delu. V 80. letih pa je pojem kariera predstavljal tesno povezavo z osebnim prizadevanjem in razvojem. Danes načrtovana kariera predstavlja sredstvo za zadovoljevanje osebnih delovnih ambicij.

V zadnjem času je v zvezi s pojmovanjem kariere prišlo do velikih sprememb. Spremembe so se odražale v vse bolj nevtralnem pomenu kariere, ki je opisoval poklicni napredek ali odsotnost. Vzorci kariere so postajali vse bolj pestri, smeri kariere pa so bile vodoravne in navpične. Zaradi širitve pojma kariera so poleg delovnih izkušenj postali pomembni tudi čas nezaposlenosti ter vloga in pomen družine. Kariero so začele nadzorovati za to

primerne organizacije. Pomembna je postala tudi skrb posameznika za lastno kariero (Možina, 2002, str. 73).

6.2 SUBJEKTIVNI IN OBJEKTIVNI VIDIK KARIERE

Koncept kariere ima obe, objektivno – zunanjo stran in subjektivno – notranjo stran. Prepričanja in vrednote, pričakovanja in želje so enako pomembne kot zaporedje delovnih mest človeka. Subjektivni pristop ne loči posameznikove organizacijske kariere od dela njegovega lastnega življenja, objektivni pristop pa ti dve področji dobro loči (Herriot, 1992, str. 6).

Ločevati je treba med dvema vrstama kariere, zunanjo in notranjo. Notranjo kariero sestavljajo posameznikovi lastni koncepti napredovanja znotraj poklica. Zunanjo kariero pa sestavljajo objektivne kategorije, ki jih družba in organizacije uporabljajo, da lahko označijo posameznikovo napredovanje po lestvici v danem poklicu (Schein v Cvetko, 2002, str. 47).

Konrad v svojem delu kariero definira z objektivnega in subjektivnega vidika. Objektivni vidik kariere predstavljajo delovne pozicije, ki jih zaposleni opravlja v času zaposlitve in so večinoma napovedljive. Subjektivni vidik kariere pa se osredotoča tudi na posameznikove osebne aspiracije, vrednote, čustva in koncept samega sebe (Konrad, 1996, str. 5–6).

Podobno opredelitev obeh vidikov kariere sem zasledila tudi v Greenhausovem delu. Kariero je definiral kot z delom povezan sklop izkušenj, ki jih posameznik doživi tekom svojega življenja. Na podlagi te definicije pa je kariero delil na objektivni in subjektivni vidik. Objektivni elementi kariere so delovna mesta posameznika, delovne naloge in dejavnosti ter odločitve, ki so povezane z delom. Subjektivni vidik kariere zajema posameznikove aspiracije, pričakovanja, vrednote, potrebe in zaznave o delovnih izkušnjah (Greenhaus idr., 2000, str. 23–25).

6.3 KARIERNE OBLIKE

Do različnih pojmovanj kariere je prišlo tudi zaradi različni kariernih oblik. Obstajajo tri osnovne karierne oblike, iz katerih izhajajo karierne sidre. Te karierne oblike so birokratska, profesionalna in podjetniška (Dragar, 2010, str. 36).

6.3.1 BIROKRATSKA KARIERNA OBLIKA

Za to obliko kariere je značilno vertikalno napredovanje. Birokratska kariera vsebuje niz pozicij, formalno definiranih in hierarhično strukturiranih v birokratskih organizacijah. Posamezniku je s to obliko kariere omogočeno napredovanje v hierarhični strukturi na vedno višjo pozicijo, z vsemi ugodnostmi, ki jih ta višina pozicije prinaša. Ta oblika napredovanja omogoča spreminjanje naziva zaposlenega, vsebine in obsega nalog, ki jih

zaposleni opravlja. Spremeni se lahko tudi delovno okolje oziroma skupina, v kateri deluje. Napredovanje na podlagi te karierne oblike je odvisno predvsem od formalno dosežene izobrazbe in delovne dobe, značilno pa je za organizacije javne in državne uprave ter za velike organizacije 20. stoletja (Dragar, 2010, str. 36).

Birokratska kariera (angl. *bureaucratic*) je opredeljena z logiko napredka. Ključni vir te kariere je hierarhični položaj (Kanter v Arthur in Rosseau, 1996, str. 277).

6.3.2 PROFESIONALNA KARIERNA OBLIKA

Profesionalna kariera se kaže predvsem v posameznikovem ugledu v organizaciji in družbi nasploh ter je sinonim za znanje. Posamezniki imajo v okviru te oblike kariere monopol nad določenim znanjem. Zaposleni večinoma dolgo časa opravljajo isto delo in imajo isti naziv v hierarhični lestvici. Spremembe se kažejo v pridobitvah novega znanja, novih strokovnih izzivih in reševanju novih problemov, čeprav to stanje na prvi pogled deluje povsem nespremenjeno. To obliko kariere je možno zaslediti tudi v organizacijah javne uprave, vendar v manjšem delu (Dragar, 2010, str. 36).

Profesionalna (angl. *professional*) karierna oblika je opredeljena z obrtjo ali s spretnostjo, njena ključna vira pa sta znanje in ugled (Kanter v Arthur in Rosseau, 1996, str. 277).

6.3.3 PODJETNIŠKA KARIERA

Pri podjetniškem tipu kariere ljudje ostanejo na isti hierarhični lestvici, napredek pa se opazi z rastjo področja, na katerem delujejo. Struktura te oblike kariere se kaže v oblikovanju novih vrednosti in skozi oblikovanje novih organizacijskih kapacitet. Slabost te oblike je veliko tveganje, saj imajo ljudje le tisto, kar si sami ustvarijo (Dragar, 2010, str. 37).

Ključni vir podjetniške kariere (angl. *entrepreneurial*) je sposobnost za ustvarjanje rezultatov z vrednostjo (Kanter v Arthur in Rosseau, 1996, str. 277).

Profesionalna kariera predvideva rast v obrti, spretnosti in ugledu, podjetniška pa temelji na ustvarjanju nove vrednosti (Kanter v Collin in Young, 2000, str. 182).

6.4 RAZVOJ KARIERE

Razvoj kariere gre skozi različna karierna obdobja. Nekoč je to bil enosmeren proces, saj je organizacija bila tista, ki je določala pravila, ki so se jim prilagajali posamezniki. Sedaj razvoj kariere pomeni dvosmeren proces oziroma dialog med organizacijo in posameznikom. Posameznik s svojimi kariernimi ambicijami in individualnimi nagnjenji spreminja organizacijo, saj vanjo vnaša inovacije. V obdobju začetne delovne kariere ima organizacija velik vpliv na posameznika, kasneje pa ima posameznik večji vpliv na organizacijo. Posameznik največji vpliv pridobi z leti, v poznem kariernem obdobju.

Organizacija omogoča uresničitev potrebe različnih kariernih obdobij posameznika s tridimenzionalnim sistemom razvoja karier².

Razvoj lastne delovne kariere je v največji meri odvisen od zaposlenega, pri tem pa mu pomagajo in ga vključujejo v svoj sistem tudi nadrejeni v podjetju, v katerem je zaposlen (Ivanuša- Bezjak, 2006, str. 82).

Z razvojem kariere se pridobivajo različne spretnosti, izkušnje in znanja. Kariera vključuje formalno, neformalno in informalno obliko učenja. Razvoj, ki poteka vse življenje, pa je odvisen od posameznika.

Razvijanje kariere se nanaša na izvrševanje kariernih načrtov v praksi. Razvoj kariere zajema osebna prizadevanja posameznika za uresničitev njegovih osebnih kariernih načrtov. Pri tem mu lahko pomaga kadrovski oddelek v organizaciji ali pa to izvaja sam (Werther in Davis v Cvetko, 2002, str. 49).

Razvoj kariere je sestavljen iz mnogo dejavnosti, ki si jih posameznik zastavi, da pride do želenega cilja v karieri. Te dejavnosti posameznika pa so večinoma delovna uspešnost, izstopanje v delovni skupini, lojalnost organizaciji, mentorstvo in sponzorstvo, povratne informacije ali celo odpoved službe zaradi večje možnosti za doseganje kariernih ciljev drugje (Werther in Davis v Cvetko, 2002, str. 49).

Razvijanje kariere je proces načrtovanja in vodenja procesa do želenega osebnega dela in življenjskega cilja. Razvijanje pa pomeni rast, nenehno pridobivanje in uporabo sposobnosti. Namen razvijanja kariere je zagotavljanje enakosti med interesi posameznika, njegovimi sposobnostmi, vrednotami ter njegovimi potrebami in potrebami ter zahtevami na delovnem mestu, v delovni enoti in organizaciji (Simonsen v Cvetko, 2002, str. 49).

6.5 NAČRTOVANJE KARIERE

»Načrtovanje kariere je proces, v katerem posameznik sam ali s pomočjo organizacije analizira sebe in okolje, si na delovnem področju zastavi neke cilje in naredi načrt za njihovo doseg« (Vlada RS, 2003, str. 5).

Načrtovanje in razvoj kariere sta dolgotrajna procesa. Načrtovanje kariere je proces odločitve posameznika za svojo poklicno pot vse do poteka te poti ter uresničitve. Uspešnost načrtovanja in razvoja je odvisna od veliko dejavnikov, med katere se uvrstijo vrednote, postavljanje ciljev, osebnostnih lastnosti, sposobnosti in veščin, spretnosti in strokovnosti (Duboris v Ramšak Pajk idr., 2000, str. 525).

² Tridimenzionalni model kariernega razvoja v organizaciji je sestavljen iz horizontalnih in vertikalnih premikov in premikov proti središču. Ti premiki pa pomenijo posameznikovo napredovanje v organizaciji.

Načrtovanje in razvoj sta v veliki meri odvisna od prilagodljivosti posameznika. Ljudje bodo pri načrtovanju kariere uspešni le, če se bodo izpopolnjevali na področju, kjer so dobri.

Ves ta proces poteka v dialogu med delovno organizacijo in posameznikom. Potreba organizacije so človeški viri. Posameznik ne more celotne skrbi za svojo kariero prenesti na organizacijo, saj je kariera pomembna tudi za kakovost njegovega življenja (Konrad v Pajk idr., 2000, str. 525).

Cilj načrtovanja je, da se na podlagi vnaprej zastavljenih ciljev pridobijo najboljši rezultati, kar je v korist tako posamezniku kot organizaciji. Zaposleni skozi proces načrtovanja bolje spoznajo svoje sposobnosti in dobijo možnosti za njihovo načrtno izpopolnjevanje (Možina, 2007, str. 74–75).

6.6 UPRAVLJANJE KARIERE

»Upravljanje kariere (angl. *Career Management*) je proces, s katerim si organizacija prizadeva uskladiti karierne cilje in sposobnosti zaposlenih s kadrovskimi potrebami v organizaciji. To je mogoče doseči z nudenjem pomoči zaposlenim pri načrtovanju njihovih karier in razvojnih dejavnosti, tako da so njihovi načrti karier realne opcije znotraj organizacije« (Vlada RS, 2003, str. 5).

Schein je upravljanje kariere definiral kot dialog med posameznikom in organizacijo. Ta dialog pa je proces medsebojnega usklajevanja posameznikovih kariernih želja s potrebami organizacije (Schein v Cvetko, 2002, str. 49).

Upravljanje kariere naj bi se zgodovinsko navezovalo na odgovornost organizacije do kariere posameznika (Simonsen v Cvetko, 2002, str. 50).

7 ELEMENTI, S POMOČJO KATERIH SE URESNIČUJE RAZVOJ KARIERE JAVNEGA USLUŽBENCA

7.1 LETNI POGOVOR S SODELAVCEM

»Letni pogovor je sistematično načrtovan pogovor med sodelavcem in njegovim vodjo o širših ciljih in rezultatih dela, posebnih težavah, ki so povezane z delovnim področjem, o vprašanju sodelovanja uslužbencev ter o pričakovanih glede načrtovanja in nadaljnega razvoja uslužbenca« (Judita Bagon, 2003, str. 25).

Gre za pogovor med zaposlenim in vodjo. Vodja v pogovoru pregleda delovno uspešnost sodelavca, postavi skupne cilje zaposlenega in organizacije, zaposlenemu predstavi načrt dela za prihodnje obdobje in išče načine, kako bo zaposlenega motiviral. Vodja zaposlenega ne kritizira, temveč ugotavlja razsežnost njegovega strokovnega in osebnega napredka.

7.1.1 NAMEN IN CILJI LETNEGA POGOVORA

Namen letnega pogovora, ki se opravlja enkrat letno, je, da se zaposleni in vodja pogovorita in dogovorita o nalogah zaposlenih. Pogovor poteka predvsem o nalogah in rezultatih iz preteklega obdobja, težišču primernosti sodelavca ter njegovem usposabljanju in izpopolnjevanju. Po končanem pogovoru sledi dogovor o delovnih nalogah in ciljih za naslednje leto, pričakovanih rezultatih, razvojnih ukrepih, usposabljanju in izpopolnjevanju v naslednjem letu ter o drugih ukrepih za povečanje delovne uspešnosti. Vsi dogovori se zapišejo na zapis letnega pogovora, ki je ločen od letnega programa dela.

Namen letnega pogovora je tudi ugotavljanje zadovoljstva zaposlenega na delovnem mestu, ki se odraža predvsem z njegovim veseljem do dela, z odnosom do sodelavcev ter z učinkovitostjo delovanja.

Pogovor omogoča načrtovanje kariere zaposlenega, prispeva k izboljšanju tehnične podpore in informacijskega sistema. Poleg tega pa se na podlagi podatkov, pridobljenih iz pogovora, določijo neka merila za spremljanje vsakega posameznika. Podatki, ki jih pridobimo z letnim pogovorom, so cilji in pričakovani rezultati za naslednje leto, način opravljanja dela, ključne naloge in izdelava načrta kariernega razvoja zaposlenega.

Temeljni cilj letnega pogovora je ugotavljanje zmožnosti zaposlenega in načrtovanje poti njegovega strokovnega in osebnega razvoja. Na podlagi tega pa izdelajo načrt za razvoj posameznikovih zmožnosti. Vsak zaposleni ima različne interese, delovno okolje pa mu mora omogočiti, da svoje interese tudi uresniči.

7.1.2 PRIPRAVE NA LETNI POGOVOR

Za uspešno izveden letni pogovor je potrebna celovita priprava vodje in zaposlenih. Vodje in zaposleni morajo videti smisel izvajanja letnega pogovora.

