

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**NAPREDOVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV V
SLOVENSKI JAVNI UPRAVI**

Barbara Vrhovnik

Ljubljana, september 2011

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**NAPREDOVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV V
SLOVENSKI JAVNI UPRAVI**

Kandidatka: Barbara Vrhovnik
Vpisna številka: 04032832
Študijski program: univerzitetni študijski program Uprava

Mentor: red. prof. dr. Zvone Vodovnik

Ljubljana, september 2011

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Barbara Vrhovnik, študentka Univerzitetnega študijskega programa Uprava, z vpisno številko 04032832, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: »Napredovanje javnih uslužbencev v slovenski javni upravi«.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oziroma citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oziroma 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 dobeseidnega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oziroma ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. 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 ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektoriral-a: Amanda Grčar.

Ljubljana, 5. 9. 2011

Barbara Vrhovnik

POVZETEK

Cilj diplomske naloge je podrobno preučiti sistem napredovanja v javni upravi, ugotoviti njegovo učinkovitost in predlagati izboljšave. V diplomski nalogi so za lažje razumevanje najprej opredeljeni temeljni pojmi, povezani z vsebino naloge, predstavljena je razlika med javno in državno upravo in področje vodenja ljudi v upravi. Na osnovi zakonodaje in drugih pravnih aktov je analizirano delovno razmerje, podani so pogoji zaposlitve, postopki zaposlovanja in pogodba o zaposlitvi, z vidika pravnih norm in prakse. Delo nadalje obravnava zaposlovanje preko javnega in internega natečaja, pomen in načine izobraževanja ter usposabljanja javnih uslužbencev. Poseben del je namenjen sistemu plač v javni upravi in analizi obstoječega sistema. Ocenjevanje javnih uslužbencev obsega postopke, oblike in načine ocenjevanja, razlaga sistem nagrajevanja in njegove pomanjkljivosti. Letni razgovor nadrejenega s sodelavcem je nujni pogoj za ocenjevanje, zato so navedeni postopki izvedbe in načini, s katerimi lahko dosežemo najboljši rezultat. Predstavljena je pomembnost motivacije zaposlenih z njenimi dejavniki, močjo in cilji. V javni upravi poznamo dva načina napredovanja, in sicer napredovanje v višji naziv in napredovanje v višji plačni razred. Vsak izmed navedenih je analiziran z zahtevanimi pogoji, s preverjanjem pogojev, postopki napredovanja in pravnimi podlagami, ki ga opredeljujejo. Empirični del naloge je bil izveden z anketo na Zavodu RS za varstvo kulturne dediščine in ugotavlja motiviranost, poznavanje pravil in postopkov napredovanja, izvajanje letnih razgovorov in zadovoljstvo z delom. Glavna ugotovitev naloge je, da je sistem ocenjevanja in napredovanja dober, vendar še vedno ne popoln. Z nalogo sem ugotovila, da je sistem napredovanja javnih uslužbencev zaradi nenehnih sprememb zaposlenim nejasen in ga ne poznajo v celoti. Problema, ki ju izpostavljam v nalogi, sta omejevanje napredovanj in merjenje učinkovitosti zaposlenih.

Ključne besede: uspešnost organizacije, motivacija, nagrajevanje, ocenjevanje zaposlenih, napredovanje.

SUMMARY

PROMOTION OF PUBLIC SERVANTS IN THE SLOVENIAN PUBLIC ADMINISTRATION

The objective of my diploma paper is to analyze thoroughly the career advancement system in public administration, and to assess its efficiency and propose improvements. For better understanding, my diploma paper includes the basic terms related to the subject matter, and the difference between the public and state administration in the field of management. Based on the legislation and other legal acts, the employment relationship is analysed, and conditions of employment, procedures and employment agreement are specified in the light of judiciary rules and practice. The paper also deals with the employment by means of the open and internal competition, the significance and modes of education and training of public servants. A special part is devoted to the system of payments in public administration and the analysis of the existing system. The assessment of public servants includes the procedures, forms and modes of assessment, the explanation of the remuneration system and its deficiencies. The yearly interview of an employee done by his/her superior is necessary for the assessment. Therefore the procedures of the implementation and the modes for achieving better results are also stated. I also mentioned the importance of motivation of employees including factors, power and goals. In public administration two modes of career advancement are known: advancement to a higher title or a higher wage class. Both are analysed in my diploma paper, including the required conditions, verification of conditions, advancement procedures and legal bases. The empiric part of the paper has been performed with the survey done at the Institute for the Protection of Cultural Heritage of Slovenia in which motivation, knowledge of the rules and procedures of advancement, implementation of yearly interviews and job satisfaction are dealt with. The main conclusion of the diploma paper is that the system of assessment and advancement is good but still not complete. I've found out that public servants are not fully familiar with the system used for the advancement owing to permanent changes. Two problems dealt with in the paper include restriction of advancement and measurement of efficiency of the staff.

Key words: performance of the organisation, motivation, remuneration, assessment of employees, career advancement

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	Error! Bookmark not defined.
POVZETEK.....	Error! Bookmark not defined.
SUMMARY.....	Error! Bookmark not defined.
KAZALO.....	Error! Bookmark not defined.
1 UVOD	1
2 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV	4
2.1 Delo	4
2.2 Delavec	6
2.3 Delodajalec	7
2.4 Delovno razmerje	7
2.5 Javni sektor	8
2.6 Javna uprava	8
2.7 Javni uslužbenec in uradnik	9
3 UPRAVA IN ZAPOSLOVANJE V UPRAVI.....	11
3.1 Javna in državna uprava	11
3.1.1 Vodenje ljudi v upravi	13
3.1.2 Učinkovitost uprave	14
3.2 Zaposlovanje in delovno razmerje	18
3.2.2 Uradniška in strokovno-tehnična delovna mesta	22
3.2.3 Pogodba o zaposlitvi	23
4 GLAVNE ZNAČILNOSTI USLUŽBENSKIH SISTEMOV	25
4.1 Zaposlovanje preko javnega ali internega natečaja	25
4.2 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	27
4.3 Sistem plač	30
5 OCENJEVANJE DELA JAVNIH USLUŽBENCEV	35
5.1 Ocenjevanje delovne uspešnosti	35
5.2 Oblike in postopek ocenjevanja.....	36
5.3 Nagrajevanje delovne uspešnosti	37
5.3.1 Obseg sredstev, namenjen za delovno uspešnost	37
5.3.2 Del plače, ki je namenjen za delovno uspešnost	38
5.4 Letni razgovor nadrejenega s sodelavcem.....	39
6 NAPREDOVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV	41
6.1 Motiviranje zaposlenih.....	41
6.1.1 Dejavniki motivacije.....	42
6.1.2 Moč in cilj motivacije.....	43
6.2 Splošno o napredovanju.....	46
6.3 Napredovanje v višji naziv	47
6.3.1 Pogoji in omejitve za napredovanje.....	47
6.3.2 Ocena, potrebna za napredovanje.....	48
6.3.3 Postopek napredovanja.....	49

6.4 Napredovanje v višji plačilni razred.....	50
6.4.1 Preverjanje pogojev za napredovanje	50
6.4.2 Postopek napredovanja	51
7 PRIMER ZAVOD RS ZA VARSTVO KULTURNE DEDIŠČINE.....	54
7.1 Namen in cilji raziskave	55
7.2 Metodologija raziskave	55
7.3 Analiza rezultatov	56
8 ZAKLJUČEK	69
LITERATURA	73
PRILOGE.....	78

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Model EFQM	17
Grafikon 2: Maslowa teorija potreb	45
Grafikon 3: Spol	56
Grafikon 4: Starost anketiranih	57
Grafikon 5: Stopnja izobrazbe.....	58
Grafikon 6: Delovna doba v javni upravi	59
Grafikon 7: Zaposlitev za določen ali nedoločen čas.....	60
Grafikon 8: Pomembnost motivacijskih dejavnikov.....	58
Grafikon 9: Spodbujanje organizacije (nadrejenega) s posameznim motivacijskim dejavnikom.....	60
Grafikon 10: Lastnosti, ki naj se upoštevajo pri letnem ocenjevanju.....	62
Grafikon 11: Dejavniki ocenjevanja.....	63
Grafikon 12: Pravičnost ocenjevanja.....	64
Grafikon 13: Motiviranost za učinkovito delo	65
Grafikon 14: Določitev realnih ciljev na letnem razgovoru	66
Grafikon 15: Poznavanje možnosti napredovanja.....	67
Grafikon 16: Ocena zadovoljstva z delom	68

KAZALO SLIK

Slika 1: Upravljanje	9
----------------------------	---

KAZALO TABEL

Tabela 1: Plačne skupine in podskupine	33
Tabela 2: Prednosti in slabosti denarnih nagrad	38
Tabela 3: Spol.....	56
Tabela 4: Starost anketirancev	57
Tabela 5: Stopnja izobrazbe anketiranih	58
Tabela 6: Delovna doba v javni upravi.....	59
Tabela 7: Zaposlitev za določen ali nedoločen čas	60
Tabela 8: Pomembnost motivacijskih dejavnikov	61