Vodja mora razmisliti, kaj želi pridobiti z letnimi pogovori, ter si na podlagi vprašanj zastaviti cilje, ki jih je treba doseči v neki organizaciji. Cilji morajo biti jasni. Vodja lahko učinkovit letni pogovor izpelje le, če točno ve, kaj želi doseči.

Po opravljenem letnem pogovoru se naredi evalvacija pogovorov glede na zastavljene cilje, ki pokaže, kje so slabosti izvedbe letnih pogovorov.

Za izvedbo učinkovitega letnega pogovora je potreben kompetenten in izkušen vodja, ki si pred pogovorom pripravi vprašanja za vsakega zaposlenega. Vodja si za izvedbo letnega pogovora priskrbi vse potrebne podatke in informacije. Pri tem mu pomaga kadrovska služba oziroma organizator letnega pogovora. Letni pogovor naj bi se izvajal vsako leto v enakem časovnem obdobju. Vodja zaposlenemu približno tri tedne pred predvidenim izvajanjem pogovora pošlje vabilo, zaposleni pa v tem času premisli, kaj je delal dobro, kaj slabo ter kaj bi lahko v prihodnosti izboljšal. Pogovor mora potekati od ure in pol do dveh ur v mirnem, domačem in prijaznem prostoru, kjer se oba dobro počutita. Njun odnos mora temeljiti na zaupanju (Koščak, 2010, str. 10–12).

7.1.3 POTEK LETNEGA POGOVORA

Letni pogovori potekajo od zgoraj navzdol. Prvi se s svojimi sodelavci pogovorijo generalni direktorji, generalni sekretarji, direktorji organov v sestavi in v vladnih službah ter načelniki upravnih enot (Vlada RS, 2003, str. 3).

Za prijeten letni pogovor je treba vzpostaviti sproščen odnos med vodjo in zaposlenim. Temu sledi pregled nalog in uspešnosti dela v preteklem obdobju. Vodja in zaposleni skupaj iščeta možnosti za boljšo izvedbo nekaterih nalog. Pregledata tudi naloge, ki so bile odlično opravljene, in iščeta razloge za uspešnost. Pogovor ne poteka le o nalogah, ampak tudi o uslužbenčevi organiziranosti dela in o delovnih razmerah. Vodja raziskuje, kako si zaposleni organizira delo, kako se prilagaja hitrim spremembam, kakšen način dela mu najboljše odgovarja itd. Pomembno vlogo pri vsem tem pa ima zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu. Zadovoljstvo ima močen vpliv na njegovo uspešno delovanje in na izpolnjevanje pričakovanj, ki jih ima organizacija. Če bo posameznik na delovnem mestu zadovoljen, bo bolj sproščen in samozavesten ter bo na takšen način pozitivno vplival na okolico. Vodja in zaposleni se pogovarjata tudi o kompetencah zaposlenega, o delovni karieri, osebnem razvoju ter opredelita nadaljnje cilje. Tako se dogovorita o delovnih ciljih zaposlenega, o prevzemu odgovornosti novih projektov ter določita merila za oceno rezultatov dela na izbranih projektih. Načrtujeta tudi izobraževanje in usposabljanje v naslednjem letu. Vodja sistemsko zapiše vse te dogovore, ki jih z zaposlenim sprejmeta. Po končanem pogovoru oba pregledata zapisnik

in v primeru, da se z zapisnikom strinjata, to potrdita s podpisom. Zapisnik shranita oba, vodja v osebno mapo zaposlenega, zaposleni pa v svoj arhiv (Majcen, 2001, str. 143–151).

7.2 IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE

7.2.1 IZOBRAŽEVANJE

Izobraževanje je kot dejavnost posameznika in družbena dejavnost ključnega pomena za razvoj vsake družbe. Povezano pa je z razvojem in spremembami. To je vnaprej oblikovano in organizirano stanje, v katerem se posameznik uči oziroma sprejema informacije, odvisno pa je od potreb in vrednot družbe.

Ožja opredelitev izobraževanja pomeni pridobivanje potrebnega znanja, ki mu omogoča reševanje raznih problemov.

Možina (2002, str. 75) izobraževanje v širši definiciji opredeli kot »načrtovan, dolgotrajen proces izvajanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki jih lahko uporabi na vseh področjih življenja«.

Odrasli skozi izoblikovan šolski sistem pridobivajo višjo stopnjo izobrazbe, vse vrste usposabljanja in izpopolnjevanja. Izobražujejo se lahko formalno, neformalno ali informalno. Formalno izobraževanje je strukturiran način izobraževanja. Izobraževanje odraslih po programih, ki jih organizirajo institucije (šole, fakultete, visokošolski zavodi) in s katerim se pridobi javno priznana stopnja izobrazbe ali kvalifikacija ter določen naziv (spričevalo, potrdilo, diploma), se imenuje formalno izobraževanje. Osebe, ki se formalno izobražujejo, so vpisane in registrirane. V formalno izobraževanje sodijo tudi izredni študij, podiplomski študij in druge oblike izpopolnjevanja diplomantov (Haček in Bačlija, 2007, str. 91).

Pri neformalnem izobraževanju pa ne pridobimo javno veljavne stopnje izobrazbe ali kvalifikacije. Prav tako tu ni zahtevana verifikacija izobraževanja z uradnim potrdilom (Haček in Bačlija, 2007, str. 92). »Informalno izobraževanje je samostojno izobraževanje oziroma samoizobraževanje« (Haček in Bačlija, 2007, str. 91).

Pojem vseživljenjskega izobraževanja pomeni izobraževanje otrok, mladine in odraslih. Odrasli za vseživljenjsko izobraževanje potrebujejo motivacijo, ki se kaže z iskanjem novih znanj in spoznanj, s katerimi dojemajo spremembe na delovnem mestu. Vsaka organizacija ima v svojem načrtu izobraževanja določen način izobraževanja zaposlenih. Odrasli se lahko izobražujejo redno ali izredno. Redno zaposleni se izobražujejo na način, ki se imenuje izobraževanje iz dela (redni študij). V tem času zaposleni ne opravljajo svojih delovnih nalog in obveznosti, ampak svoj polni delovni čas nameni izobraževanju. Poleg načina izobraževanja iz dela se redno zaposleni lahko izobražujejo tudi ob delu (izredni študij), vendar zaposleni pri tem izobraževanju redno opravljajo svoje delovne naloge in

obveznosti iz delovnega razmerja ali pa jih preneha opravljati le za kratek čas, dokler ne opravi nekatere obveznosti v zvezi z izobraževanjem. Čas, ki ga zaposleni nameni izrednemu izobraževanju, je večinoma prosti čas. Organizacije, ki imajo že v organizaciji organizirano izobraževanje, pa prakticirajo interno izobraževanje, s katerim želijo razviti posameznikovo znanje, spretnosti in veščine, ki jih ta potrebuje za opravljanje dela. S tem načinom izobraževanja se zaposlenim izboljšajo njihove spretnosti v skladu z zahtevami dela (Haček in Bačlija, 2007, str. 92).

ZJU opredeljuje izobraževanje v 101. členu. Javni uslužbenec ima pravico do nadaljnjega izobraževanja, če je to v interesu delodajalca. Nadaljnje izobraževanje se izvaja po internem natečaju, če so zagotovljena finančna sredstva. Javnemu uslužbencu, ki je napoten na nadaljnje izobraževanje, se določijo pravice in obveznosti s pogodbo. Pogodba pa mu določa, da mora po končanem izobraževanju ostati v delovnem razmerju pri istem delodajalcu vsaj toliko časa, kolikor je trajalo izobraževanje. V nasprotnem primeru pa je dolžan delodajalcu vrniti sorazmerni del plačanih stroškov izobraževanja.

Strategija in načrt izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja je opredeljena v 103. členu ZJU. To strategijo, ki zajema vse organe, določi vlada. Predlog strategije pa pripravi ministrstvo, pristojno za upravo.

Načrt izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja določi predstojnik po predhodnem mnenju sindikatov. Z njim se določijo vsebine in višina sredstev, namenjenih izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju. Načrt mora biti usklajen po enem mesecu po uveljavitvi državnega proračuna oziroma proračuna lokalne skupnosti (ZJU, 103. člen).

7.2.2 USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE

Poleg izobraževanja sta pomembna tudi dopolnilno usposabljanje in izpopolnjevanje odraslih. Dopolnilno usposabljanje odpravlja manjše pomanjkljivosti pri znanju, navadah in spretnostih zaposlenih. Usposabljanje je potrebno, če se način izvajanja dela zaposlenih spremeni. Zaposleni, pri katerih je bila ugotovljena neustrezna storilnost ali slaba kakovost dela, se usposabljujejo na poseben način. Posameznik, ki se usposablja, je bolj uspešen in učinkovit pri opravljanju dela ter se lažje prilagaja spremembam in novostim. Usposabljanje lahko poteka v organizaciji, na delovnem mestu ali zunaj delovnega mesta. Organizacije imajo običajno posebej opremljene prostore, ki so namenjene usposabljanju zaposlenih (Haček in Bačlija, 2007, str. 93).

Dodatno usposabljanje in izobraževanje uslužbencev je pomembno, saj je delovno okolje zaposlenih v javni upravi v nenehnem spreminjanju. Namen izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev je pridobivanje novega, dodatnega znanja (Haček in Bačlija, 2007, str. 93).

Posameznik se odloči za izobraževanje in usposabljanje na podlagi enega izmed treh ključnih dejavnikov. Ti dejavniki so cilj, dejavnost ali učenje. Zaposleni, katerih glavni dejavnik je cilj, si zastavijo določeni cilj, ki ga želijo doseči (napredovanje na delovnem mestu, karierni razvoj). Pri dejavniku dejavnost, se udeleženci izobražujejo in usposabljujejo zaradi neke dejavnosti. Zaposleni, ki so usmerjeni v dejavnost učenje, se izobražujejo in usposabljujejo zaradi učenja in osebnostne rasti (Haček in Bačlija, 2007, str. 96).

Motiv za izobraževanje in usposabljanje, poleg motiva napredovanja na delovnem mestu, je tudi sprejem zahtev delodajalca, da ohrani obstoječe delovno mesto ter na podlagi pridobljenega znanja poveča uspešnost in učinkovitost svojega dela (Haček in Bačlija, 2007, str. 96).

Za izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev skrbijo ustrezne institucije. V Sloveniji je to Upravna akademija. To je posebna institucija v okviru uprave, ki omogoča nadgrajevanje znanja, pridobljenega v srednjih šolah, na fakultetah in visokošolskih zavodih, z znanjem, ki ga zahteva in potrebuje delovno mesto uslužbenca. Upravna akademija organizira krajša izobraževanja in ne daje formalne izobrazbe, temveč le potrdila o udeležbi na seminarjih in o opravljenem strokovnem izpitu. Deluje kot del državne uprave na nepridobitni podlagi in je le del sistema javne uprave, ne pa izobraževalna institucija. Programe izpopolnjevanja in usposabljanja izvajajo za to ustrezno usposobljeni domači strokovnjaki ter upravni strokovnjaki iz ministrstev in upravnih enot (Haček in Bačlija, 2007, str. 99–101).

ZJU v 102. členu določa, da ima javni uslužbenec pravico in dolžnost usposabljati se ter izpopolnjevati na delovnem mestu po naporitvi nadrejenega in na stroške delodajalca.

7.3 OCENJEVANJE IN NAPREDOVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV

Organizacija ocenjuje delovno uspešnost zaposlenih zaradi mesečnega obračuna plače. Zaposlenemu pa pridobljena ocena predstavlja povratno informacijo o uspehu na delovnem mestu, doseženih rezultatih in zadovoljstvu nadrejenega z njegovim delom (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 80).

Ocenjevanje pa ne poteka le zaradi obračuna plače, ampak tudi zato, ker menedžerja zanima, ali je izbral pravega delavca za določeno delovno mesto. Če zaposleni pri ocenjevanju dosega dobre rezultate, ima možnost napredovanja, v nasprotnem primeru pa delavca premestijo na drugo delovno mesto ali pa mu dajo odpoved (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 80).

Ocenjevanje uradnikov se izvaja, da bi se spodbujala kariera zaposlenih in pravilno odločanje o njihovem napredovanju (ZJU, 111. člen).

ZJU, ZSPJS, Uredba napredovanju uslužbencev v plačne razrede in Uredba o napredovanju uradnikov v nazive so podlaga za ocenjevanje javnih uslužbencev.

Obstaja več motivov ocenjevanja uradnikov. Med njimi so boljša organiziranost, aktiviranje sodelavcev, spodbujanje ustvarjalnega sodelovanja, izkoristek obstoječega znanja in sposobnosti zaposlenih ter podpora upravljanju delovne uspešnosti. Ocena pa se pridobi v skladu z Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede na podlagi ocene, načina in postopka ocenjevanja (Haček in Bačlija, 2012, str. 217).

Kariera, razvoj in napredovanje uradnikov in ostalih javnih uslužbencev so vezani na delovno uspešnost. Delovna uspešnost (DU) se izračuna po formuli: zmožnost x motivacija. Delovna uspešnost je torej produkt zmožnosti in motivacije. V primeru, da je ena od obojega nič, je tudi rezultat delovne uspešnosti enak nič (Vlada RS, 2003, str. 21).

Delovna uspešnost zaposlenih se ocenjuje zaradi treh namenov. Prvi namen je ocenjevanje uradnikov zaradi napredovanja v višji naziv. Drugi namen je ocenjevanje javnih uslužbencev zaradi napredovanja v višji plačni razred in tretji za izplačilo dela plače za dodatno uspešnost. Kriterij za ocenjevanje vseh treh namenov je rezultat dela (Vlada RS, 2003, str. 22).

7.3.1 POSTOPEK OCENJEVANJA JAVNEGA USLUŽBENCA

»Postopek ocenjevanja javnega uslužbenca se izvede vsako leto najkasneje do 15. marca« (ZSPJS, 2. točka 4. člena).

Ocenijo se javni uslužbenci, zaposleni za določen in nedoločen čas, za polni delovni čas ali delovni čas, ki je krajši od polnega delovnega časa. Ocenijo se tudi javni uslužbenci, ki so v preteklem letu opravljali delo najmanj šest mesecev, ter tisti, ki so zaradi dela v tujini odsotni več kot šest mesecev, in uslužbenci, ki so odsotni zaradi poškodb pri delu, poklicne bolezni ali starševskega varstva (porodniški dopust).