Tabela 9: Spodbujanje organizacije (nadrejenega) s posameznim motivacijskim dejavnikom	59
Tabela 10: Lastnosti, ki naj se upoštevajo pri letnem ocenjevanju.....	61
Tabela 11: Dejavniki ocenjevanja.....	62
Tabela 12: Pravičnost ocenjevanja	63
Tabela 13: Motiviranost za učinkovito delo.....	64
Tabela 14: Določitev realnih ciljev na letnem razgovoru	65
Tabela 15: Poznavanje možnosti napredovanja	66
Tabela 16: Ocena zadovoljstva z delom	67

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik o motiviranju zaposlenih na Zavodu za varstvo kulturne dediščine – restavratorski center	78
--	----

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

DZ	Državni zbor
EFQM	Evropski model poslovne odličnosti
EU	Evropska unija
RS	Republika Slovenija
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
ZDU	Zakon o državni upravi
ZJU	Zakon o javnih uslužbencih
ZSPJS	Zakon o sistemu plač v javnem sektorju

1 UVOD

Sodobna uprava deluje v kompleksnem in stalno spreminjajočem se okolju, ki je povsem nasprotno sorazmerno preprostemu, stabilnemu in predvidljivemu družbenemu okolju, kateremu so bile v preteklosti s svojim rutinskim načinom dela prilagojene birokratske organizacije. Zahteve po splošni rasti, uspešnosti in učinkovitosti upravnega dela, kakovostnejših storitvah, po večji demokratičnosti in prilagodljivosti uprave ter vključevanju zaposlenih in uporabnikov javnih storitev v procese odločanja, dopolnjene z zahtevami, izhajajočimi iz vključevanja Slovenije v mednarodne povezave, so temeljni razlogi za stalno nadgrajevanje sistemov javne uprave.

Bistvo novejšega in moderniziranega upravljanja javnega sektorja je uvajanje nekaterih načel in pozitivnih izkušenj iz upravljanja zasebnega sektorja. Zaposlenim naj bi bila tako na vseh ravneh uprave omogočena ustrezna raven izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, kar bi zagotavljalo stalno raven njihove strokovne usposobljenosti, s tem pa tudi strokovnost in učinkovitost uprave kot celote.

Razvoj upravnih sistemov v zadnjih dvajsetih letih je vplival na zaposlitveni režim v javni upravi. Zaradi krčenja področij, kjer je potrebna intervencijska vloga države, in umika države s posameznih področij s procesi privatizacije in deregulacije, je prišlo do izločitve velikega števila zaposlenih v javni upravi iz javnopravnega režima v zasebnopravni režim. Tudi uvajanje prilagojenih menedžerskih metod in tehnik, značilnih za zasebni sektor, v sistem upravljanja javnega sektorja je vplivalo na zaposlitveni režim v javni upravi: sistem plač, uvajanje fleksibilnejših oblik zaposlovanja, struktura delavskega predstavništva in kolektivnega dogovarjanja, decentralizacija ipd.

Napredovanje javnih uslužbencev je povezano z ocenjevanjem strokovnih in delovnih kakovosti zaposlenega. ZJU loči med napredovanjem v višji naziv, ki je namenjeno le uradnikom, in napredovanjem v višji plačni razred, predvidenim tako za uradnike kot tudi za ostale javne uslužbence. Predvideva tudi podeljevanje priznanj javnim uslužbencem, ki dosegajo pri delu izjemne uspehe in prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti poslovanja ter ugledu organa, zmanjšanju stroškov poslovanja in skrajševanju delovnih postopkov.

V diplomski nalogi sem predstavila napredovanje uslužbencev v slovenski javni upravi. Predstavila sem, kako je napredovanje urejeno v Zakonu o javnih uslužbencih ter drugih uredbah in pravilnikih, ki urejajo to področje. Opisala sem tudi načine ocenjevanja delovne uspešnosti, saj je le-ta tesno povezana in pogojena z napredovanjem. Zanimalo me je, kakšne oblike motivacije vodje uporabljajo in kaj je tisto, kar pravzaprav motivira zaposlene, da delajo boljše. V empiričnem delu sem analizirala delo javnih uslužbencev na Zavodu Republike Slovenije za varstvo kulturne dediščine.

Metode dela. V diplomski nalogi sem uporabila naslednje metode družboslovnega raziskovanja:

- Analizo in interpretacijo vsebine relevantnih pisnih virov (primarnih in sekundarnih). Analizo in interpretacijo domačih in tujih pisnih virov sem uporabila predvsem pri opredelitvi osnovnih pojmov v poglavju Uprava in zaposlovanje v javni upravi, kjer je domačim pisnim virom dodana še analiza in interpretacija zakonskih aktov ter strokovnih člankov. V poglavjih 4, 5 in 6 sem analizirala in interpretirala zakonske in podzakonske akte ter domače pisne vire, zbornike in strokovne članke ter relevantne internetne vire.
- Metodo analize besedila sem uporabila za preučitev posameznih relevantnih delov pisnih virov, povezanih s preučevanimi pojmi v nalogi. S to metodo sem preučila pojme, kot so javna uprava, državna uprava, napredovanje, ocenjevanje in motivacija.
- Deskriptivno metodo sem uporabila v vseh poglavjih, predvsem v delih, kjer lastna stališča in ugotovitve podprem z mnenji in ugotovitvami strokovnjakov.
- Z metodo študije primera sem z raziskavo zbrala in analizirala mnenja javnih uslužbencev Zavoda RS za varstvo kulturne dediščine in rezultate primerjala s teoretičnimi izhodišči, preučevanimi v nalogi.
- Kronološko analizo pravnih aktov sem uporabila predvsem pri preučevanju sprejetih zakonskih in podzakonskih aktov v povezavi z napredovanjem javnih uslužbencev.
- Pri zbiranju podatkov in ugotavljanju obstoječega stanja sem kot instrument raziskovanja uporabila anketo, ki sem jo izvedla na Zavodu RS za varstvo kulturne dediščine. Z anketo sem ugotavljala pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov, lastnosti, ki se naj upoštevajo pri letnem ocenjevanju, dejavnike in pravičnost ocenjevanja, motiviranost zaposlenih, določanje ciljev na letnem razgovoru, poznavanje možnosti napredovanja in zadovoljstvo z delom.

Namen diplomskega dela je analizirati pravno področje napredovanja javnih uslužbencev ter iz razpoložljivih virov in literature ter izvedene ankete oceniti prednosti in slabosti pravne ureditve. **Cilji** diplomskega dela so naslednji:

- oceniti ustreznost delitve sistema napredovanja na napredovanje v plačnih razredih in napredovanje v nazivih;
- preučiti pomembnost letnega razgovora in oceniti njegov učinek na uspešnost zaposlenih;
- analizirati pomembnost motivacije in ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki vplivajo na zaposlene pri njihovi učinkovitosti;
- preučiti sistem ocenjevanja in ugotoviti njegove prednosti ter slabosti;
- analizirati napredovanje javnih uslužbencev in oceniti prednosti in slabosti zakonske ureditve;
- empirično preizkusiti teoretične in pravne podlage napredovanja javnih uslužbencev na primeru Zavoda RS za varstvo kulturne dediščine.

Diplomska naloga je razdeljena na osem poglavij. V uvodu sem podala splošne informacije o nalogi. V drugem poglavju sem podrobneje opisala in razložila ključne pojme, ki so

potrebni za lažje razumevanja vsebine naloge. Tretje poglavje vsebuje podroben opis javne in državne uprave v Republiki Sloveniji. V tem delu je opis delovnih mest, položajev in nazivov, razložila sem razliko med uradniškimi in strokovno-tehničnimi delovnimi mesti in na kratko opisala tudi vsebino pogodbe o zaposlitvi. Glavne značilnosti uslužbenskih sistemov sem opisala v četrtem poglavju, kjer obravnavam tudi načine zaposlovanja, izobraževanja in usposabljanja uslužbencev ter sistem plač. V petem poglavju sem opisala potek ocenjevanja dela, kjer sem tudi podrobno obrazložila oblike in postopke ocenjevanja in sistem nagrajevanja v slovenski javni upravi. Šesto poglavje opisuje sistem napredovanja javnih uslužbencev, in sicer podrobnejše razložim tako napredovanje v višji naziv, kot tudi napredovanje v višji plačni razred. Kot dejavnik napredovanja sem opisala tudi pomen motiviranosti javnih uslužbencev. Rezultati raziskave, ki sem jo opravila na Zavodu RS za varstvo kulturne dediščine, so skupaj s potekom ankete, vzorcem, predstavitev rezultatov, analizo in ugotovitvami podani v sedmem poglavju. Zaključek je kratek povzetek ugotovitev s postavljenimi cilji, do katerih sem prišla s sistematičnim pregledom urejenosti napredovanja javnih uslužbencev v slovenski javni upravi. Podala sem tudi nekatere svoje ugotovitve, izhajajoč iz opravljenega raziskovalnega dela.

2 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

Pri raziskovalnem delu je vedno zelo pomembno, da vsi enako razumemo posamezne pojme, ki so uporabljeni. Seveda znanstvene discipline, teoretiki in strokovnjaki posameznih disciplin uporabljajo zelo podobne pojmovne opredelitve, vendar imajo lahko te med seboj velike razlike. V nadaljevanju podajam definicije pojmov, pomembnih za razumevanje vsebine, ki so uporabljeni v nadaljevanju.

2.1 DELO

Delo predstavlja za posameznika pomemben del življenja. Delu pripisujemo zelo različne pomeni. Nekaterim pomeni možnost za zagotavljanje eksistence, drugim možnost za osebni razvoj, osebno rast, možnost za uresničitev svojih želja, nekaterim pa veselje in izziv. Obstaja veliko definicij dela, ki so praviloma razdeljene glede na družbene razmere, ki jih zajemajo, ali glede na področje dela, ki ga opisujejo.

Uhan (1996, str. 3) opredeli delo kot »zavestno in vnaprej premišljeno telesno in umsko dejavnost človeka, kateri uporablja svojo sposobnost z namenom, da ustvari dobrino v obliki proizvoda ali storitve«.

Vodovnik (2006, str. 13) opisuje delo kot "človekovo dejavnost, s katero si človek zagotavlja ekonomske razmere za življenje. Človek lahko opravlja delo kot posameznik, neodvisno od drugih, lahko pa se vključi v organiziran delovni proces v različnih vrstah organizacij, v katerih se opravlja delo. Sodobne pravne ureditve ne določajo razlik med fizičnim in umskim delom ter intelektualno ustvarjalnostjo posameznikov."

Pomen dela se je skozi čas spreminjal, tako kot se je spreminjala tudi družba. V zgodnjem času je delo pomenilo neko nujno zlo, šele v času reformacije pridobi na vrednosti in postane cenjeno. V sodobnem času o delu razmišljamo in ga ocenjujemo kot središče življenja. Delo vpliva na posameznika in družbo na več načinov, iz česar izhajajo tudi funkcije dela (Šverko in Super, 1995, str. 4):

- ekonomska funkcija, ki omogoča posamezniku pridobivanje dobrin,
- socialna funkcija, ki omogoča srečevanje, združevanje in druženje ljudi,
- izvor socialnega statusa in moči, ki določa pozicijo posameznika v družbi,
- psihološka funkcija, ki je za posameznika izvor samopodobe in identitete ter pomeni notranji pomen dela za posameznika.

Ekonomski vidik dela je pridobivanje dobrin, s katerimi posameznik zadovoljuje svoje potrebe. Zadovoljevanje potreb vpliva na zadovoljstvo z delom in posredno tudi na kakovost življenja. Z ekonomskega vidika je pomembna tudi pozicija na statusni lestvici, kjer se posameznik z uspešnim delom vzpenja vedno višje, kar sicer povečuje njegove potrebe, obenem pa lahko s tem uresničuje svoje želje po tekmovanju. Na takšen način

prispeva tudi k učinkovitosti podjetja oziroma organizacije, zato v sodobnem času vse več govorimo tudi o karieri in napredovanju. Ekonomski vidik je povezan tudi s pojmom svoboda, tako pri sprejemanju odločitev, povezanih z delom, kot tudi zaradi finančnih sredstev, ki jih posameznik z delom zasluži.

Socialni vidik dela pomeni, da delo vpliva na družbeno življenje, družbene procese in pojave. Posameznik pri delu sklepa nova poznanstva, širi krog znancev in prijateljev, zagotavlja zadovoljevanje svojih potreb po druženju. Zanimiv je tudi pojav prenosa družbenih odnosov iz časa dela v prosti čas. Ljudje se velikokrat tudi v prostem času družijo s tistimi, s katerimi v delovnem času sodelujejo. Delo prav tako omogoča participacijo v posameznih družbenih skupinah, na primer stanovskih organizacijah, sindikatih in podobno. Fargin in Little (1994, po Haralambos in Holborn, 2001, str. 225) naštevata naslednje socialne vidike dela:

- občutek identitete posameznika, torej kdo sem in kakšen je moj položaj v družbi izven družinskih odnosov,
- delo zagotavlja obvezno aktivnost,
- delo je strukturiran psihološki čas, ki od nas zahteva organizacijo časa,
- z delom lahko razvijamo svoje spretnosti in ustvarjalnosti ter nas tako osmisli,
- delo oziroma plačilo zanj nam omogoča svobodo v prostem času.

Psihološki vidik dela obsega predvsem človekovo duševno ravnovesje. Gre za čas, ki ga posameznik preživi v neki skupini (delovnem kolektivu), ki ga posredno tudi oblikuje in nanj vpliva. Dobra organizacijska klima ugodno vpliva na počutje posameznika in njegovo uspešnost. Posredno vpliva dobro tudi na podjetje oziroma organizacijo. V primeru, da je organizacijska klima v podjetju slaba, to lahko pomeni psihične in fizične zdravstvene težave za posameznika, saj stresne situacije zelo negativno vplivajo na človeka (Musek, 2005, str. 208)

Človek se s pomočjo dela vključuje v gospodarske in negospodarske oblike dela. Delo mu predstavlja tudi vir finančnih sredstev. Vloga človeka kot delavca tako zahteva, da so izpolnjeni trije dejavniki, ki so podani z zahtevami funkcij, ki jih na delu opravlja. Človek mora imeti sposobnosti in zmožnosti, s katerimi se spoprime z zaupanimi odgovornostmi, osvojiti mora splošno in posebno znanje, potrebno za opravljanje dela, in vse skupaj spremlja njegova želja po delu, ki zahteva njegovo motivacijo (Deguy v: Kejžar idr., 1995, str. 116).

Ne spreminja se samo zaznava dela s strani posameznika, ampak tudi družbe. Iz tega sledi tudi spremenjen odnos delodajalcev do dela. Različni dejavniki vplivajo tudi na opis zahtev pri zaposlovanju (Boštjančič, 2005, str. 39):

- organizacijske strukture so postale vse bolj sproščene in fleksibilne, kar je posledica potrebe po konkurenčnosti in stalnega tehnološkega razvoja, ki mu morajo slediti;
- dinamični opisi pri delu so nadomestili sezname delovnih nalog, saj se pričakuje tako spreminjanje vloge posameznika znotraj podjetja, kot tudi spremembe v delovnem okolju;

- določanje delovnih nalog in procesov se je preneslo iz vodstva na zaposlene na nižjih ravneh, kar omogoča večjo fleksibilnost in hitrejšo prilagajanje delovnega okolja. Povečalo se je tudi delovanje v neformalnih in formalnih timih;
- zaposleni se morajo biti sposobni vživeti v različne vloge in sprejemati različne odgovornosti. Od zaposlenih se zahteva bolj pripadnost podjetju, kot pa pripadnost delu;
- spremenil se je tudi način dela, zaposleni delajo bolj dinamično in niso več odvisni od točno določenega delovnega mesta, saj lahko s pomočjo sodobnih tehnologij delajo od doma, s pomočjo virtualnih pisarn pregledujejo dokumente in pošto, ter s pomočjo telekonferenc sodelujejo na sestankih.

Poglejmo še pravno ureditev dela. Pravica do dela je svoje mesto dobila že leta 1948 z Deklaracijo o človekovih pravicah, ki v 23. členu pravi, da »ima vsak pravico do dela in proste izbire zaposlitve, do pravičnih in zadovoljivih delovnih pogojev in do varstva pred brezposelnostjo. Vsakdo ima brez kakršne koli diskriminacije pravico do enakega plačila za enako delo. Vsakdo, kdor dela, ima pravico do pravične in zadovoljive nagrade, ki zagotavlja njemu in njegovi družini človeka vreden obstoj in ki naj se po potrebi dopolni z drugimi sredstvi socialnega varstva. Vsakdo ima pravico sodelovati pri ustanavljanju sindikata ali pridružiti se sindikatu za zavarovanje svojih interesov« in v 24. členu, da ima vsakdo »pravico do počitka in prostega časa, vključno z razumno omejitvijo delovnih ur, in pravico do občasnega plačanega dopusta«.

Leta 1966 je Deklaracijo o človekovih pravicah dopolnil Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah, ki pravi, da so pravico do dela dolžne varovati države s svojimi ukrepi in aktivnostmi na področju izobraževanja in zaposlovanja ter s politikou razvoja ekonomije, sociale in kulture, kar bo omogočilo polno in produktivno zaposlenost.

Ustava Republike Slovenije v 49. členu zagotavlja svobodo dela, prosto izbiro zaposlitve, predpisuje, da je pod enakimi pogoji vsakomur dostopno vsako delovno mesto in da je prisilno delo prepovedano. V 66. členu govori, da »država ustvarja možnosti za zaposlovanje in za delo ter zagotavlja njuno zakonsko varstvo«.

Delo je danes tudi vrednota, ki jo povezujemo z družabnim življenjem, svobodo, pravicami in dolžnostmi, močjo in vplivom, uspešnostjo in napredovanjem in še bi lahko naštevala. Delo postaja tudi način življenja, zato si želimo, da bi delo opravljali z veseljem in zadovoljstvom. Želimo si, da nam delo predstavlja izziv, da se učimo novih stvari, da presegamo meje mogočega in rešujemo zapletene probleme. Delo človeku omogoča krepitev samospoštovanja, možnost samoizpolnitve, oblikovanje samopodobe itd.

2.2 DELAVEC

Zakon o delovnem razmerju (v nadaljevanju ZDR) definira delavca kot fizično osebo, ki je v delovnem razmerju na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi. Delodajalec je po tem

zakonu pravna in fizična oseba ter drug subjekt, kot je državni organ, lokalna skupnost, podružnica tujega podjetja ter diplomatsko in konzularno predstavništvo, ki zaposluje delavca na podlagi pogodbe o zaposlitvi (ZDR, 5. člen).