Letna ocena delovne uspešnosti se dodeli na podlagi rezultatov dela, samostojnosti, natančnosti, zanesljivosti in ustvarjalnosti javnega uslužbenca pri opravljanju dela. Pomembni sta tudi kakovost sodelovanja in organizacija dela ter druge sposobnosti, ki so povezane z delom, ki ga javni uslužbenec opravlja (ZSPJS, 17. člen).

Ocenjevalno obdobje poteka od 1. januarja do 31. decembra. V tem času nadrejeni oceni javnega uslužbenca, ki pa lahko prejme eno izmed naslednjih ocen delovne uspešnosti: odlično, zelo dobro, dobro, zadovoljivo ali nezadovoljivo (Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, 2. člen):

- odlična ocena delovne uspešnosti pomeni odlično opravljeno delo, to je visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja, v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju;
- zelo dobra ocena delovne uspešnosti pomeni zelo dobro opravljeno delo, to je nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja, v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju;

- dobra ocena delovne uspešnosti pomeni dobro opravljeno delo, to je v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja, v ocenjevalnem oziroma napreovalnem obdobju;
- zadovoljiva ocena delovne uspešnosti pomeni zadovoljivo opravljeno delo, to je delno pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja, v ocenjevalnem oziroma napreovalnem obdobju;
- nezadovoljiva ocena delovne uspešnosti pomeni nezadovoljivo opravljeno delo, to je v celoti pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja, v ocenjevalnem oziroma napreovalnem obdobju.

Odgovorna oseba pooblasti nadrejenega, da izpolni ocenjevalne liste najkasneje do 15. marca. Nadrejeni je dolžan javnega uslužbenca seznaniti s pridobljeno oceno in mu jo tudi utemeljiti. V osebni mapi javnega uslužbenca pa se hranijo ocenjevalni in evidenčni listi.

V primeru, da javni uslužbenec izpolnjuje pogoje za napredovanje, se ga s pisnim obvestilom obvesti o napredovanju, o številu plačnih razredov napredovanja in o plačnem razredu osnovne plače. Z obvestilom o napredovanju pa se javnemu uslužbencu hkrati izroči pisni predlog aneksa k pogodbi o zaposlitvi. Obvestilo in aneks k pogodbi o zaposlitvi se javnemu uslužbencu izročita najkasneje do 30. marca (Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, 7. člen).

Javni uslužbenec lahko v primeru, da se ne strinja s pridobljeno oceno, v osmih delovnih dneh od poteka roka za ocenitev oziroma od seznanitve z oceno zahteva, da se ga oceni oziroma zahteva preizkus ocene pred komisijo. Komisijo imenuje odgovorna oseba v roku 15 dni od vložitve za preizkus ocene. Sestavljajo jo trije javni uslužbenci (lahko tudi drugi proračunski uporabniki), ki imajo najmanj enako stopnjo izobrazbe, kot se zahteva za delovno mesto javnega uslužbenca, ki je zahteval preizkus ocene. Pravico do udeležbe v preizkusu ocene imata nadrejeni in javni uslužbenec, ki zahteva preizkus. Javnega uslužbenca je treba oceniti najkasneje v 15 dneh od imenovanja komisije. Odločitev komisije je dokončna, ko o preizkusu ocene izda sklep. Veljavna ocena je tista, s katero je bil seznanjen javni uslužbenec, ali tista, ki jo je določila komisija in je bila uslužbencu vročena. Javni uslužbenec lahko zoper ocene komisije uveljavlja sodno varstvo (ZSPJS, 17. a člen).

7.3.2 NAPREDOVANJE JAVNEGA USLUŽBENCA

Uspešnost delavca je povezana z napredovanjem. »Napredovanje pomeni prehod delavca z delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na drugo zahtevnejše delovno mesto« (Možina idr., 1984, str. 494 v Vlada RS, 2003, str. 24).

Napredovanje, vertikalno ali horizontalno, morajo spremljati določene ugodnosti, drugače nima ustreznega motivacijskega smisla (Možina idr., 1984, str. 494 v Vlada RS, 2003, str. 24).

Haček napredovanje javnih uslužbencev definira kot pomik na vse zahtevnejša in odgovornejša delovna mesta ali položaje, ki zagotavljajo ugodnejše gnotne možnosti in druge delovne razmere (Haček idr., 2011, str. 49).

Premik na višje delovno mesto obstaja v sistemu klasifikacije delovnih mest. V sistemu klasifikacije javnega uslužbenca pa je uslužbencu omogočen višji položaj (Virant v Haček idr., 2011, str. 49).

Napredovanje je lahko avtomatično ali odprto. Avtomatično napredovanje je povezano s pretekom določenega obdobja dela in z doseženo višjo stopnjo izobrazbe, neodvisno je od ocene sposobnosti zaposlenega. Ta sistem je prilagojen sistemu klasifikacije uslužbencev. Avtomatični sistem je bolj enostaven sistem od odprtega.

Sistem napredovanja, ki je prilagojen sistemu klasifikacije delovnih mest, pa je odvisen od ocene sposobnosti in delovnih uspehov zaposlenega. Odprti sistem napredovanja omogoča napredovanje javnega uslužbenca na podlagi pridobljene ocene njegovih sposobnosti in delovnih uspehov (Trpin v Haček idr., 2011, str. 50).

Način in postopek preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje javnih uslužbencev v nazive in v plačne razrede v organih državne uprave, upravah lokalnih skupnosti, pravosodnih organih, javnih zavodih in drugih uporabnikih proračuna se določita z Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (2008) in Uredbo o napredovanju uradnikov v nazive (2008), ki se uporabljata od januarja 2009 (Haček idr., 2011, str. 51).

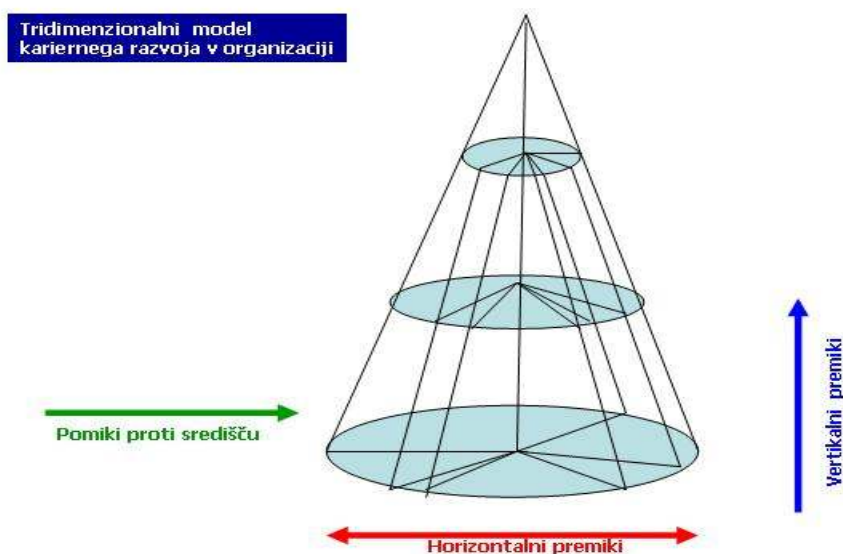
Sistem napredovanja in ocenjevanja je uveden za izgradnjo kariernega uslužbenskega sistema. Motivacija javnih uslužbencev, zagotovitev sposobnosti in visokih delovnih rezultatov so temeljni cilji za vzpostavitev sistema napredovanja in ocenjevanja. Na takšen način so želeli spodbuditi razvoj uradniške kariere vseh zaposlenih.

Horizontalni premiki so premiki znotraj funkcij, ki imajo enake ali podobne odgovornosti. Funkcionalni premiki pomenijo strokovno napredovanje, posameznik se premakne zaradi doseganja večje strokovnosti, za katerega dobi boljše plačilo in strokovni naziv. Ta oblika napredovanja je primerna za vsa karierna obdobja, saj premik omogočajo večinoma lastni napori, dodatno usposabljanje ter želje in ambicije posameznika (Brečko, 2004, str. 7).

Vertikalni premik pomeni napredovanje po hierarhični lestvici navzgor. S to obliko napredovanja si zaposleni pridobi višjo funkcijo, višji naziv, večjo formalno moč, več pooblastil, ugled itd. Napredovanje po hierarhični lestvici navzgor je možno le, če posameznik doseže dobre rezultate pri delu, vodstvene sposobnosti in aspiracije. Značilno je predvsem za srednje karierno obdobje, pojavlja pa se tudi v poznem kariernem obdobju (Brečko, 2004, str. 7).

Premiki proti središču so premiki po lestvici članstva. Ti premiki so največkrat rezultat dolgoletne pripadnosti in lojalnosti organizaciji (Brečko, 2004, str. 7).

Slika 1: Tridimenzionalni model kariernega razvoja v organizaciji



Vir: Brečko (2004, str. 6).

7.3.2.1 Kdaj napreduje uradnik

Uradnik napreduje, ko v nazivu iste stopnje, v času od zadnjega napredovanja, doseže trikrat oceno odlično ali štirikrat najmanj oceno zelo dobro ali petkrat najmanj oceno dobro. Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v višji plačni razred določa, da uradnik lahko napreduje tudi, ko glede na točkovanje ocen, določeno v uredbi, ki ureja napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred, doseže šestnajst točk v štirih letih. Število točk, določenih za oceno zadovoljivo, se ne upošteva.

Uradnik napreduje v naziv prve in druge stopnje, ko v nazivu iste stopnje doseže petkrat oceno odlično ali šestkrat najmanj oceno zelo dobro. Ni pa možno napredovanje v naziv prve stopnje na podlagi pospešenega napredovanja. V primeru, da je uradnik premeščen na manj zahtevno delovno mesto, na lastno željo ali zaradi poslovnih razlogov, se ob preverjanju izpolnjevanja pogojev za njegovo napredovanje upoštevajo tudi ocene, ki jih je dosegel na zahtevnejšem delovnem mestu oziroma v višjem nazivu (Uredba o napredovanju uradnikov v nazive, 5. člen).

Uradnik ne napreduje, če mu je bila v času od zadnjega imenovanja v naziv ugotovljena nesposobnost za opravljanje dela, vse dokler po ugotovljeni nesposobnosti ponovno ne izpolni pogojev za napredovanje. Napredovati ne more tudi v primeru, če mu je bil izrečen disciplinski ukrep opomina ali denarne kazni, vse dokler se ukrep ne izbriše iz evidence. Uradnik, pravnomočno obsojen za kaznivo dejanje, storjeno na delu ali v zvezi z delom,

ne more napredovati, vse dokler se kazen ne izbriše iz evidence (Uredba o napredovanju uradnikov v nazive, 3. člen).

7.3.2.2 Kdaj napreduje javni uslužbenec

Javni uslužbenec napreduje na podlagi ocenjenih delovnih in strokovnih lastnosti in ne avtomatično.

Javni uslužbenci napredujejo za en plačni razred, ko v napredovalnem obdobju dosežejo ob prvem in drugem napredovanju najmanj enajst točk, ob tretjem in četrtem najmanj dvanajst, ob petem najmanj trinajst in ob nadaljnjih napredovanjih najmanj štirinajst točk.³

Za največ dva plačna razreda lahko napredujejo tisti javni uslužbenci, ki izpolnjujejo pogoje za napredovanje, in sicer če ob prvem napredovanju dosežejo najmanj štirinajst točk, ob nadaljnjih napredovanjih pa petnajst (Uredba o napredovanju javnih uslužbencev, 3. točka 5. člena).

Če javni uslužbenec na podlagi seštevka treh letnih ocen ni zbral zadostnega števila točk za napredovanje, se izpolnjevanje pogojev za napredovanje ponovno preveri naslednje leto ob preverjanju pogojev za napredovanje. Javni uslužbenec napreduje, ko skupaj doseže tri ocene, ki pomenijo izpolnitev pogojev za napredovanje. Pri tem se upoštevajo tri najugodnejše ocene v obdobju od zadnjega napredovanja.

Napredovanje javnega uslužbenca za en plačni razred je možno, če je v času od zadnjega napredovanja oziroma prve zaposlitve preteklo najmanj šest let in je njegova povprečna ocena bila najmanj tri.

³ Javni uslužbenci in funkcionarji, ki v letu 2014 izpolnijo pogoje za napredovanje v višji naziv in višji plačni razred, ne napredujejo. Napredujejo lahko le javni uslužbenci in funkcionarji, ki v letu 2014 pridobijo naziv ali višji naziv in pravico do plače v skladu s pridobljenim nazivom. Leto 2014 se za razliko od preteklega leta ne šteje v napredovalno obdobje za napredovanje v višji plačni razred.

8 ANALIZA REZULTATOV RAZISKOVANJA

8.1 ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKAVE

Empirični del diplomskega dela temelji na raziskavi, ki sem jo izvedla po metodi anketiranja javnih uslužbencev v dveh upravnih enotah. Uporabila sem sestavljena vprašalnika iz dveh magistrskih nalog, ki sem ju kombinirala ter jima dodala še nekaj svojih vprašanj. Vprašalnika sem povzela iz magistrskega dela Špele Dragar in Danice Ahlin, sestavljen pa je (glej prilogo) iz šestih sklopov vprašanj. Prvi sklop vprašanj vsebuje vprašanja o demografskih značilnostih anketirancev. Drugi sklop vsebuje šest definicij pojma kariere ter vprašanja o pomembnosti kariere in o načrtovanju kariernega razvoja zaposlenih. Tretji sklop vprašanj vsebuje pet trditvev, v katerih so anketiranci opredelili, kaj so pripravljeni storiti za svoje napredovanje. V četrtem sklopu vprašanj so trditve, ki so povezane z razvojem kariere javnega uslužbenca. Tudi tu so anketiranci označili stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. Trditve v petem sklopu pa se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih z vodstvom, s plačo, z možnostmi za napredovanje, s svojim položajem v upravni enoti, z možnostmi za usposabljanje in napredovanje, z delovnim mestom oz. nazivom ter z možnostmi razvoja kariere. Ker je napredovanje javnih uslužbencev trenutno ustavljeno, sem v zadnji skop vprašanj dodala trditve, ki se nanašajo na varčevalne ukrepe v državi. Tu sem pustila tudi dodatno odprto vprašanje za komentar v zvezi s kariero v upravni enoti.