2.3 DELODAJALEC

Po zakonu je lahko delodajalec pravna ali fizična oseba, lahko pa je tudi drug subjekt, kot je na primer državni organ, lokalna skupnost, podružnica tujega podjetja ter diplomatsko in konzularno predstavništvo, ki zaposluje delavca na podlagi pogodbe o zaposlitvi (ZDR, 5. člen). Zakon o javnih uslužbencih (v nadaljevanju ZJU, 3. člen) opredeljuje delodajalca kot pravno osebo, s katero je javni uslužbenec v delovnem razmerju: v državnem organu je to Republika Slovenija, v upravi lokalne skupnosti pa lokalna skupnost. Zakon ureja tudi vprašanje izvrševanja pravic in dolžnosti delodajalca, za kar predpisuje, da to v državnem organu in upravi lokalne skupnosti izvršuje predstojnik. V osebah javnega prava pa pravice in dolžnosti delodajalca izvršuje poslovodni organ (ZJU, 4. člen).

2.4 DELOVNO RAZMERJE

ZDR definira delovno razmerje kot:

1. Delovno razmerje je delovno razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca.
2. V delovnem razmerju je vsaka od pogodbenih strank dolžna izvrševati dogovorjene ter predpisane pravice in obveznosti (ZDR, 4. člen).

Lahko rečemo, da gre za delovno razmerje vedno, ko gre za razmerje: med delavcem in delodajalcem, ki je prostovoljno, v katerem se delavec vključi v organiziran delovni proces delodajalca, katerega predmet je opravljanje dela, ki se opravlja: za plačilo, osebno, nepretrgano in po navodilih ter pod nadzorom delodajalca.

Zakonska definicija delovnega razmerja določa tako imenovane elemente delovnega razmerja, ki so ključni za dejansko presojo, ali v danem primeru opravljanja delovnega razmerja obstaja delovno razmerje ali ne. Ti elementi so:

- prostovoljnost vključitve v delo,
- organiziran delovni proces delodajalca,
- opravljanje dela za plačilo,
- opravljanje dela osebno,
- opravljanje dela nepretrgano,
- opravljanje dela po navodilih,
- opravljanje dela pod nadzorom delodajalca.

Delovno razmerje, ki se sklene v državnih organih, upravah lokalnih skupnosti in pri osebah javnega prava, ki pretežno opravljajo upravne naloge, se sklene s pogodbo o

zaposlitvi (navedeno v ZJU, 53. člen), ki pa mora biti v skladu z vsemi zakonskimi predpisi in s kolektivnimi pogodbami ter v skladu z drugimi zakoni, ki urejajo posebnosti delovnih razmerij v državnih organih, upravah lokalnih skupnosti, javnih agencijah in javnih skladih. Po ZJU tako veljajo za delovna razmerja javnih uslužbencev predpisi, ki urejajo delovna razmerja in kolektivne pogodbe, če ZJU ali drug poseben zakon ne določa drugače. Delovno razmerje z javnim uslužbencem se sklene s pogodbo o zaposlitvi, kot prepisuje zakon, vendar pa velja posebnost, in sicer, da delodajalec javnemu uslužbencu ne sme zagotavljati pravic, ki niso urejene z zakonom, podzakonskim predpisom ali s kolektivno pogodbo, če bi s tem obremenil javna sredstva (ZJU, 16. člen).

2.5 JAVNI SEKTOR

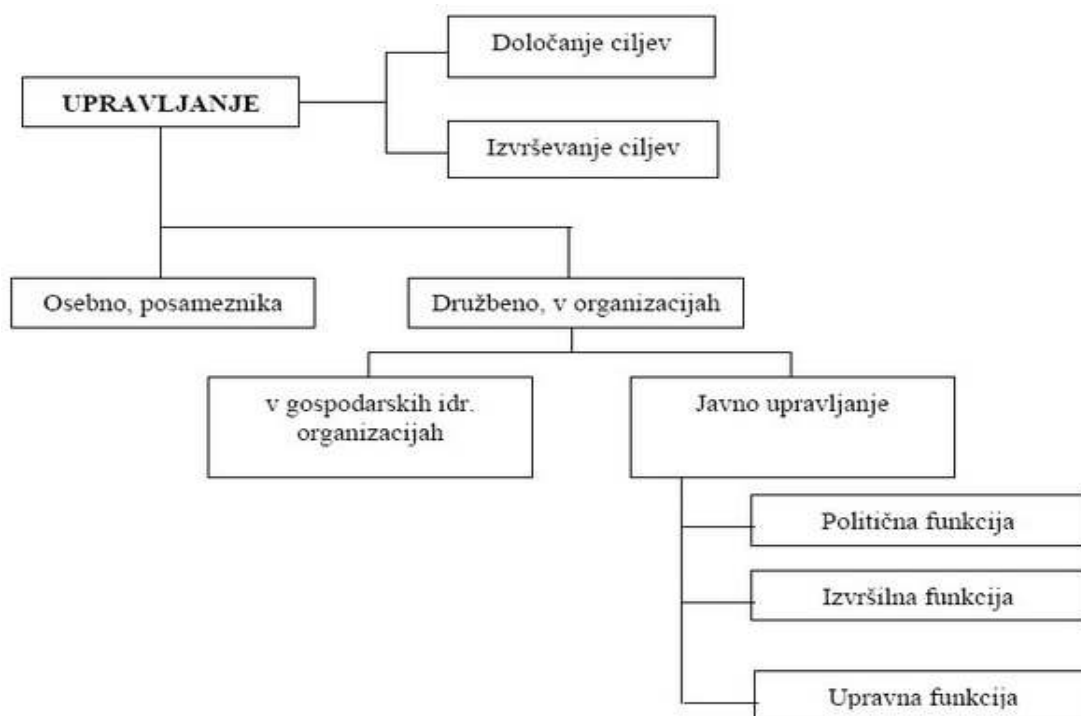
Javni sektor lahko opredelimo kot skupek vseh javnih organizacij, ki opravljajo družbene in gospodarske dejavnosti. ZJU v 1. členu govori o tem, da javni sektor sestavljajo državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi, druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti. Po tem členu niso del javnega sektorja javna podjetja in gospodarske družbe, v katerih ima večinski delež oziroma prevladujoč vpliv država ali lokalna skupnost.

2.6 JAVNA UPRAVA

Javna uprava igra pomembno vlogo v življenju državljanov in obsega vsa področja človekovega delovanja. Vpliva na gospodarski, socialni in kulturni razvoj družbe ter s tem na bivanje in razvoj posameznika. Z javno upravo ljudstvo izvaja funkcijo državne oblasti, zato je element ljudske suverenosti. Javna uprava je ožji pojem od javnega sektorja, delimo jo na državno upravo, lokalno samoupravo in nosilce javnih pooblastil. Javna uprava je celotna dejavnost, ki omogoča uresničevanje javnih interesov in hkrati skupek organov, organizacij in pravnih oseb, ki to dejavnost opravljajo.

Po zakonskih določbah so glavne funkcije uprave oziroma upravne naloge naslednje: sodelovanje pri oblikovanju politik, izvršilne naloge, inšpekcijski nadzor, spremljanje stanja, razvojne naloge in zagotavljanje javnih služb.

Slika 1: Upravljanje



Vir: Google slike (2011).

Haček in Bačlija pravita, da javna uprava (kot je prikazano v sliki 1) »predstavlja celoto vseh dejavnosti upravljanja, ki sodijo v izvršilne funkcije javnega upravljanja ter administrativne in poslovodne funkcije javnega upravljanja, ne glede na to, ali jih opravljajo državni upravni organi ali organizacije zunaj državne uprave, in ne glede na to, ali nastopajo oblastno« (Haček in Bačlija, 2007, str. 25).

Virant pa v funkcionalnem smislu opredeli javno upravo kot del procesa odločanja o javnih zadevah, v delu, ki poteka na izvršilni ravni. V organizacijskem smislu pa jo opredeli kot skupek organov in organizacij, ki opravljajo dve pomembni funkciji, in sicer, da zagotavljajo strokovne podlage za politično odločanje in neposredno izvršujejo sprejete politične odločitve (Virant, 2009, str. 18).

2.7 JAVNI USLUŽBENEC IN URADNIK

Temeljni element vsake organizacije je zaposleni oziroma njegovo delovno mesto, kar velja tudi za organizacije javne uprave. Oseba, ki opravljajo službo v javni upravi, je javni uslužbenec. Javni uslužbenec je torej posameznik, ki sklone delovno razmerje v javnem sektorju. Zakon (ZJU, 23. člen) določa, da je uradnik javni uslužbenec, ki v organih upravlja javne naloge. Javne naloge so opredeljene kot tiste, ki so neposredno povezane z izvrševanjem oblasti ali z varstvom javnega interesa. Delovna mesta, kjer so zaposleni uradniki, so uradniška delovna mesta. Zakon opredeljuje tudi pojem strokovno-tehnični javni uslužbenec, ki ga definira kot tistega, ki v organih opravlja spremljajoča dela.