Pri prvem sklopu vprašanj so anketiranci označili, v katero kategorijo sodijo. V sklopih, ki so zajemale trditve, so anketiranci svoj odgovor podali tako, da so označili stopnjo strinjanja s postavljeno trditvijo. Trditvev je bilo možno opredeliti na podlagi petstopenjske lestvice, pri čemer so ocene pomenile naslednje:

- ocena 5 – popolnoma se strinjam,
- ocena 4 – strinjam se s trditvijo,
- ocena 3 – delno se strinjam,
- ocena 2 – večinoma se ne strinjam,
- ocena 1 – sploh se ne strinjam s trditvijo.

Vprašalnik vsebuje tudi dve vprašanji odrtega tipa, pri katerih so anketiranci lahko napisali, zakaj jim je njihova kariera pomembna, zakaj o njej občasno razmišljajo ali zakaj jim njihova kariera sploh ni pomembna. Pri drugem, odprtem vprašanju pa so lahko podali svoj komentar v zvezi s kariero v upravni enoti.

Z anketnim vprašalnikom sem želela ugotoviti, kako na kariero gledajo javni uslužbenci, ki so zaposleni v manjši upravni enoti, ter javni uslužbenci, ki so zaposleni v večji upravni enoti. Anketa je bila anonimna, rezultate, ki sem jih pridobila na podlagi vprašalnika, pa sem uporabila le za namen diplomskega dela. Iz rezultatov ni mogoče razbrati odgovorov posameznika. Upravni enoti sem zaradi zagotovitve anonimnosti poimenovala kot večja

upravna enota in manjša upravna enota. Gre za primerjavo upravnih enot iz osrednjeslovenske in zasavske regije.

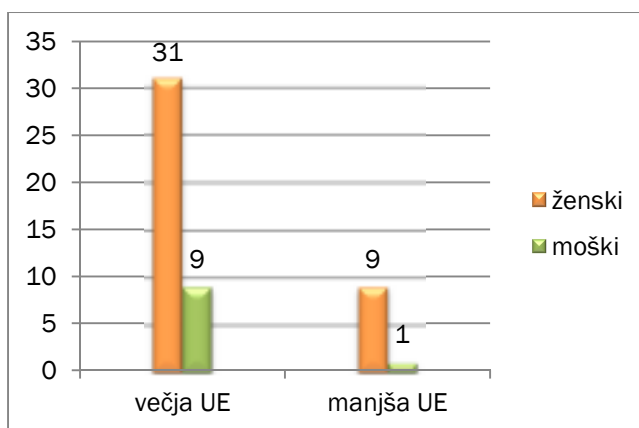
Anketo sem izdelala v elektronski obliki, dostopna pa je bila na spletnih naslovih <http://www.mojaanketa.si/anketa/420497703/> za manjšo upravno enoto in <http://www.mojaanketa.si/anketa/425722515/> za večjo upravno enoto. Anketo sem naredila na dveh spletnih naslovih zaradi lažje primerjave rezultatov. K sodelovanju v raziskovalnem delu sem 21. 1. 2014 po elektronski pošti povabila dve upravni enoti, in sicer eno manjšo in eno večjo. V elektronskem sporočilu sem se najprej predstavila, opisala namen raziskave, zaprosila za sodelovanje, posredovala povezavo do vprašalnika in odgovorne zaprosila, da anketni vprašalnik, če je le možno, posredujejo vsem svojim zaposlenim javnim uslužbencem. Obe upravni enoti sta se odzvali na mojo prošnjo. Tako je vprašalnik rešilo 40 zaposlenih iz večje upravne enote in 10 zaposlenih iz manjše. Anketa je bila izvedena v času od 21. 1. 2014 do 19. 2. 2014, na anketo pa se je odzvalo 50 javnih uslužbencev iz obeh upravnih enot. Na večji upravni enoti je v tem času bilo zaposlenih 289 javnih uslužbencev, na manjši upravni enoti pa 22. Skupno število zaposlenih javnih uslužbencev na obeh upravnih enotah je torej 311, odzvalo pa se je torej 16 % vseh zaposlenih. Iz večje upravne enote je izmed vseh zaposlenih odgovorilo le 14 %, iz manjše upravne enote pa kar 45 %. Bolj natančno bi lahko rekla, da je bil delež zaposlenih iz manjše upravne enote, ki so izpolnili anketo, 59 %, saj je trenutno zaposlenih le 17 javnih uslužbencev iz različnih razlogov (porodniške, bolniške itd.). Podatke o zaposlenih v upravnih enotah sem dobila po elektronski pošti.

8.2 PREDSTAVITEV IN INTERPRETACIJA REZULTATOV RAZISKAVE

V prvem sklopu anketnega vprašalnika sem raziskovala demografske značilnosti javnih uslužbencev (spol, starost, zaključeno stopnjo izobrazbe, delovno dobo ter položaj v upravni enoti). Rezultate raziskave sem v nadaljevanju grafično prikazala.

Anketo je rešilo 50 zaposlenih, od katerih so večji delež predstavljale ženske, in sicer v obeh upravnih enotah. V večji upravni enoti je vprašalnik rešilo 40 javnih uslužbencev, med katerimi je bilo 31 žensk (78 %) in 9 moških (22 %). Ostalih 10 odgovorov sem dobila iz manjše upravne enote. Tu je vprašalnik rešilo 9 žensk (90 %) in 1 moški (10 %). Na podlagi dobljenih rezultatov sklepam, da je v upravnih enotah zaposlen večji delež žensk.

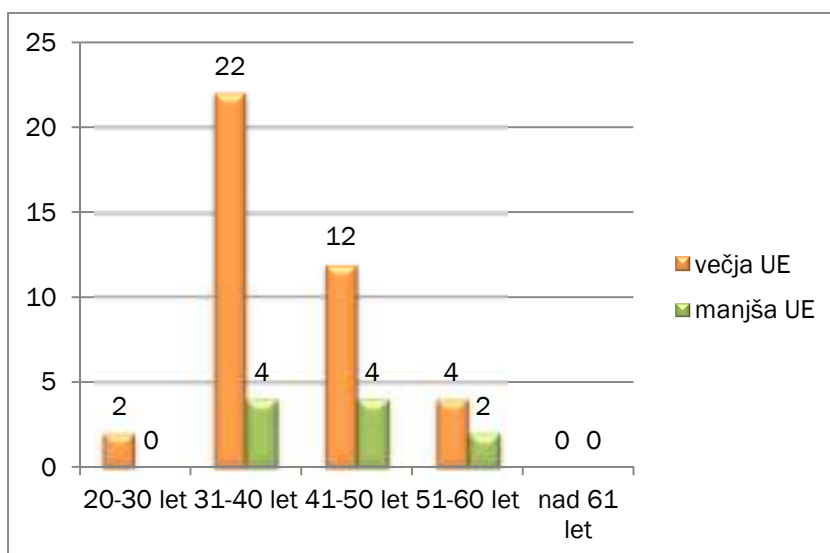
Grafikon 1: Spol anketirancev



Vir: lasten.

Anketirani so bili po starosti razdeljeni v pet različnih skupin. V večji upravni enoti je največ zaposlenih v starosti od 31 do 40 let, takšnih je kar 22 (55 %). Na podlagi rezultatov ugotovim, da je v manjši upravni enoti enako število zaposlenih, ki so stari med 31 in 40 let ter med 41 in 50 let, takšnih je v obeh primerih po 40 %. Iz grafikonov je razvidno, da imajo v večji upravni enoti zaposleni 2 osebi, ki sta stari od 20 do 30 let, v manjši upravni enoti pa ni bilo anketiranca, ki bi sodil v to starostno skupino. V obeh upravnih enotah imajo tudi nekaj starejših uslužbencev, vendar ni nikogar, ki bi bil star nad 61 let.

Grafikon 2: Starostna skupina anketirancev

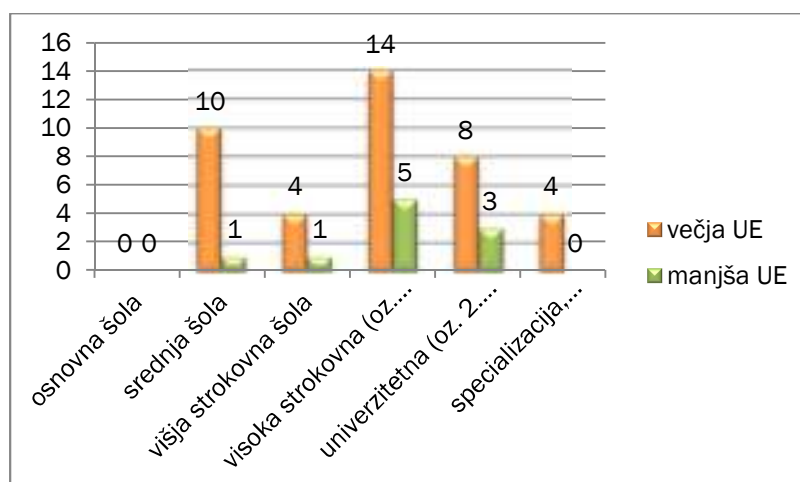


Vir: lasten.

Vidimo lahko, da ima največji delež anketiranih v obeh upravnih enotah končano visoko strokovno (oz. 1. bol.) stopnjo izobrazbe. V večji upravni enoti je takšnih 14 (35 %), v manjši upravni enoti pa 10 (50 %). Nihče nima končane le osnovne šole. V večji upravni

enoti imajo 4 osebe (10 %) opravljeno specializacijo, magisterij ali doktorat, med anketiranimi v manjši upravni enoti pa ni bilo nikogar s tako visoko stopnjo izobrazbe.

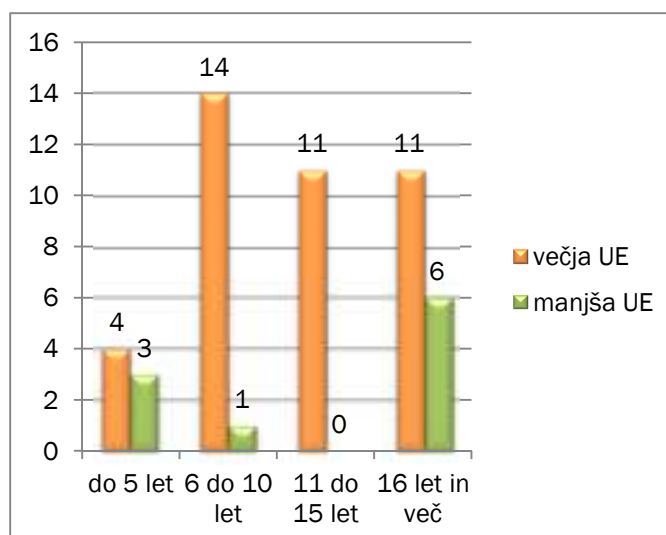
Grafikon 3: Zaključena stopnja izobrazbe



Vir: lasten.

Največ javnih uslužbencev v večji upravni enoti ima od 6 do 10 let delovne dobe, takšnih je 14 oseb (35 %). Najmanj je zaposlenih z delovno dobo do 5 let. V manjši upravni enoti je največ zaposlenih, ki imajo 16 let in več delovne dobe, kar je razvidno iz grafikona 4. Število oseb, ki ima veliko let delovne dobe, je 6 (60 %). Med anketiranimi v manjši upravni enoti ni bilo nobenega, ki bi imel od 11 do 15 let delovne dobe, v večji upravni enoti pa je 11 (28 %).

Grafikon 4: Delovna doba zaposlenih

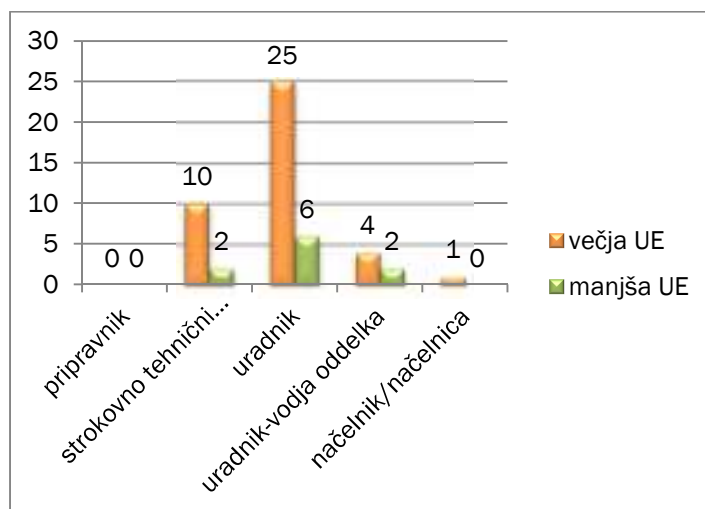


Vir: lasten.

Največji delež anketirancev v obeh upravnih enotah predstavljajo uradniki. Uradnikov iz večje upravne enote, ki so izpolnili anketni vprašalnik, je 25 (63 %), iz manjše pa 6

(60 %). Vprašalnika ni rešil nobeden pripravnik, rešil pa ga je načelnik/načelnica večje upravne enote.

Grafikon 5: Položaj zaposlenih v upravni enoti

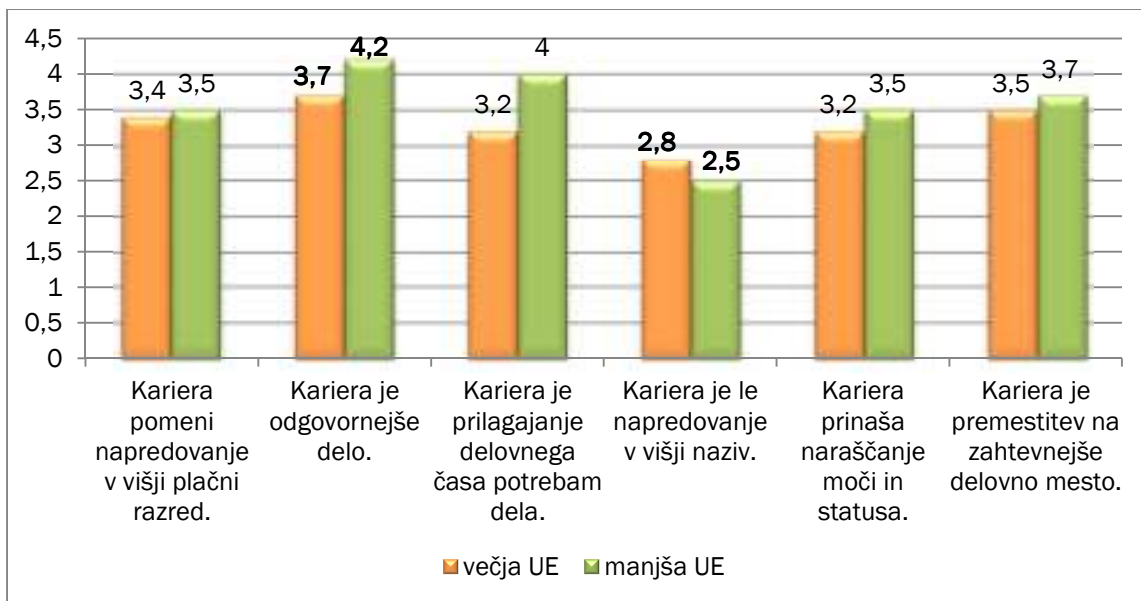


Vir: lasten.