Virant poda naslednji opis javnih uslužbencev. To so zaposleni pri osebah javnega prava, ki delujejo v javnem interesu, opravljajo javne funkcije, njihove plače in druge pravice pa se financirajo iz javnih sredstev. V številnih državah velja zanje uslužbensko pravo kot poseben javnopravni sistem. Posebnosti pravnega položaja javnih uslužbencev urejajo pravne norme, ki tvorijo »uslužbensko pravo«. Za javne uslužbence velja enaka delovnopravna zakonodaja kot za zaposlene v zasebnem sektorju, le da so nekatere posebnosti urejene drugače (Virant, 2009, str. 190–191).

3 UPRAVA IN ZAPOSLOVANJE V UPRAVI

3.1 JAVNA IN DRŽAVNA UPRAVA

Pojem uprava in upravljanje najdemo tam, kjer govorimo o organizaciji. Organizacija pomeni ciljno usmerjeno skupno delo, ki je sestavljeno iz delitve dela in povezovanja tega v celoto. Teorija ločuje dva temeljna pomena besede uprava: kot skupek upravnih organizacij in kot določena dejavnost, ti dve pojmovanji pa sta tudi najpogosteje uporabljani.

Utemeljitelj upravno organizacijske smeri Henry Fayol je prav upravni funkciji pri svoji členitvi funkcij podjetja (tehnična, komercialna, finančna, varnostna računovodska in upravna) namenil posebno vlogo. Fayol namreč trdi, da prav upravna funkcija omogoča delovanje vseh ostalih, čeprav gre med vsemi za povezanost in soodvisnost. Načrtovanje, organiziranje, ukazovanje, usklajevanje in nadzorovanje so deli, ki sestavljajo upravno funkcijo (Fayol v: Brejc, 2004, str. 11–12).

Javna uprava je celota dejavnosti, ki so namenjene upravljanju. Sem lahko štejemo tako izvršilne funkcije, kot tudi administrativne in poslovodne funkcije javnega upravljanja. Javna uprava je tako sestavljena iz pooblaščenih organov, da se odločajo o zadevah javnega interesa. Sem štejemo državne organe in organizacije izven državne uprave z oblastnimi funkcijami ali brez. Pojem javna uprava tako obsega državno upravo, uprave lokalnih skupnosti in nekatere nosilce javnih pooblastil (javne agencije, javne zavode in javne sklade).

Andoljšek in Seljak opišeta javno upravo kot skupek družbeno odgovornih subjektov, ki odločajo o tem, kaj je zaradi javnega interesa dobro, da se prenese iz zasebne sfere v javno in potem te odločitve tudi uresničujejo. Področje javnega odločanja deluje na podlagi prisile, zato zadeve, ki se prenesejo s področja svobodnega odločanja, posredno vplivajo tudi na zasebne interese posameznikov. Družbi v zameno za kratenje določenih interesov javna uprava zagotavlja nekatere druge dobrine, kot sta na primer zagotavljanje enakosti in čim bolj enakomerna porazdelitev javnih dobrin (Andoljšek in Seljak, 2005, str. 33).

Sistem javne uprave je po Šmidovniku (1985) sestavljen iz štirih področij:

- državna uprava – kot osrednji teritorialni upravni sistem in instrument države za izvajanje njenih oblastnih funkcij, s katerimi na pravni način ureja odnose v družbi;
- lokalna samouprava – predstavlja lokalni teritorialni upravni sistem in temelji na lokalni skupnosti;
- javne službe – s svojo dejavnostjo zagotavljajo javne dobrine in storitve, ki omogočajo delovanje družbenega sistema, pa jih ni mogoče zagotoviti drugače;
- javni sektor – sem sodijo vas področja, ki temeljijo na kriteriju lastništva države.

Elementi, ki določajo javno upravo po Šmidovniku, pa so, da država deluje preko svoje javne uprave, da organizacijsko javno upravo sestavljajo državne in paradržavne organizacije, da je funkcionalno opredeljena z izvrševanjem predpisov, izvajanjem oblasti in javnih služb, da je bistveni element odgovornost resornih ministrstev in vlade; da je financiranje proračunsko ali iz drugih javnih virov (skladi), da normativno velja za javno upravo upravno, deloma pa tudi civilno pravo in uslužbenki sistem (Šmidovnik, 1998, str. 1070).

Pomembna značilnost javne uprave je odsotnost konkurence. Zaradi te značilnosti je zelo težko zagotavljati učinkovito in uspešno organizacijo. Pomanjkanje sistemov merjenja učinkovitosti in uspešnosti povzroča težave tudi pri motiviranju za delo zaposlenih v javni upravi in ne zagotavlja optimalne izrabe vseh razpoložljivih virov. Storitvena narava uprave in stalen vpliv oblasti prav tako vplivata na težje določanje kriterijev uspešnosti in učinkovitosti javne uprave.

Državna uprava je del javne uprave. Predstavlja državo in njene državljane, namenjena je zadovoljevanju njihovih potreb, obenem pa ima še funkcijo izvajanja državne prisile. Državno upravo lahko razdelimo na pet temeljnih področij:

- občna uprava,
- zunanja uprava,
- finančna uprava,
- sodna uprava,
- vojaška uprava (Andoljšek in Seljak, 2005, str. 38).

Državna uprava je strokovni aparat, ki pripravlja strokovne podlage za sprejemanje političnih odločitev vlade in neposredno izvršuje sprejete politične odločitve. Državna uprava je največji del javne uprave. Virant ugotavlja, da državna uprava opravlja dva sklopa funkcij, in sicer sodelovanje pri oblikovanju politik ter eksekutivne ali implementacijske funkcije. Sodelovanje pri oblikovanju politik opiše kot zagotavljanje potrebnih strokovnih podlag za sprejemanje odločitev vlade, spremlja vsa področja življenja, zbira in obdeluje podatke ter pripravlja gradiva, ki so osnova za odločanje. Implementacijska funkcija pa se kaže v izvrševanju zakonov, državnega proračuna, ratificiranih mednarodnih pogodb in drugih aktov DZ ter aktov vlade (Virant, 2009, str. 76–77).

Ustava RS v svojem 120. členu določa, da se sistem organizacije državne uprave uredi z zakonom, zato Zakon o državni upravi ureja sistem državne uprave, položaj državnih uradnikov pa Zakon o javnih uslužbencih. Državna uprava je organizirana po resorjih oziroma ministrstvih. Z namenom smotrnejšega in učinkovitejšega upravljanja nalog se lahko nekatere javne funkcije opravljajo z javnim pooblastilom.

Stare in Seljak ugotavljata, da postaja delovanje organov državne uprave čedalje pomembnejše, zapleteno in pod kritičnim nadzorom javnosti oziroma državljanov. Vzroki za to so predvsem strukturne spremembe javne uprave, tehnološke spremembe,

spremenjene vrednote in razvoj družbe nasploh. Lahko celo rečemo, da je prav državna uprava tisti del upravnega sistema države, ki je neposredno izpostavljen zahtevam glede oblikovanja sodobne javne uprave. Gre za spreminjanje upravne kulture, uvajanje sodobnih metod in tehnik upravnega dela ter za delovanje, ki bo usmerjeno k strateškim ciljem (Stare in Seljak, 2006, str. 6).

3.1.1 VODENJE LJUDI V UPRAVI

Najboljše rezultate dela dosegamo s pravilnim in učinkovitim vodenjem. Biti vodja ni preprosto, vsi bi želeli vodjo, ki nas navdušuje, nam je vzgled, je ustvarjalen, sposoben, motiviran, zavzet, izobražen in še bi lahko naštevali. Uspešno vodenje ljudi pripelje do boljših rezultatov dela. Vodenje ljudi v upravi zahteva posebne veščine in znanja, saj gre za organizacijo, ki nima vzpostavljenih celovitih kriterijev, s katerimi bi lahko določali uspešnost in učinkovitost. Vodenje v organizaciji, ki se dnevno srečuje s kompleksnimi in zapletenimi problemi in ima največkrat le omejen čas za delovanje, obenem pa mora zadovoljevati še javni interes, ni preprosto. Vživeti se v zaposlene, poznati njihove dobre in slabe strani, znati objektivno oceniti delo in vložek posameznika, obenem pa znati sprejeti tudi konstruktivno kritiko so med drugimi tudi karakteristike uspešnega vodje.

Lončar opiše vodjo, kot nekoga, ki mora sam »verjeti in zaupati pričakovanim pozitivnim učinkom sprememb«. Pravi, da je pomembno, da se vodja najprej sam seznaní in prepriča v pomembnost ciljev določene aktivnosti in ukrepa ter deluje v tej smeri. Uvajanje sprememb v javni upravi ni vedno preprosto, zato je pomembno, da vodje »z večjo občutljivostjo in pozornostjo uporabljajo mehanizme, ki jih imajo na voljo in so značilni za učinkovitega menedžerja«. Pri odločanju v javni upravi morata biti javna korist in racionalno odločanje vedno upoštevana (Lončar, 2010, str. A101).

Poznavanje in obvladovanje veščin ravnanja s človeškimi viri je za vodje zelo pomembno. Nekateri vodje na srednjih nivojih na to niso dovolj pozorni ali pa ta segment ignorirajo, zato je pri izbiri vodij pomembna ne le njihova strokovnost, ampak komplementarna sposobnost vodenja (Lončar, 2008).

Kadrovsko upravljanje oziroma ravnanje z ljudmi pri delu je ključna naloga vsakega vodje. Vodja je v svoji organizacijski enoti odgovoren za izbiro kompetentnih sodelavcev, določitev ciljev in pričakovanj, delitev nalog, motiviranje in nadzor, ocenjevanje delovne uspešnosti, dodeljevanje stimulatívne delo plače, odrejanje delovnega časa, usposabljanje sodelavcev in nasploh njihov karierni razvoj (Virant, 2009, str. 202).

Pomanjkanje časa za medosebno komunikacijo, prevelika uporaba sodobnih komunikacijskih medijev (e-pošta, telefoni) vodi k brezosebni in pomanjkljivi komunikaciji, ki lahko v daljšem časovnem obdobju povzroči težave pri sporazumevanju, prekinjanje komunikacijskih kanalov in popačene informacije, ki onemogočajo uspešno vodenje. Pomembno je tudi, da se vodja zaveda, kako pomembna je tako vertikalna kot tudi horizontalna komunikacija znotraj organizacije. S tovrstno komunikacijo se prenaša tudi

znanje, ki se tako krepi in nadgrajuje, kar prinese večje koristi za posameznike in celotno organizacijo. S takšnim vodenjem se seveda med zaposlenimi krepi tudi zadovoljstvo, ki spet pozitivno vpliva na organizacijo.

Baganova navaja, da so posebne usposobljenosti posameznika delno že opredeljene z opisoma delovnega mesta in s položajem v sistemizaciji delovnih mest, delno pa (bodo) določene s pogodbo o zaposlitvi (Baganova v: Stare, Seljak, 2006, str. 140).

Zakon namreč določa, da so v pogodbi o zaposlitvi opredeljeni podatki o vrsti dela s kratkim opisom dela. Normativno je izbira vodje v predpisih definirana posredno (ZJU, 53. člen).

Na osnovi rezultatov raziskave »Določitev kompetenc zaposlenih v javni upravi« je v slovenski državni upravi izoblikovan kompetenčni model vodenja. Model sestavlja sedem kompetenc, ki so:

- delovna prožnost (hitra prilagoditev in znajdenje vodje v konkretni problemski situaciji),
- ustvarjalnost (iznajdljivost in prilagodljivost v novi situaciji),
- vodenje (vplivanje na ljudi, da bi dosegli dogovorjene cilje),
- organizacijsko vzdušje (kompleks vplivov na počutje, motivacijo in zadovoljstvo sodelavcev),
- organiziranje (organiziranje učinkovitega dela v upravi, premišljeno odločanje, gospodarno ravnanje z razpoložljivimi viri),
- mreženje in vplivanje (vzpostavitev vezi z osebami in omrežji),
- realizatorske sposobnosti (usmerjenost k doseganju ciljev, vztrajanje pri premagovanju ovir, zmožnost uveljavljanja lastnih idej) (Stare v: Mikunovič, 2009).

Lončar kot ključno nalogo javne uprave v prihodnje vidi tudi nalogo obdržati dobre vodje, v primeru potreb po nadomestitvi pa zagotoviti takšne vodje, ki bodo sledili in pripomogli k doseganju ciljev javne uprave (Lončar, 2010, str. A 102).

3.1.2 UČINKOVITOST UPRAVE

Javna uprava predstavlja kompleksen poslovni sistem, ki ga je težko upravljati in še težje spreminjati. Ključni finančni vir za delovanje javne uprave predstavljajo proračuni (državni, lokalni) in zato ne preseneča, da sta njeno delovanje in učinkovitost predmet stalnih ocen in razprav javnosti in gospodarstva (Lončar, 2010, str. A101). Učinkovitost praviloma pomeni razmerje med sredstvi, ki smo jih porabili in rezultati, ki smo jih s temi sredstvi dosegli.

Nemec ugotavlja, da je vse preveč prisotna miselnost, da specifičnost javne uprave ne omogoča standardizacije dela in njenih procesov, ter da jih ni mogoče celovito meriti. Iz tega sledi, da javna uprava v praksi posveča pozornost predvsem merjenju finančnih vložkov, manj opredelitvi meril procesov in storitev, skoraj nič pa določitvi meril

učinkovitosti in dosežkov. Predpisi izražajo zahteve po merjenju posredno z izrazi, kot so nadzorovati, spremljati, ugotavljati, ocenjevati itd. Največkrat je opredeljeno le, kaj meriti, ne pa kako (Nemec, 2010).

V ospredju je še vedno izvedba storitve, medtem ko je zanemarjen vidik kakovosti. Kakovost v javni upravi lahko označimo kot »hitro odzivnost, preprosti postopki, ustrezna komunikacija s strankami s pripravljenimi informacijami o potrebni dokumentaciji, svetovalna služba za stranke, možnost spremljanja obdelave vloge na internetu itd.« (Andoljšek, Seljak, 2005, str. 25).

Javna uprava ni namenjena sama sebi, ampak bi morala biti servis za prebivalce določenega okolja, v katerem deluje. Pri tem ne smemo pozabiti, da mora javna uprava varovati tudi javni interes. To se odraža predvsem pri delu s strankami, saj mora s stališča javne uprave in družbe javni interes oziroma zakonito delovanje javne uprave prevladati nad osebnimi interesi in tudi zadovoljstvom stranke v postopku ali z njim.

V javni upravi je izdelava meril zelo zapletena. Obstaja namreč kar nekaj administrativnih in normativnih ovir, zato je neka enotna merila težje uveljaviti. Raznovrstnost postopkov, ki jih javna uprava opravlja, narava problemov, ki jih rešuje, in možne rešitve teh problemov so pestre. Seveda državljani od javne uprave pričakujejo kakovostne storitve, ki bodo zadovoljile tudi njihove interese pri uveljavljanju pravic, saj so prav oni posredno tudi plačniki teh storitev.

Organizacijsko kulturo definiramo tudi kot sistem vrednot, ki jih uvrščamo med temeljne dejavnike uspešnosti organizacije (Peters-Waterman v: Mihalič, 2006, str. 255).

Učinkovitost lahko predpostavimo takrat, ko v organizaciji izmerimo visoko vrednost organizacijske kulture in klime, ko zaposleni – javni uslužbenci – sprejemajo organizacijske cilje in vrednote (Haček in Bačlija, 2007, str. 77).

Zato učinkovitost lažje dosežemo tudi na ta način, da na delovna mesta razporejamo sodelavce, katerih znanja, veščine, sposobnosti in lastnosti čim bolj ustrezajo zahtevam delovnega mesta in če jih znamo motivirati in nadzirati tako, da svoje kompetence pri delu tudi polno izkoristijo. Za doseganje čim boljše izrabe kompetenc zaposlenih zakonodaja omogoča številne mehanizme – letni pogovor s sodelavcem, ocenjevanje delovne uspešnosti, stimulativen del plače (del plače, vezan na delovno uspešnost), posebno plačilo za povečan obseg dela, dodatno usposabljanje in sankcije v primeru kršitev delovnih obveznosti in nedoseganja pričakovanih delovnih rezultatov; najostrejša sankcija je odpoved pogodbe o zaposlitvi (Virant, 2009, str. 205).

Organizacije javne uprave in širšega javnega sektorja niso podvržene tržnemu tekmovanju, zato je uporaba modelov za ocenjevanje in izboljševanje kakovosti poslovanja zanje še pomembnejša. Omogoča jim, da na podlagi objektivnih kazalnikov pridobijo oceno kakovosti svojega poslovanja, identificirajo šibke točke in pristopijo k

ukrepom za izboljševanje svojega delovanja. V slovenski javni upravi je zavest o potrebi po spodbujanju uporabe orodij za merjenje in izboljševanje kakovosti prisotna že od leta 1996. Področje je bilo vključeno v vse strateške dokumente razvoja javne uprave in slovenska vlada je ves čas spodbujala uporabo teh orodij in modelov v organizacijah javne uprave, ni pa jih določila kot obvezne (Virant, 2009, str. 252).

Leta 2003 je vlada izdala dokument Politika kakovosti slovenske javne uprave, s katerim je poudarila smernice zaposlenim v javni upravi. V dokumentu je zapisano, da se v javni upravi uporabljajo mednarodno uveljavljena orodja za stalno učenje, inoviranje in izboljšave, ki zagotavljajo upravljanje kakovosti in strateško načrtovanje. S pomočjo teh orodij naj bi se oblikovali, dosegali in spreminjali javno podprti in merljivi cilji ter rezultati dela.

V slovenski javni upravi so uveljavljeni trije standardi oziroma modeli ocenjevanja kakovosti:

- a. standard vodenja kakovosti – ISO 9001, ki temelji na osmih načelih upravljanja kakovosti: usmerjenost k uporabniku, vodenje, vključevanje zaposlenih, procesni pristopi, sistematični pristop k upravljanju, stalne izboljšave, odločitve, ki temeljijo na dejstvih in odnosi z dobavitelji;
- b. model Evropske fundacije za poslovno odličnost (EFQM) je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih. Pet od teh meril predstavlja »dejavnike«, štiri merila pa »rezultate«. Dejavniki nam povedo, kaj organizacija dela, rezultati pa povedo, kaj organizacija dosega. Rezultati so posledica dejavnikov, ki jih izboljšujemo s pomočjo povratnih informacij s strani rezultatov (glej graf 1);
- c. CAF (Common Assessment Framework), ki ga je razvila evropska mreža za javno upravo. Za razvoj tega ocenjevalnega okvirja skrbi Evropski inštitut za javno upravo (EIPA). Tudi ta ocenjevalni okvir ima devet osnovnih meril, znotraj teh pa še 28 podmeril. Organizacijo obravnava z različnih vidikov hkrati, poudarek pa je na strategiji vodstva, načrtovanju, zaposlenih in procesih, ki vodijo k odličnosti.