V drugem sklopu ankete so podane trditve, ki opredeljujejo kariero. Javni uslužbenci so z ocenami od 1 do 5 opredelili stopnjo strinjanja z danimi trditvami. Povprečne ocene za dane trditve so v nadaljevanju grafično prikazane.

Med vsemi ponujenimi definicijami kariere so javni uslužbenci na obeh upravnih enotah skoraj enako ocenili stopnjo strinjanja z danimi definicijami. Kot vidimo, je najnižjo povprečno oceno dobila trditev »Kariera je napredovanje v višji naziv«, uslužbenci v večji upravni enoti so tej trditvi dali povprečno oceno 2,8. Ta trditev je bila najslabše ocenjena tudi v manjši upravni enoti, in sicer s povprečno oceno 2,5. Definicija kariere, ki je blizu uslužbencem na obeh upravnih enotah, je »Kariera je odgovornejše delo«. To trditev so v večji upravni enoti ocenili s povprečno oceno 3,7, v manjši upravni enoti pa s 4,2.

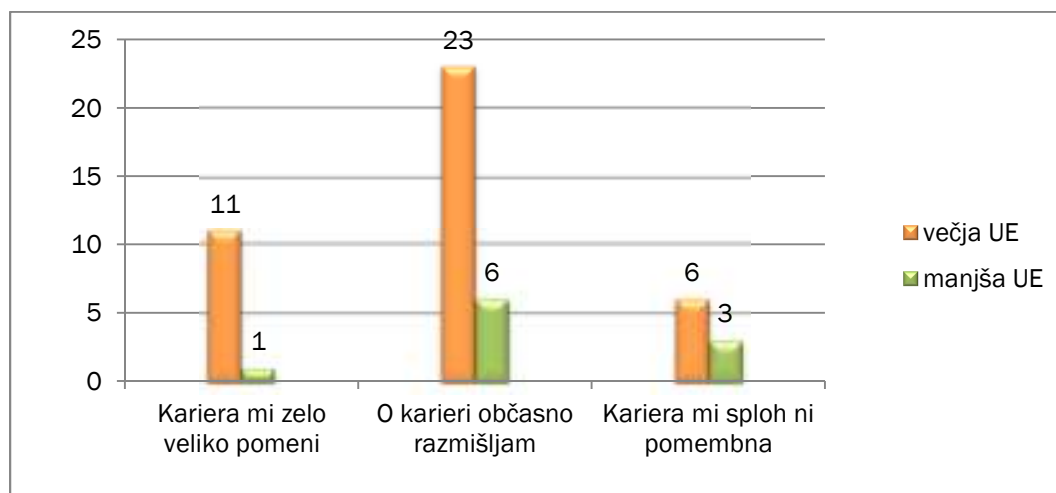
Grafikon 6: Definicije kariere



Vir: lasten.

Kariera je javnim uslužbencem pomembna, saj o njej občasno razmišljajo, ni pa jim prioritarna. Delež anketirancev, ki o karieri razmišljajo občasno, je kar velik in skoraj enak v obeh upravnih enotah. V večji upravni enoti je ta delež 58 %, v manjši upravni enoti pa 60 %. Ni veliko takšnih, ki jim je kariera zelo pomembna ali pa jim sploh ni pomembna.

Grafikon 7: Pomembnost kariere za javne uslužbence



Vir: lasten.

Temu vprašanju je sledilo vprašanje odprtega tipa, v katerem sem javne uslužbence spraševala, zakaj jim je kariera pomembna, zakaj o njej občasno razmišljajo ali zakaj jim kariera sploh ni pomembna. Kot razloge so navedli odgovore, ki so predstavljeni v tabelah v nadaljevanju.

Tabela 4: Pomembnost kariere za javne uslužbence v večji UE

VEČJA UPRAVNA ENOTA
Zaradi tega, ker v državni upravi praktično ni možno razvijati kariere, saj je napredovanje zakonsko ustavljeno.
Javna/državna uprava ni prostor za karierno usmerjene ljudi!
Tu ni kariere v pravem pomenu.
Z razvojem kariere je posameznik uspešnejši na delu in v zasebnem življenju pod pogojem, da ima spoštljiv odnos do sodelavcev.
Kariera mi pomeni pridno in odgovorno delo v prijetnem kolektivu, ki si med seboj pomaga in dopolnjuje. Vendar v realnosti na žalost ni tako. Po 9 letih pridnega dela sem še vedno v 28. plačilnem razredu (kot na samem začetku) in s stalnim zatiranjem napredovanja v višji plačilni razred. No ja, za tiste, ki se prav pišejo, pa se da z odličnimi ocenami še vedno super napredovati. Na žalost so vsa ta napredovanja odvisna od neposrednega vodja, če želi, da so njegovi delavci zadovoljni, jim da dobre ocene, če pa se boji, da bo ogrožen, če nekdo več zna kot on, prepreči vsa napredovanja s tem, da ocenjuje z nizkimi ocenami (vse je odvisno od ega vodje).
Ker mi kariera ni prva prioriteta v življenju in mislim, da kariera ne pomeni samo napredovanja oz. v UE je zelo težko "ustvarjati" kariero, še samo napredovanje je težko. Mislim, da se tudi oseba v upravni enoti tik pred odhodom v pokoj pri nas ne more pohvaliti z neko kariero.
Ker sem se po 5 letih že razočarala v javni upravi.
Ker je delo moje notranje veselje, bolj sem uspešna, bolj sem zadovoljna.
Ker trenutno še študiram in ko bom dokončala študij, upam na napredovanje.
Ker strokovnost in izkušnje pomenijo tudi zahteve po več odgovornosti in s tem tudi boljše plačilo za opravljeno delo.
Pomemben je pozitiven odnos do dela in da ti delo, ki ga opravljaš, ustreza oz. ti je pisano na kožo.
Če si na višjem delovnem mestu, lahko kaj narediš.
Ker mi je v življenju pomembnejše, da sem zdrava, zadovoljna in se dobro počutim.
Samopotrditvev. Občutek vrednosti. Zadovoljstvo pri opravljenem delu. Nadrejeni ceni znanje in vložek posameznika v urejenost in uspešnost podjetja (UE).
Zaradi osebne rasti, višjega dohodka, splošnega zadovoljstva.
Zadovoljstvo, da znam opravljati delo, ki mi je naloženo. Poleg tega tudi širjenje mojega znanja.
Kariera je pomembna za življenje.
Ker dobim potrditev, da dobro opravljam svoje delo.
Delovno mesto vodje ali višjega svetovalca omogoča vpliv posameznikove osebnosti na organizacijo, kakovost in kvantiteto dela ter medsebojne odnose.
V javni upravi je težko govoriti o pravi karieri, saj je napredovanje, tako v finančnem smislu kot tudi v smislu zahtevnejšega dela, vezano na sistemizacijo posameznega upravnega organa. Sistemizacija se v zadnjih letih zelo redko spreminja, pa še to le v soglasju s pristojnim ministrstvom in največkrat, ko gre za zmanjšanje oziroma ukinitvev posameznih prostih delovnih mest. Če kariero smatramo kot napredovanje, ki obsega tako finančno stimulacijo kot tudi premestitev na zahtevnejše delovno mesto, potem je na ravni upravnih enot ni. Tudi ob izkazani

nadpovprečni uspešnosti so vse možnosti finančne stimulacije ukinjene (zamrznjena so celo že izvedena napredovanja v višji naziv), prav tako ni pričakovati, da bi se izpraznilo kakšno zahtevnejše delovno mesto, saj se odhodi uslužbencev v pokoj ne nadomeščajo.
Na upravni enoti ni možnosti za kariero, zdi se mi, da to pride do izraza v zasebnih firmah.
Zadovoljna z delom, ki ga opravljam.
Nimam izobrazbe za karierno napredovanje.
Ker je to edini način napredovanja in fizične eksistence. Žal pa ta sistem deluje slabo oz. sploh ne deluje.
Ni mi bilo dano, da bi karierno napredovala, pa čeprav sem bila in sem dobra delavka.
Višje plačilo.
Ker ni možnosti za napredovanje tako v smislu dela kot financ.
O karieri razmišljam tako zato, ker smatram, da ko človek govori o karieri, pomeni, da govori o zahtevnejšem delu, o večji odgovornosti in posledično, čeprav malo manj, tudi o večjem dohodku.
Kariera je pomembna, nekatere stvari so še bolj.
Glede na položaj javnih uslužbencev in stanje v državni upravi.

Vir: lasten.

Tabela 5: Pomembnost kariere za javne uslužbence v manjši UE

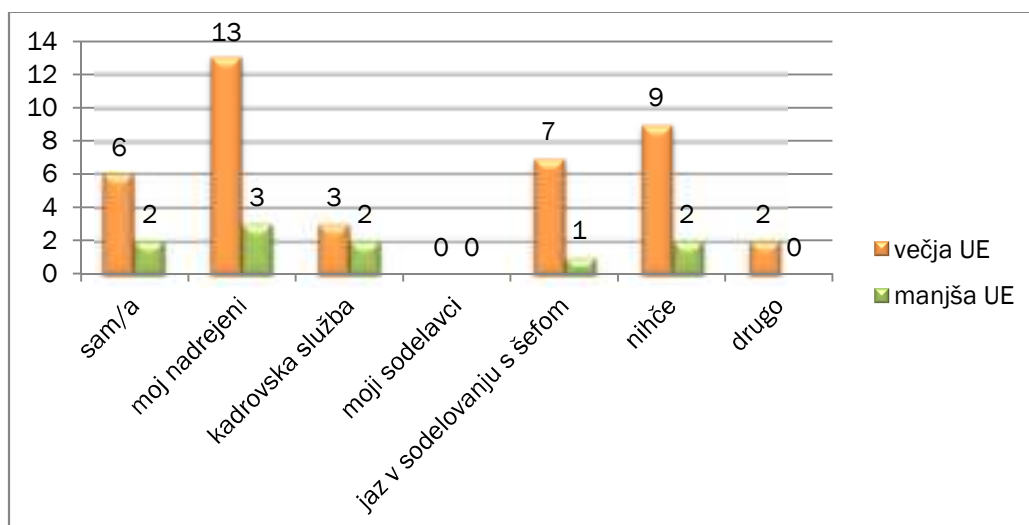
MANJŠA UPRAVNA ENOTA
Ker prinaša odgovornost in zahtevnejše naloge.
Ker smo v današnjih časih lahko veseli za to, kar imamo.
Kariera zahteva veliko več kot samo osemurni delovnik, saj je treba delo opravljati tudi zunaj delovnega časa. Ta čas pa namenim svoji družini.
Nisem karierist, moje delo mi kar odgovarja.
Pomeni tudi osebnostno rast.

Vir: lasten.

Pri naslednjem vprašanju sem želela ugotoviti, kdo po mnenju javnih uslužbencev največ skrbi za njihov karierni razvoj.

Iz vseh 40 odgovorov je razvidno, da karierni razvoj posameznikov v večji upravni enoti največ načrtujejo njihovi nadrejeni. Tako misli kar 13 (33 %) anketirancev. 23 % jih meni, da njihovega kariernega razvoja ne načrtuje nihče. 15 % je takšnih, ki uresničujejo teorijo in sami največ prispevajo za svoj razvoj. Zanimivo pa je, da le 8 % zaposlenih meni, da za njihov razvoj skrbi kadrovska služba. Menim, da bi ravno ta odstotek lahko bil večji, saj je ena izmed nalog kadrovske službe ravno ta, da skrbi za razvoj zaposlenih. Dva zaposlena sta izbrala možnost drugo in sta kot možne odgovore navedla: delodajalec zavira moj karierni razvoj in trenutno je zelo težko napredovati zaradi finančnih težav v državi. Podobne odgovore so podali tudi zaposleni v manjši upravni enoti. Tudi tu za karierni razvoj zaposlenih največ skrbi njihov nadrejeni, tako misli 30 % anketirancev. Le 10 % jih svoj karierni razvoj razvija v sodelovanju s šefom. V nobeni upravni enoti pa kariernega razvoja javnega uslužbencev ne načrtujejo njihovi sodelavci.

Grafikon 8: Načrtovanje kariernega razvoja zaposlenih

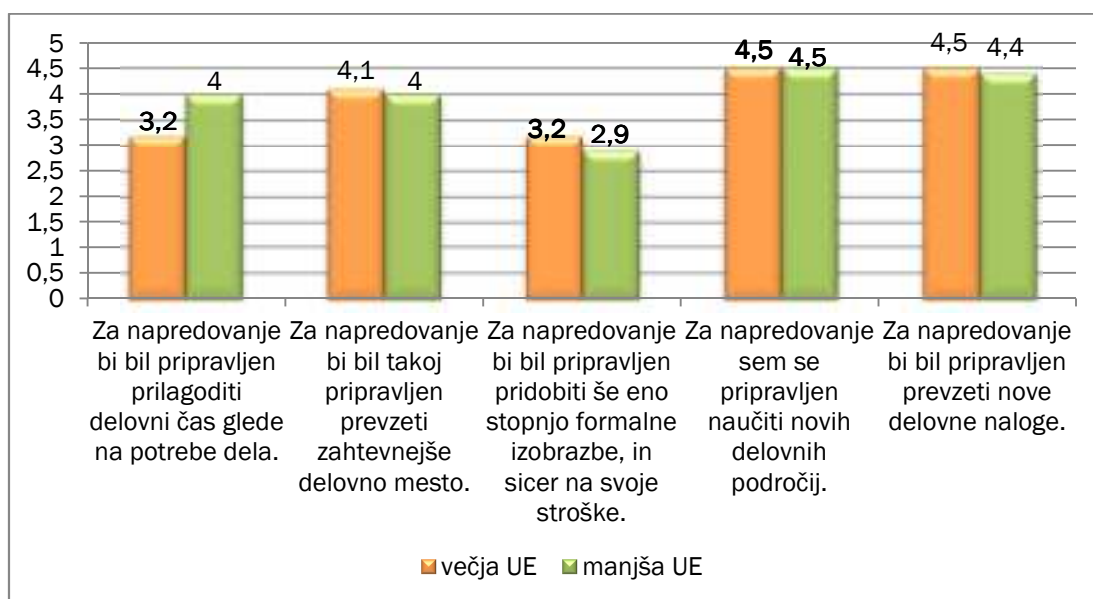


Vir: lasten.

V tretjem sklopu vprašanj sem na podlagi petih trditev želela ugotoviti, kaj bi uslužbenci bili pripravljeni narediti za svoje napredovanje.

Če primerjam odgovore iz obeh upravnih enot, ugotovim, da so povprečne ocene skoraj iste. Zaposleni bi za svoje napredovanje najprej bili pripravljeni prevzeti nove delovne naloge ter se naučiti novih delovnih področij. Povprečne ocene za ti dve trditvi sta bili visoki 4,4 in 4,5. Zdi se mi, da so s temi odgovori potrdili definicijo kariere, ki so jo opredelili v drugem sklopu vprašanj. Najmanj se strinjajo s trditvama, da bi za napredovanje bili pripravljeni podaljšati svoj delovni čas in dobiti še eno stopnjo formalne izobrazbe na svoje stroške.

Grafikon 9: Pripravljenost za napredovanje



Vir: lasten.

Četrty sklop je vseboval trditve o razvoju kariere javnega uslužbenca. Povprečne ocene za ponujene trditve so prikazane v tabelah v nadaljevanju.

V večji upravni enoti je največjo povprečno oceno 4,1 dobila trditev, da je letni pogovor formalnost, ki jo morajo izpolniti vsako leto. Najmanj se strinjajo s trditvijo, da upravna enota, na kateri so zaposleni, skrbi za njihovo formalno izobraževanje, ki so ga ocenili s povprečno oceno 1,4. Možnost formalnega izobraževanja imajo le, če se izobražujejo s pomočjo lastnih sredstev, saj je ta trditev dobila povprečno oceno 3,9. Na podlagi rezultatov sklepam, da zaposleni nimajo možnosti razvijanja svoje kariere, saj je povprečna ocena 2. V manjši upravni enoti so najnižjo povprečno oceno 1,8 dali trditvi, da se z nadrejenim vse leto pogovarjajo o možnostih kariernega razvoja. Najbolj pa se strinjajo s trditvijo, da so neformalna izobraževanja uporabna v praksi. Če primerjam rezultate obeh upravnih enot, ugotovim, da imajo zaposleni v manjši upravni enoti večje možnosti za razvoj kariere.

Tabela 6: Razvoj kariere javnih uslužbencev

TRDITVE	Večja UE	Manjša UE
Z nadrejenim se vse leto pogovarjava o možnostih mojega kariernega razvoja.	1,9	1,8
Nadrejeni me spremlja in spodbuja pri razvoju kariere.	2,2	2,2
Upravna enota mi daje možnost razvijanja kariere.	2,0	2,6
Upravna enota združuje moje cilje s cilji poslovanja.	2,2	2,8
V upravni enoti lahko razvijam svojo kariero.	2,2	2,7
Letni pogovor je formalnost, ki jo moram izpolniti vsako leto.	4,1	3,6
Letni pogovori so koristni za razvoj moje kariere.	2,3	2,9
Na letnem pogovoru z nadrejenim določiva cilje in prioritete mojega dela.	3,3	3,6
Realizacijo postavljenih ciljev z nadrejenim preverjava vse leto.	2,4	3
Kadrovska služba za vsakega posameznika pripravi karierni načrt.	1,7	2,1
Kadrovska služba in nadrejeni skrbita za razvoj moje kariere.	1,8	2,1
Upravna enota skrbi za formalno izobraževanje (npr. višja in visoka šola, univerzitetno in magistrsko izobraževanje itd.).	1,4	2,6
Za dodatno formalno izobraževanje (npr. specializacijo, magisterij) sem se odločil sam.	3,3	2,7
S formalnimi izobraževanji si lahko ustvarjam kariero.	2,9	3,3
S pridobljenim znanjem formalnega izobraževanja uspešnejše in učinkovitejše opravljam svoje naloge v upravni enoti.	3,5	3,4
Formalno sem se izobraževal s pomočjo lastnih sredstev (sami ste si plačali šolnino).	3,9	3
Upravna enota skrbi za neformalno izobraževanje (znanje, potrebno za izvajanje nalog na delovnem mestu).	2,7	3,4
Menim, da imamo organizirano zadostno število ur neformalnega izobraževanja.	2,0	2,5
Neformalna izobraževanja so uporabna v praksi.	3,8	4,1

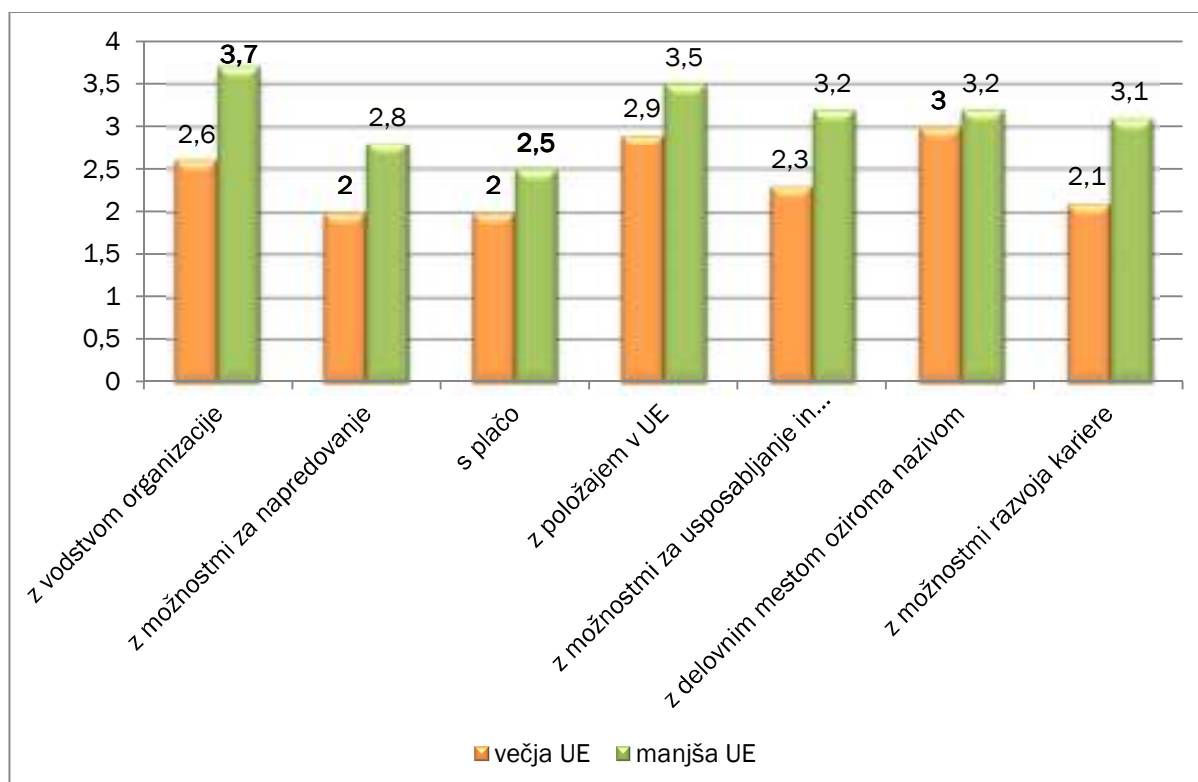
Vir: lasten.

Peti sklop vprašanj je ocenjeval zadovoljstvo zaposlenih z možnostmi razvoja kariere, z delovnim mestom oz. nazivom, z možnostmi za usposabljanje in izpopolnjevanje, s položajem v upravni enoti, s plačo, z možnostmi za napredovanje ter z vodstvom organizacije. Ponovno sem na podlagi ocenjenih trditev izračunala povprečne ocene.

V večji upravni enoti so zaposleni najbolj zadovoljni z delovnim mestom oziroma z nazivom, ki ga imajo. To trditev so ocenili s povprečno oceno 3, ki je tudi najvišja

povprečna ocena. Na podlagi teh rezultatov sklepam, da zaposleni na tej upravni enoti niso zelo zadovoljni. Najmanj so zadovoljni s plačo in z možnostmi za napredovanje, ki imata enako povprečno oceno 2. Uslužbenci v manjši upravni enoti so glede na uslužbenca večje upravne enote bolj zadovoljni. Najbolj zadovoljni so z vodstvom, ki je bilo ocenjeno s povprečno oceno 3,7. Tako kot javni uslužbenci v večji upravni enoti so tudi uslužbenci v manjši upravni enoti najmanj zadovoljni s plačo. Povprečna ocena za zadovoljstvo s plačo je 2,5.

Grafikon 10: Zadovoljstvo javnih uslužbencev



Vir: lasten.

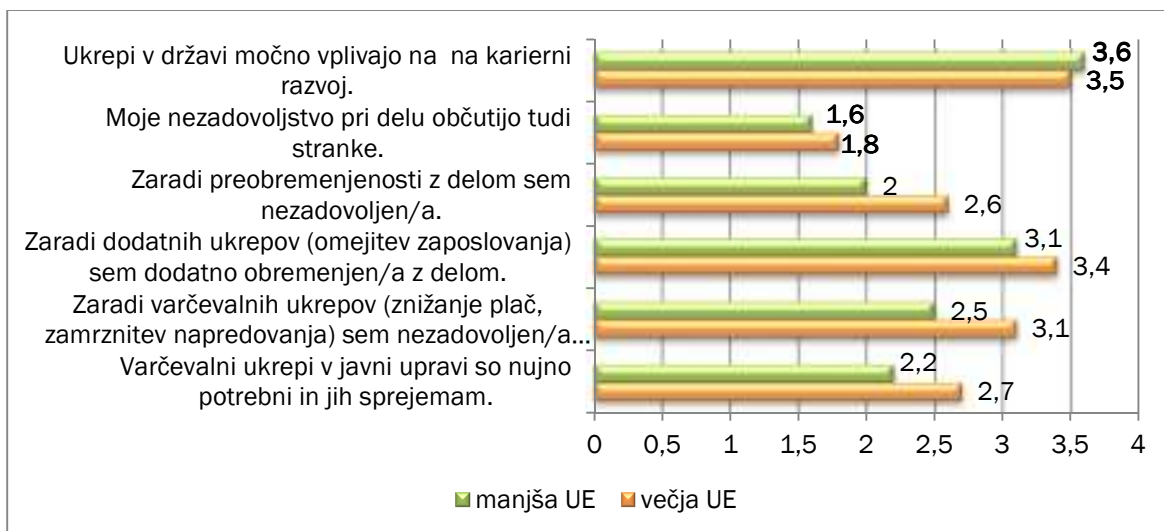
Zadnji sklop vprašanj je vseboval trditve o varčevalnih ukrepih. O tem sem povpraševala predvsem zato, ker je to aktualna tema in me je zanimalo, ali to močno vpliva na delo javnih uslužbencev v upravnih enotah, na njihov karierni razvoj in na odnos do strank.

Varčevalni ukrepi v državi imajo v obeh upravnih enotah največji vpliv na karierni razvoj zaposlenih. Obe enoti sta ocenili, da ukrepi v državi močno vplivajo na njihov karierni razvoj in ta trditev je dobila najvišji povprečni oceni 3,5 in 3,6. Najnižjo povprečno oceno je dobila trditev, da nezadovoljstvo zaposlenih pri delu občutijo stranke. Ta trditev je bila v večji upravni enoti ocenjena s povprečno oceno 1,8, v manjši pa s povprečno oceno 1,6. Ugotovim, da so javni uslužbenci nezadovoljni pri svojem delu zaradi varčevalnih ukrepov, vendar tega nezadovoljstva nikakor ne prenašajo na stranke, kar je povsem pravilno. Ena od ključnih nalog uprave je ravno usmerjenost k uporabnikom. Na podlagi pridobljenih rezultatov sklepam, da so zaposleni v večji upravni enoti bolj nezadovoljni z varčevalnimi ukrepi, saj so tudi povprečne ocene podanih trditev bile višje kot v manjši

upravni enoti. Razlog večjega nezadovoljstva je verjetno v tem, ker imajo zaposleni v tej upravni enoti več dela, saj ima to mesto večje število uporabnikov. Nezadovoljstvo jim povzroča tudi preobremenjenost z delom. Žalostno pa je, da kljub delavnosti nimajo možnosti za napredovanje, saj je to zakonsko ustavljeno, kar povzroča še dodatno nezadovoljstvo in slabšo motivacijo zaposlenih.

V večji upravni enoti je zaposlenih 289 javnih uslužbencev, v manjši pa 22.

Grafikon 11: Vpliv varčevalnih ukrepov



Vir: lasten.

V zaključku vprašalnika so zaposleni lahko podali svoj komentar v zvezi s kariero v upravni enoti, v kateri so zaposleni. Odgovori so predstavljeni v nadaljevanju.

Večja upravna enota:

1. Za karierni razvoj sta v največji meri odgovorna slab menedžment in zakonodaja (npr. ZJU), ki ureja področje kariernega razvoja.
2. Prevelike so razlike v plačah med vodstvom, vodji in delavci, ki dejansko opravijo več kot 90 % vsega dela v upravni enoti. Problem plač je v tem, da so določene minimalne plače v plačilnih razredih, ni pa zgornje omejitve (tu vidim velik del nepravičnega plačevanja in tu bi država lahko dejansko največ prihranila). Varčuje pa pri ljudeh z nizkimi dohodki, ki so v najnižjih plačilnih razredih.
Potrebno bi bilo boljše sodelovanje in oblikovati neformalne skupine po oddelkih, ki bi si skupaj pomagale.
V upravni enoti bo potrebno še veliko sprememb, da bo opazila ljudi, ki dejansko delajo, imajo ideje za izboljšanje postopkov in boljše zadovoljstvo zaposlenih.
3. Upravna enota ne pozna besede kariera, saj ne ceni dobrega delavca.
4. Na upravni enoti za nobenega ni kariere, če pa je, je delo tako slabo plačano, da vsak poišče drugo službo, ki ni v javni upravi.