Grafikon 1: Model EFQM



Vir: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo (2011).

Vsi predstavljeni modeli so seveda lahko le v pomoč pri doseganju boljših rezultatov in višje kakovosti v javni upravi. Vsak takšen standard (model, okvir) prinese tudi določene spremembe in novosti, kar pa vedno ne pomeni tudi navdušenih zaposlenih znotraj organizacije. Priprava zaposlenih na takšna merjenja kakovosti in uspešnosti je zato nujna in mora predstavljati pomemben del priprav na uvedbo sistema v organizaciji.

Velikokrat se nam zgodi, da nam uvedba določenih mehanizmov oziroma sistemov ne da želenih rezultatov. Seveda sama uvedba še ne izboljšuje učinkovitosti, organizacija mora imeti jasno postavljene cilje, ki jih želi doseči in tem ciljem tudi slediti, če želi doseči pričakovani učinek.

V začetku leta 2007 so na Fakulteti za upravo v sodelovanju z Ministrstvom za javno upravo ter Uradom RS za meroslovje začeli z izvedbo projekta »Razvoj in vzpostavitev sistema ocenjevanja odličnosti v javni upravi« na podlagi evropskega modela CAF 2006. Namen projekta je čim več organizacijam slovenske javne uprave omogočiti in ponuditi priložnost za primerjave in učenje od drugih istovrstnih in različnih organizacij javne uprave ter spodbuditi širjenje zavesti o pomembnosti odličnosti ter dobrih praks v vse tipe organizacij javne uprave ter dolgoročno v celotni javni sektor. V projekt se kot ocenjevane organizacije vključujejo upravne enote, ministrstva, nosilci javnih pooblastil in drugi. Rezultati so spodbudni, saj so bile izvedene vse načrtovane aktivnosti, zastavljen je bil koncept sistema ocenjevanja, izvedena so bila potrebna usposabljanja in pripravljena obširna gradiva kot podlaga za ocenjevanje. Po zaključku projekta je tako predvideno

redno izvajanje zunanjih ocenjevanj zainteresiranih organizacij javne uprave od leta 2008 dalje (Žargi, 2007, str. 195–197).

3.2 ZAPOSLOVANJE IN DELOVNO RAZMERJE

V prvi polovici leta 2002 so bili sprejeti novi ZDR, ZJU ter Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. ZDR in ZJU sta komplementarna predpisa, ki skupaj celovito urejata delovnopравни položaj javnih uslužbencev. Z vidika neposredne uporabe obeh predpisov je ZJU posebni predpis, ki ureja pravni položaj posebne kategorije zaposlenih, zato je primarnega značaja. ZDR je splošni predpis, ki se uporablja subsidiarno, če pravila ZJU ne zadostujejo.

Zakon zagotavlja enakopravno dostopnost delovnih mest za vse zainteresirane kandidate pod enakimi pogoji in tako, da je zagotovljena izbira kandidata, ki je najbolj strokovno usposobljen za opravljanje nalog na delovnem mestu (ZJU, 7. člen). Delodajalec javnih uslužbencev v javni upravi je država ali lokalna skupnost. Javni uslužbenec sicer dela pri določenem organu, toda delodajalec je pravna oseba in ne organ. Delovno razmerje se tako ob prehodu javnega uslužbenca iz enega v drug organ ne prekine. Pravice in dolžnosti delodajalca izvršuje predstojnik organa (minister, direktor organa v sestavi ministrstva, načelnik upravne enote, župan ...), lahko pa predstojnik za to pooblasti drugo osebo v organu. Predstojnik oziroma pooblaščenca oseba odloča o pravicah in dolžnostih javnih uslužbencev v organu.

V zgodovini sta se oblikovala dva sistema izbire pri zaposlovanju javnih uslužbencev v javni upravi:

- zaposlovanje po kriteriju kompetentnosti oziroma »merit«,
- zaposlovanje po političnih kriterijih oziroma »spoils«.

Sistem zaposlovanja po političnih kriterijih ima številne negativne posledice, saj zmanjšuje strokovnost dela v javni upravi. Obenem povzroča nestabilnost javne uprave, ker demotivira ljudi pri zaposlovanju v javni upravi, prav tako pa neprestane menjave na najvišjih mestih preprečujejo kontinuirano delo uprave. Sistem zaposlovanja po kriteriju kompetentnosti zagotavlja izbiro strokovno usposobljenih oseb in trajnost uslužbenčevega položaja, prav tako pa zagotavlja enako dostopnost vseh do službe v javni upravi. Ta sistem zagotavlja kontinuirano delovanje uprave, ki ni odvisna od političnih menjav. V sodobnih javnih upravah prevladuje »merit system«, le pri najvišjih mestih v upravi se kriteriji kompetentnosti običajno kombinirajo z možnostjo političnega vrha uprave, da odločilno vpliva na dokončno izbiro kandidatov (po Virant, 2009, str. 207–208).

Javni uslužbenec vstopi v delovno razmerje s sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi. Vsebino pogodbe določa ZJU, ki posebej določa, da se za sestavine pogodbe o zaposlitvi ne uporabljajo določila splošnih predpisov o delovnih razmerjih. Za zaposlene v javnem

sektorju veljajo določene posebnosti pri zaposlovanju zaradi narave njihovega dela. S svojim delom uresničujejo javni interes in uporabljajo javna sredstva, ki se lahko uporabljajo samo za namene, določene v predpisih (Kozjek, 2008b, str. 78).

Nova zaposlitev je dopustna le, če se poveča obseg dela, pa dela ni mogoče opraviti z obstoječim številom javnih uslužbencev ali če se ob nespremenjenem obsegu dela izprazni delovno mesto. Pomembno je, da so za zaposlitev zagotovljena finančna sredstva. Delovno mesto mora biti sistemizirano in prosto, zaposlitev pa mora biti v skladu s kadrovskim načrtom (ZJU-UPB3, 56. člen). Kadrovski načrt odraža realne kadrovske potrebe in mora biti usklajen z javnofinančnimi zmožnostmi državnega oziroma občinskega proračuna. Kadrovski načrt ima vsak organ javne uprave in ga mora spoštovati. V realizacijo se všttevajo vse zaposlitve za določen in nedoločen čas, razen nadomestnih zaposlitev. Nova zaposlitev se za organe državne uprave objavi kot javni natečaj, ki je objavljen na spletni strani ministrstva, pristojnega za upravo, drugi državni organi in lokalne skupnosti pa javni natečaj objavijo na svojih spletnih straneh. Zakon dopušča tudi objavo v Uradnem listu RS ali v dnevem časopisu.

Zaposlovanje je urejeno s strožjimi in podrobnejšimi zakonskimi pravili, zlasti s pravili o javnem natečaju, ki je ustavna kategorija in s katerim se poskuša zagotoviti čim večjo objektivnost pri zaposlovanju uradnikov v javnem sektorju. Zakon podrobneje določa pogoje zaposlovanja in postopek izbire kandidatov (glej ZJU, 53.–67. člen). Posebne zvrsti pogodb o zaposlitvi so urejene tako v ZDR kot tudi v ZJU.

Sklenitev delovnega razmerja se uredi s pogodbo o zaposlitvi za delovno mesto, ki je določeno v sistemizaciji delovnih mest. Delovno razmerje se lahko sklene tudi za delovno mesto, ki ni sistemizirano, vendar se to lahko sklene le za določen čas ali za opravljanje pripravništva. Za vodje pomeni sistemizacija kadrovske orodje za ravnanje z ljudmi, za urejanje njihovega delovno pravnega statusa ter za njihovo motiviranje in napredovanje. V skladu z Uredbo o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih se pri sistemiziranju delovnih mest uporabljata katalog značilnih uradniških delovnih mest in katalog strokovno-tehničnih delovnih mest. Sistemizacija delovnih mest mora zagotavljati enakost javnih uslužbencev ob enakih pogojih, torej izpolnjevanje enakih pogojev za enako delo in enako plačilo. Torej je spremljanje in spreminjanje sistemizacije ena pomembnih nalog vodij, ki jo morajo izvajati v okviru veljavnih predpisov in standardov ter upoštevaje kadrovske in finančne možnosti s ciljem doseči motiviranost javnih uslužbencev in čim boljše rezultate. Za posamezna delovna mesta mora imeti določen opis nalog in pogoje za opravljanje dela na delovnem mestu, seveda pa tudi elemente, ki so pomembni z vidika plačnega sistema, kot na primer tarifni razred, plačna skupina in podskupina ter plačni razred delovnega mesta oziroma naziva in morebitni dodatki (Korade Purg, 2009).

Za kadrovske postopke sistemizacijo uporabljamo predvsem v naslednjih primerih:

- izbor ustreznih kadrov (dobro pripravljen opis delovnih mest in pogojev za zasedbo),

- napredovanje (na zahtevnejše delovno mesto ne samo zaradi višje plače, ampak tudi zaradi zahtevnejšega dela in novih znanj),
- izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje (spremenjene naloge zahtevajo izobraževanje za višjo stopnjo formalne izobrazbe; kjer so za opravljanje dela potrebna dodatna ali posebna znanja, usposobljenost in veščine).