5. Kariera na UE je nemogoča, omejena in neizvedljiva – me prav zanima, katera UE v Sloveniji svojim delavcem omogoči kariero.
6. Moteče je, da sva za isto delo tako različno plačani. Npr. delo na okencu je med zaposlenimi za isto delo 200,00 evrov.
7. Sistem je napačen, prav tako pa so nepotrebni letni razgovori.
8. Za to upravno enoto je značilno, da napredujejo samo tisti, ki so ljubi vodji sektorja. Tega ne pišem iz zagrenjenosti, ker je tudi meni omogočil napredovanje. Se mi pa ne zdi prav.
9. Po obstoječih pogojih napredovanja in graditve kariere se na upravni enoti ne pride nikamor.
10. Ni kariere, ni napredovanja, ni denarja.
11. Želela bi, da bi imeli zaposleni možnost odkritega – iskrenega pogovora z vodilnimi v zvezi z željami po napredovanju, brez negativnih posledic, da bi vsebina pogovora ostala med sogovornikoma.
Da bi zaposleni na upravni enoti (vodilni in podrejeni) skrbeli za profesionalnost. Ločeno od tega vprašanja pa bi želela, da se v kolektivu upravne enote doseže medsebojno spoštovanje. Da bi lahko zaposleni mirno živeli v svojih domačih okoljih.
12. Kot že navedeno: trenutno v javni upravi ni mogoče govoriti o karieri – sem ne štejem politično kadrovanih ljudi, zato je naravnost smešno, da kdo sploh še to predava oziroma predava, da to v Sloveniji obstaja.
13. Ni možna.
14. Glede na trenutno stanje je skoraj brezpredmetno govoriti o kariernem razvoju, saj je vse zamrznjeno (izobraževanje – formalno/neformalno; napredovanja; stimulacija itd.).
15. Je ni, ker se ali varčuje ali se pristojnim ne da (po liniji najmanjšega odpora).
16. Kariero na upravni enoti omogočajo večinoma višje izobraženim in jim tudi nudijo več. Ostali nimamo teh možnosti in se tudi ne ukvarjajo z nami!
17. V trenutnih časih ta ni mogoča in je preveč odvisna le od enega človeka (vodja/šef).

Manjša upravna enota:

1. Ni načrtovanja kariere in stimulacije za napredovanje v UE.

Odziv na zadnje vprašanje je bil velik, česar sploh nisem pričakovala. Glede na to, da so uslužbenci podali odgovore pri odprtem tipu vprašanja glede pomembnosti kariere, sem pozitivno presenečena na takšen odziv pri tem vprašanju. Na vprašanje je odgovorilo 42,5 % javnih uslužbencev iz večje upravne enote ter 10 % iz manjše upravne enote. Sklepam, da je bil odziv tako velik zaradi nezadovoljstva zaposlenih s kariernim sistemom v upravnih enotah. Iz odgovorov je razvidno, da v upravnih enotah resnično ni nobene možnosti za napredovanje.

8.3 UGOTOVITVE RAZISKAVE IN OPREDELITVE HIPOTEZ

8.3.1 UGOTOVITVE RAZISKAVE

Po celotni analizi odgovorov obeh upravnih enotah sem prišla do ugotovitev, ki jih predstavim v nadaljevanju.

Na podlagi rezultatov ugotovim, da je vprašalnik rešilo več žensk kot moških, ter tako sklepam, da je v upravnih enotah zaposlenih več žensk. Največ zaposlenih je starih od 31 do 40 let. Največje število let delovne dobe zaposlenih v večji upravni enoti je od 6 do 10 let, v manjši upravni enoti pa imajo zaposleni več let delovne dobe, in sicer 16 let in več. Javni uslužbenci so večinoma končali visoko strokovno (oz. 1. bol.) stopnjo izobrazbe. Vprašalnik je iz obeh upravnih enot rešilo največ uradnikov.

V obeh upravnih enotah so zaposleni ocenili trditve glede kariere s skoraj isto povprečno oceno. Najmanjšo povprečno oceno je dobila trditev, da kariera pomeni napredovanje v višji naziv. Najbolj pa se strinjajo z definicijo, da kariera pomeni odgovornejše delo.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, koliko je javnim uslužbencem pomembna njihova kariera. Večina jih o karieri le občasno razmišlja. Zelo malo je takšnih, ki bi jim bila kariera na prvem mestu. Med njimi pa so tudi takšni, ki jim kariera sploh ni pomembna. Tu sem dodala tudi vprašanje odprtega tipa, v katerem sem poizvedovala, zakaj tako mislijo o pomembnosti kariere. Odgovore sem podala v tabeli. Zaposleni menijo, da je njihov karierni razvoj najbolj odvisen od njihovega nadrejenega. Tu sem pričakovala odgovor, da so za svoj karierni razvoj v največji meri odgovorni sami, vendar ni tako.

Ugotovim, da so vsi zaposleni pripravljeni storiti nekaj za svoje napredovanje. Tako menim, ker so povprečne ocene za dane trditve bile visoke, nekatere tudi 4,5. Zaposleni so pripravljeni prevzeti nove delovne naloge in se naučiti novih delovnih področij. Manj so pripravljeni na pridobitev še ene stopnje formalne izobrazbe, in sicer na svoje stroške. To sem tudi pričakovala, saj glede na to, da je napredovanje zakonsko ustavljeno ter so zaradi varčevalnih ukrepov znižane plače, zaposleni nimajo motivacije za dodatno izobraževanje, še posebej, če si morajo to plačati sami.

V četrtem sklopu vprašanj so bile podane trditve, ki so povezane z razvojem kariere javnega uslužbenca. Ugotovim, da na obeh upravnih enotah ni kariernega razvoja, saj so bile dane trditve ocenjene z nizkimi povprečnimi ocenami.

Zaposleni, ki so izpolnili vprašalnik, so večinoma nezadovoljni z vodstvom, s plačo, z možnostmi razvoja kariere, z delovnim mestom, z možnostmi za usposabljanje in izpopolnjevanje ter z možnostmi za napredovanje. Zaposleni v obeh upravnih enotah so najmanj zadovoljni s plačo in z možnostmi za napredovanje. V manjši upravni enoti so javni uslužbenci najbolj zadovoljni z vodstvom, saj je povprečna ocena zadovoljstva 3,7. Tega ne morem trditi za večjo upravno enoto, saj so zaposleni v tej upravni enoti najbolj zadovoljni z delovnim mestom oz. nazivom. Iz komentarjev pa sem razbrala, da so zaposleni z vodstvom zelo nezadovoljni. Ugotovim le, da je zadovoljstvo zaposlenih večje v manjši upravni enoti.

Zaposleni v obeh upravnih enotah menijo, da imajo varčevalni ukrepi velik vpliv na njihov karierni razvoj. Varčevalni ukrepi zaposlenim povzročajo nezadovoljstvo, vendar zaposleni tega nezadovoljstva nikakor ne prenašajo na svoje stranke.

Komentarji glede kariere v upravni enoti izražajo pretirano nezadovoljstvo zaposlenih. Iz odgovorov ugotovim, da na upravnih enotah resnično ne obstaja možnost kariernega razvoja, če pa obstaja, je ta razvoj v največji meri odvisen od vodje. Zaposleni v večji upravni enoti niso zadovoljni z vodjo. Menim, da to nezadovoljstvo povzročijo ocene, ki jih vodja da zaposlenim.

8.3.2 OPREDELITVE HIPOTEZ

Hipoteza 1: Javnim uslužbencem njihova kariera zelo veliko pomeni.

Javnih uslužbencev, ki jim kariera zelo veliko pomeni, je v večji upravni enoti 11, v manjši upravni enoti pa je le 1. Največ zaposlenih le občasno razmišlja o karieri, saj je iz podanih odgovorov razvidno, da na upravni enoti ni možnosti za razvoj kariere. Osebe, ki jim kariera zelo veliko pomeni, menijo, da je posameznik z razvojem kariere uspešnejši pri delu in v zasebnem življenju pod pogojem, da ima spoštljiv odnos do sodelavcev. Delo jim pomeni notranje veselje, boljšo uspešnost in zadovoljstvo. Kariera jim je pomembna tudi zato, ker strokovnost in izkušnje pomenijo zahteve po več odgovornosti in s tem tudi boljše plačilo za opravljeno delo. Če si na višjem delovnem mestu, lahko kaj narediš. Samopotrditvev, občutek vrednosti, zadovoljstvo pri opravljenem delu, nadrejeni ceni znanje in vložek posameznika v urejenost in uspešnost podjetja (UE). Kariera je pomembna za življenje. Kariera jim pomeni potrditev, da dobro opravljajo svoje delo. Delovno mesto vodje ali višjega svetovalca omogoča vpliv posameznikove osebnosti na organizacijo, kakovost in kvantiteto dela ter medsebojne odnose. Kariera je edini način napredovanja in fizične eksistence, ta sistem pa deluje slabo oz. sploh ne deluje. Na podlagi rezultatov raziskave lahko hipotezo 1 zavrnem.

Hipoteza 2: Javni uslužbenec v UE svoj karierni razvoj v največji meri načrtuje sam.

Teorija pravi, da je za karierni razvoj v največji meri odgovoren posameznik sam, zato sem želela preveriti, ali je tako dejansko tudi v praksi. Na podlagi odgovorov ugotovim, da karierni razvoj javnih uslužbencev v obeh upravnih enotah največ načrtujejo nadrejeni in ne posameznik sam. Temu sledi odgovor, da za njihov karierni načrt ne skrbi nihče. Nekaj jih je tudi, ki menijo, da svojo kariero razvijajo v sodelovanju z nadrejenim. Malo je takšnih, ki menijo, da sami načrtujejo svoj karierni razvoj. Ugotovim tudi, da se kadrovska služba zelo malo zavzema za karierni razvoj zaposlenih. Na podlagi raziskave lahko tudi hipotezo 2 zavrnem.

Hipoteza 3: Javni uslužbenci niso zadovoljni z možnostmi razvoja kariere v upravni enoti.

Sklop vprašanj, ki se nanaša na razvoj kariere javnega uslužbenca, je ocenjen z zelo nizkimi povprečnimi ocenami. Javni uslužbenci so torej na splošno zelo nezadovoljni z vsem, kar se nanaša na razvoj kariere v upravni enoti. Trditev o možnosti razvoja kariere v upravni enoti, kjer so zaposleni, je bila ocenjena s povprečno oceno 2 v večji upravni enoti in povprečno oceno 2,6 v manjši upravni enoti. Na podlagi raziskave lahko hipotezo 3 potrdim.

Hipoteza 4: Ukrepi v državi močno vplivajo na karierni razvoj javnih uslužbencev.

Trditve o varčevalnih ukrepih so dobile povprečne ocene, ki pomenijo delno zadovoljstvo in delno nezadovoljstvo. Ukrepi v državi vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih, vendar so se temu že prilagodili. Zaposleni menijo, da ukrepi v državi sicer močno vplivajo na njihov karierni razvoj, saj so to trditev ocenili s povprečnima ocenama 3,5 in 3,6. Na podlagi raziskave lahko hipotezo 4 potrdim.

9 ZAKLJUČEK

Tema karierni razvoj javnih uslužbencev se mi je zdela aktualna, saj je napredovanje zakonsko ustavljeno. Želela sem ugotoviti, ali se zakonodaja dejansko uresničujejo v praksi ter kakšen je vpliv trenutnih varčevalnih ukrepov na javne uslužbence in njihov karierni razvoj.

Javni uslužbenec je posameznik, ki sklone delovno razmerje v javnem sektorju. Na podlagi sistematizacije delovnih mest zasede določeno delovno mesto, za katero izpolnjuje določene pogoje. Delovna mesta se delijo na uradniška in strokovno-tehnična.

Zaradi vse hitrejših sprememb v okolju je bila potrebna tudi sprememba zakonodaje. Nekoč so delali po določenih načrtih, ki so jih strogo upoštevali. Danes pa so zaradi nenehnih sprememb potrebni vse bolj inovativni ljudje. Zaradi sprememb se bolj pogosto spreminja tudi sistematizacija delovnih mest, ki je bila v preteklosti narejena za dalj časa. Temeljni modeli uslužbenskih razmerij se urejajo z različnimi sistemi. Za sistem javnih uslužbencev v Sloveniji je značilna kombinacija kariernega in pozicijskega modela.

Karierni sistem javnih uslužbencev je pravno urejen, beseda kariera pa se je v slovenski literaturi začela uporabljati šele v zadnjem desetletju. Obstaja več različnih pojmovanj kariere, najboljša definicija kariere za zaposlene na upravnih enotah pa je, da kariera pomeni odgovornejše delo. Razvoj kariere posamezniku prinaša večje zadovoljstvo, osebno rast, napredovanje, nagrade, boljše plačilo itd.

Kariero je možno uresničiti z elementi, ki uresničujejo razvoj kariere javnega uslužbenca. Ti elementi so letni pogovor s sodelavcem, izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje, ocenjevanje in napredovanje. Kljub vsem tem elementom pa na upravnih enotah ni možnosti za razvoj kariere. Letni pogovori se izvajajo vsako leto, vendar uslužbencem to pomeni le formalnost, ki jo morajo izpolniti. Zaposleni v letnih pogovorih ne vidijo nobene koristi, saj postavljenih ciljev in prioritet kasneje nihče ne spremlja. Analizirani upravni enoti ne skrbita za formalno izobraževanje, ki javnim uslužbencem omogoča lažje opravljanje delovnih nalog. Prav tako ni organiziranega zadostnega števila ur neformalnega izobraževanja, ki je uporabno v praksi. Napredovanje javnih uslužbencev je odvisno od njihove uspešnosti pri delu in usposobljenosti. Njihovo napredovanje je odvisno tudi od vodje, ki jih ocenjuje. V večji upravni enoti so zaposleni zelo nezadovoljni z vodjo.

Dodatno nezadovoljstvo nezaposlenih povzročajo tudi varčevalni ukrepi v javni upravi, ki onemogočajo napredovanje javnih uslužbencev, izplačevanje redne delovne uspešnosti in omejitve pri izplačilu regresa za letni dopust.

Menim, da bi bilo treba vzpostaviti nov karierni sistem, saj trenutni ne deluje več. Uvesti bi bilo treba drugačen sistem ocenjevanja, saj menim, da je ta nepravičen in da vodje zaposlene ponekod ocenjujejo glede na to, koliko so jim pri srcu.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Adomonis, Vidmantas (2008). *Structural Elements of a Law on Civil Service. Trends and Fundamental Choices, Sigma Paper, Workshop on Building a Professional Civil Service in Kosovo*. Sigma Paper, Pristina.
- Ahlin, Danica (2013). *Kariera javnih uslužbencev v upravnih enotah*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- Arthur, Michael B., Rousseau, Denise (1996). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press, New York.
- Bagon, Judita (2003). *Letni pogovor s sodelavcem. Ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi*. Vlada Republike Slovenije, Ljubljana.
- Brezovšek, Marjan, Haček, Miro (2002). *Reforma slovenskega sistema javnih uslužbencev in proces vključevanja v evropsko unijo*. *Teorija in praksa*, 39, št. 4, str. 691–704.
- Collin, Audrey, Young, Richard A. (2000). *The future of Career*. University Press, Cambridge.
- Cvetko, Roman (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Dragar, Špela (2010). *Razvoj kariere javnega uslužbenca v državni upravi (magistrsko delo)*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Greenhaus, Jeffrey H., Callan, Gerard A., Godshalk, Veronica M. (2000). *Career Management*. The Dryden Press, Orlando.
- Haček, Miro (2001). *Sistem javnih uslužbencev*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Haček, Miro, Bačlija, Irena (2007). *Sodobni uslužbenski sistemi*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Haček, Miro, Bačlija, Irena (2012). *Upravljanje človeških virov v upravi*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Herriot, Peter (1992). *The Career Management Challenge*. Sage Publications, London.
- Ivanuša-Bezjak, Mirjana (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Pro-andy, Maribor.
- Konrad, Edvard (1996). *Delovne kariere*. Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- Koščak, Tina (2010). *Letni pogovori v nevladnih organizacijah*. Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij – CNVOS, Ljubljana.
- Lipičnik, Bogdan (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Lipičnik, Bogdan (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human Resource Management*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

- Majcen, Milena (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci. Priročnik za boljše komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana.
- Možina, Stane (2002). Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V: Možina, S., Svetilik, I., Jamšek, F., Zupan, N. in Vodovnik, Z. (ur.): *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Pečarič, Mirko (2011). *Osnove javne uprave*. Študentska založba, Ljubljana.
- Rakočević, Slobodan, Bekeš, Peter (1994). *Državna uprava, vloga, položaj, organizacija, delovanje*. Uradni list Republike Slovenije, Ljubljana.
- Ramšak Pajk, Jožica, Bernik, Mojca, Rajkovič, Vladislav (2003). *Računalniški model samoevalvacije v procesu načrtovanja kariere*. Visoka šola za zdravstvo, Ljubljana.
- Toplak, Cirila, Bebler Anton, Zajc, Drago, Haček, Miro, Lukšič, Andrej A., Bahor, Maja, Ilc, Blaž, Neubauer, Tit, Banjac, Marinko (2011). *Dvajset let slovenske državnosti*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Zupan Novak, Janja (2007). *Upravljanje s kadrovskimi viri in možnosti njihovega kariernega razvoja v državni upravi (magistrska naloga)*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Žurga, Gordana (2000). Spremljanje delovanja organizacij v javni upravi. *Teorija in praksa*, 37, št. 2, str. 330–347.

Viri

- (2003). Uredba o notranji organizaciji, sistematizaciji delovnih mest in nazivih v organih. Ur. list RS, št. 5/2003, 81/2003, 109/2003, 43/2004, 58/2004, 138/2004, 35/2005, 60/2005, 72/2005, 112/2005, 49/2006, 140/2006, 9/2007, 101/2007, 33/2008, 66/2008, 88/2008, 8/2009, 63/2009, 73/2009, 11/2010, 42/2010, 82/2010, 17/2011, 14/2012, 17/2012, 23/2012, 98/2012, 16/2013, 18/2013, 36/2013, 51/2013, 59/2013 in 14/2014.
- (2008). Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. Ur. list RS, št. 51/2008, 91/2008, 113/2009.
- (2007). Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). Ur. list RS, št. 63/2007- UPB3, 65/2008, 74/2009 in 40/2012.
- (2008). Uredba o napredovanju uradnikov v nazive. Ur. list RS, št. 98/2008, 16/2009, 19/2010.
- (2009). Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS). Ur. list RS, št. 108/2009 – UPB13, 8/2010, 13/2010, 16/2010, 50/2010, 59/2010, 85/2010, 107/2010, 35/2011, 110/2011, 27/2012 in 40/2012 – ZUJF.
- (2012). Zakon o uravnoteženju javnih financ (ZUJF). Ur. list RS, št. 40/2012.
- Brečko, Danijela (2004). *Načrtovanje in upravljanje kariere v organizacijah in vloga svetov delavcev*. Privzeto 25. 10. 2013 iz: <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?Sklop=%25&besede=Na%C4%8Drtovanje+kariere+%25&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1#rezultati>.

- Kaučič, Boris M. (2014). *Identifikacija kariernih sider pri vodilnih medicinskih sestrah v slovenskih bolnišnicah*. Privzeto 20. 1. 2014 iz: http://www.zbornica-zveza.si/sites/default/files/kongres_zbn_7/pdf/313A.pdf.
- Račnik, Marjan (2014). *Team building, trening vodenja, poslovna komunikacija, NLP. Treningi so prilagojeni vašim potrebam*. Privzeto 18. 2. 2014 iz: <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=275&more=1&c=1&tb=1&pb=1>.
- Virant, Gregor (2013). *Dodatni ukrepi na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za uravnoteženje javnih financ v obdobju od 1. 6. 2013 do 31. 12. 2014*. Privzeto 15. 12. 2013 iz: https://www.google.si/search?q=ukrepi+v+javnem+sektorju&oq=ukrepi+v+&aqs=chrome.1.69i57j0l5.5046j0j8&sourceid=chrome&espv=210&es_sm=122&ie=UTF-8
- Vlada Republike Slovenije (2003). *Letni pogovor s sodelavcem. Ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi*. Privzeto 10. 9. 2013 iz: http://www.mp.gov.si/fileadmin/mp.gov.si/pageuploads/mju.gov.si/Kadrovski_bilteni/Letni_pogovori_s_sodelavcem_publikacija_2003.pdf.
- Zavod republike Slovenije za zaposlovanje (2013). *Kariera se ustvari, se ne zgodi*. Privzeto 5. 12. 2013 iz: http://www.ess.gov.si/_files/4337/kariera_se_ustvari_ne_zgodi.pdf.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANKETA

Spoštovani!

Sem študentka študijskega programa Uprava I. stopnje na Fakulteti za Upravo v Ljubljani. Ob koncu študija pripravljam diplomsko delo z naslovom »Karierni sistem javnih uslužbencev v državni upravi« pod mentorstvom prof. Marjana Brezovška. V okviru empiričnega dela diplomskega dela bom izvedla raziskavo med javnimi uslužbenci na upravnih enotah, zato bi Vas prosila za sodelovanje. Namen vprašalnika je ugotoviti Vaš pogled (kot pogled javnih uslužbencev) na kariero v upravni enoti. Vprašalnike bom obdelala sama, zato je Vaša anonimnost v celoti zagotovljena. Vaši odgovori bodo služili le namenu mojega diplomskega dela. Zbrani rezultati bodo obdelani na skupni ravni, tako da iz njih ne bo mogoče razbrati odgovorov posameznika. Prosim Vas, da si vzamete nekaj minut in izpolnite vprašalnik, saj bom le z Vašimi odgovori lahko v celoti zaključila diplomsko delo. Za Vašo pomoč se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

1. Spol: M Ž

2. V kateri starostni razred spadate?
 - a) 20–30.
 - b) 31–40.
 - c) 41–50.
 - d) 51–60.
 - e) Nad 61.

3. Zaključena stopnja izobrazbe:
 - a) Osnovna šola.
 - b) Srednja šola.
 - c) Višja strokovna šola.
 - d) Visoka strokovna (oz. 1. bol. st.).
 - e) Univerzitetna (oz. 2. bol. st.).
 - f) Specializacija, magisterij, doktorat.

4. Koliko let delovne dobe že imate v upravni enoti?
 - a) Do 5 let.
 - b) 6 do 10 let.
 - c) Do 15 let.
 - d) 16 in več let.

5. Vaš položaj v upravni enoti?
- Pripravnik.
 - Strokovno-tehnični delavec.
 - Uradnik.
 - Uradnik – vodja oddelka.
 - Načelnik/načelnica.
6. Pred Vami je nekaj definicij pojma »kariera«. Pri vsaki definiciji, ki ta pojem opisuje, označite številko pri odgovoru, ki najbolje ponazarja stopnjo Vašega strinjanja s posamezno definicijo kariere. 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 – večinoma se ne strinjam, 3 – delno se strinjam, 4 – strinjam se s trditvijo, 5 – popolnoma se strinjam.

DEFINICIJE	1	2	3	4	5
Kariera pomeni napredovanje v višji plačni razred.					
Kariera je odgovornejše delo.					
Kariera je prilagajanje delovnega časa potrebam dela.					
Kariera je le napredovanje v višji naziv.					
Kariera prinaša naraščanje moči in statusa.					
Kariera je premestitev na zahtevnejše delovno mesto.					

7. Koliko Vam pomeni Vaša kariera?
- Kariera mi zelo veliko pomeni.
 - O karieri občasno razmišljam.
 - Kariera mi sploh ni pomembna.
8. Zakaj tako mislite o pomembnosti Vaše kariere?
-
9. Kdo po Vašem mnenju v Vaši organizaciji v največji meri načrtuje Vaš karierni razvoj?
- Sam.
 - Moj nadrejeni.
 - Kadrovska služba.
 - Moji sodelavci.
 - Jaz v sodelovanju s šefom.
 - Nihče.
 - Drugo:_____.

10. Kaj ste pripravljeni storiti za napredovanje? Prosim Vas, da pri vsaki trditvi označite stopnjo Vašega strinjanja glede napredovanja. Ocena 5 pomeni popolnoma se strinjam, ocena 4 – večinoma se strinjam, ocena 3 – delno se strinjam, ocena 2 – večinoma se ne strinjam in ocena 1 – sploh se ne strinjam.

TRDITVE	1	2	3	4	5
Za napredovanje bi bil pripravljen prilagoditi delovni čas glede na potrebe dela.					
Za napredovanje bi bil takoj pripravljen prevzeti zahtevnejše delovno mesto.					
Za napredovanje bi bil pripravljen pridobiti še eno stopnjo formalne izobrazbe, in sicer na svoje stroške.					
Za napredovanje sem se pripravljen naučiti novih delovnih področij.					
Za napredovanje bi bil pripravljen prevzeti nove delovne naloge.					

11. RAZVOJ KARIERE JAVNEGA USLUŽBENCA. Prosim, da označite stopnjo strinjanja z dano trditvijo, pri čemer ocena 5 pomeni popolnoma se strinjam, ocena 4 – večinoma se strinjam, ocena 3 – delno se strinjam, ocena 2 – večinoma se ne strinjam in ocena 1 – sploh se ne strinjam.

TRDITVE	1	2	3	4	5
Z nadrejenim se vse leto pogovarjava o možnostih mojega kariernega razvoja.					
Nadrejeni me spremlja in spodbuja pri razvoju kariere.					
Upravna enota mi daje možnost razvijanja kariere.					
Upravna enota združuje moje cilje s cilji poslovanja.					
V upravni enoti lahko razvijam svojo kariero.					
Letni pogovor je formalnost, ki jo moram izpolniti vsako leto.					
Letni pogovori so koristni za razvoj moje kariere.					
Na letnem pogovoru z nadrejenim določiva cilje in prioritete mojega dela.					
Realizacijo postavljenih ciljev z nadrejenim preverjava vse leto.					
Kadrovska služba za vsakega posameznika pripravi karierni načrt.					
Kadrovska služba in nadrejeni skrbita za razvoj moje kariere.					
Upravna enota skrbi za formalno izobraževanje (npr. višja in visoka šola, univerzitetno in magistrsko izobraževanje itd.).					
Za dodatno formalno izobraževanje (npr. specializacijo, magisterij) sem se odločil sam.					
S formalnimi izobraževanji si lahko ustvarjam kariero.					
S pridobljenim znanjem formalnega izobraževanja uspešnejše in učinkovitejše opravljam svoje naloge v upravni enoti.					

TRDITVE	1	2	3	4	5
Formalno sem se izobraževal s pomočjo lastnih sredstev (sami ste si plačali šolnino).					
Upravna enota skrbi za neformalno izobraževanje (znanje, potrebno za izvajanje nalog na delovnem mestu).					
Menim, da imamo organizirano zadostno število ur neformalnega izobraževanja.					
Neformalna izobraževanja so uporabna v praksi.					

12. Prosim, ocenite stopnjo Vašega zadovoljstva s spodaj naštetimi elementi. Ocena 5 pomeni popolnoma sem zadovoljen, 4 – večinoma sem zadovoljen, 3 – delno sem zadovoljen, 2 – večinoma nisem zadovoljen, 1 – nisem zadovoljen.

TRDITVE	1	2	3	4	5
Z vodstvom organizacije.					
Z možnostmi za napredovanje.					
S plačo.					
S svojim položajem v upravni enoti.					
Z možnostmi za usposabljanje in izpopolnjevanje.					
Z delovnim mestom oziroma nazivom.					
Z možnostmi razvoja kariere.					

13. Prosim, da označite stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo, pri čemer ocena 5 pomeni popolnoma se strinjam, ocena 4 – strinjam se s trditvijo, ocena 3 – delno se strinjam, ocena 2 – večinoma se ne strinjam in ocena 1 – s trditvijo se sploh ne strinjam.

TRDITVE	1	2	3	4	5
Varčevalni ukrepi v javni upravi so nujno potrebni in jih sprejemam.					
Zaradi varčevalnih ukrepov (znižanje plač, zamrznitev napredovanja) sem nezadovoljen pri svojem delu.					
Zaradi varčevalnih ukrepov (omejitev zaposlovanja) sem dodatno obremenjen z delom.					
Zaradi preobremenjenosti z delom sem nezadovoljen.					
Moje nezadovoljstvo pri delu občutijo tudi stranke.					
Ukrepi v državi močno vplivajo na moj karierni razvoj.					

14. Imate kakšen komentar v zvezi s kariero v upravni enoti?

HVALA ZA VAŠE SODELOVANJE!!