Delovno razmerje javnemu uslužbencu preneha veljati na načine, ki jih določa ZDR, po samem zakonu v naslednjih primerih:

- če uradnik ne opravi ustreznega strokovnega izpita, ki je bil kot pogoj določen v pogodbi o zaposlitvi;
- če je s pravnomočno sodbo obsojen za naklepno kaznivo dejanje, ki se preganja po uradni dolžnosti, z nepogojno kaznijo več kot šest mesecev zapora; delovno razmerje mu preneha s sklepom, ki ga izda predstojnik, najpozneje pa petnajsti dan po vročitvi pravnomočne sodbe delodajalcu;
- na drug način, če tako določa ta zakon oziroma drugi zakon, ki ureja delovna razmerja javnih uslužbencev v organih.

Uradniku z dnem prenehanja veljavnosti pogodbe o zaposlitvi ugasneta naziv in položaj (ZJU, 154. člen).

3.2.1 DELOVNA MESTA, POLOŽAJI IN NAZIVI

Delovno mesto je po definiciji osnovna, najmanjša enota organizacije. Zajema naloge, ki jih opravlja največ ena oseba v polnem delovnem času. Delovne naloge morajo biti standardizirane, zato je treba za vsako delovno mesto določiti: redne naloge, administrativne naloge in odgovornosti, izhajajoče iz delovnega mesta. Iz slednjega izhajajo delitev delovnih mest na uradniška in strokovno-tehnična delovna mesta.

Sistematizacija razčlenjuje notranjo organizacijo tako, da organ deli na organizacijske enote, ta pa na delovna mesta. Opis delovnega mesta navadno vsebuje: naziv delovnega mesta, dolžnosti, ki jih delovno mesto zahteva, odgovornosti, ki so povezane s položajem znotraj organizacije in sposobnosti, potrebne za uspešno opravljanje dela. V sistemizaciji so določeni pogoji za zasedbo delovnega mesta, opis dela, ki ga mora opravljati oseba, zaposlena na tem delovnem mestu, elementi za določitev plače idr. V sistemizaciji delovnih mest so povzeta delovna mesta iz kataloga, pri čemer lahko pri posameznih delovnih mestih dodajo posamezne posebnosti. To je spisek sistemiziranih delovnih mest in nazivov v javnem sektorju (ZSPJS, 2. člen). Javni uslužbenec sklene delovno razmerje na podlagi sistemizacije delovnih mest, ki pomeni seznam predvidenih delovnih mest v nekem upravnem organu. Urejen katalog delovnih mest omogoča preglednost in daje podlago za urejen plačni sistem. Pri posameznih delovnih mestih se v sistemizaciji navedejo: opis nalog, pogoji za opravljanje dela na delovnem mestu, elementi za določitev plače (izhodiščni plačni razred, morebitni dodatki, vezani na delovno mesto) in posebnosti delovnega mesta.

Značilnost ene izmed kategorij uradniških delovnih mest so **položaji**, ki jih označujejo pooblastila v zvezi z vodenjem, usklajevanjem in organizacijo dela v organu. Položaj je delovno mesto z vodstvenimi pooblastili in odgovornostmi (ZJU, 6. člen). Za ta delovna mesta veljajo enaka pravila, kot za vsa delovna mesta. Tudi ta delovna mesta se v sistemizacijo povzemajo iz kataloga, izbira kandidatov poteka po enakem postopku in delovna mesta so v sistemizaciji opredeljena z istimi elementi. Poseben pravni režim velja le za najvišja vodstvena delovna mesta v javni upravi. Ta delovna mesta so zaradi svojega visokega položaja v hierarhiji organizacij v javni upravi izjemno pomembna za delovanje javne uprave, hkrati pa so zaradi svoje neposredne bližine političnemu vodstvu javne uprave (predsedniku vlade, ministrom, županu) posebej občutljiva. Na teh delovnih mestih je treba zagotoviti visoko stopnjo kompetentnosti oseb, ki jih zasedajo, hkrati pa je treba zagotoviti kakovostno sodelovanje med osebami na teh delovnih mestih in političnimi funkcionarji na vrhu javne uprave. V krog vodstvenih delovnih mest, za katere velja poseben pravni režim, sodijo generalni direktorji direktorats, generalni sekretarji, predstojniki organov v sestavi ministrstev, predstojniki vladnih služb in načelniki upravnih enot (Virant, 2009, str. 215).

Zakon tudi določa, da se lahko v določenih okoliščinah uradnik odločbo razreši s položaja. Pogoji za razrešitev so naslednji: če to sam zahteva oziroma soglaš s tem, če v enem mesecu od imenovanja ne sklene pogodbe o zaposlitvi oziroma aneksa k pogodbi, če se ugotovi, da ni sposoben opravljati nalog na položaju, na podlagi sklepa, kjer mu je bila ugotovljena odgovornost za disciplinsko kršitev ter v primeru prenehanja delovnega razmerja po 54. členu ZJU. Položaj mu preneha tudi takrat, ko mu preteče obdobje, za katerega je bil imenovan ali če se ukine organ oziroma organizacijska enota, ki jo vodi (ZJU, 83. člen).

S statusom uradnika je povezan **naziv**, ki je pogoj, da lahko oseba izvršuje javne naloge. V naziv se zaposleni imenuje z odločbo. Naziv ugasne s prenehanjem delovnega razmerja, z razrešitvijo in z izvedenim napredovanjem v višji naziv. Uradnik je javni uslužbenec, ki opravlja javne naloge v upravnih organih, za katere je organ oziroma organizacija ustanovljena. Ne deluje v lastnem imenu, ampak v medsebojnem razmerju, ki temelji na posebni zaupnosti, politični nevtralnosti, nepristranskosti, lojalnosti in polni odgovornosti za svoje delo. Tako kot za položaj, so tudi za imenovanje v naziv določeni posebni pogoji. Oseba mora imeti državljanstvo Republike Slovenije, ne sme biti pravnomočno obsojena zaradi naklepnega kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti, in ne sme biti obsojena na nepogojno kazen zapora v trajanju več kot šest mesecev. Prav tako zoper osebo, ki želi biti imenovana v naziv, ne sme biti vložena pravnomočna obtožnica zaradi naklepnega kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti. Splošni pogoji za imenovanje v naziv pa so: najmanj predpisana izobrazba, strokovni izpit (po zakonu državni izpit za naziv, ki zahteva visoko oziroma univerzitetno izobrazbo, za ostale pa strokovni upravni izpit) in znanje uradnega jezika. Kot pogoj so lahko določene tudi delovne izkušnje in drugi pogoji v skladu z zakonom. V naziv pa se lahko imenuje tudi oseba, ki nima opravljenega strokovnega izpita, vendar mora le-tega opraviti v enem letu od sklenitve delovnega razmerja. Število nazivov se v naši zakonodaji razvršča v šestnajst

stopenj, za vsako stopnjo pa je predpisana izobrazba, ki se zahteva za imenovanje v posamezen naziv (ZJU, 85.–89. člen).

3.2.2 URADNIŠKA IN STROKOVNO-TEHNIČNA DELOVNA MESTA

Značilna delovna mesta v javni upravi so določena v katalogu delovnih mest, ki je priloga Uredbe o notranji organizaciji. Delovna mesta se delijo na dve skupini: uradniška in strokovno-tehnična. Uradniška delovna mesta so tista, na katerih se opravljajo temeljne naloge organa. Strokovno-tehnična so delovna mesta, na katerih se opravljajo spremljajoče naloge (finančne, računovodske, kadrovske, naloge na področju informatike, upravljanja kakovosti itd.) ali zahtevnejše spremljajoče naloge, ki zahtevajo poznavanje vsebine dela organa. Kot uradniška se sistemizirajo tudi zahtevnejša spremljajoča delovna mesta, na katerih se zahteva poznavanje vsebine nalog organa.

Nalog na uradniškem delovnem mestu praviloma ni mogoče opravljati brez naziva. Ker gre za naloge, povezane z uveljavljanjem oblasti in varstvom javnega interesa, so določeni posebni pogoji za opravljanje dela na uradniškem delovnem mestu:

- splošni pogoji, kot je starost 15 let kot pogoj za sklenitev veljavne pogodbe o zaposlitvi,
- zdravstvena zmožnost,
- naziv, s katerim je hkrati določen pogoj glede stopnje predpisane izobrazbe in zahtevane delovne izkušnje,
- smer izobrazbe oziroma poklicna kvalifikacija,
- funkcionalno in specialno znanje,
- posebne sposobnosti,
- drugi pogoji.

Zakon določa, da uradnik opravlja javne naloge v nazivu, ki je njegov osebni status, pridobljen z imenovanjem po izbiri po izvedenem javnem natečaju ali napredovanjem v višji naziv. Kot pogoji za opravljanje dela v nazivu so določeni tudi pogoji za imenovanje v naziv:

- predpisana izobrazba,
- strokovni izpit,
- znanje uradnega jezika.

Lahko se določijo tudi delovne izkušnje in drugi pogoji v skladu z zakonom (ZJU, 86. člen).

Zakon pa poleg uradniških delovnih mest določa tudi strokovno-tehnična delovna mesta za opravljanje spremljevalnih vrst dela. Pri strokovno-tehničnih delovnih mestih so kot pogoj za opravljanje dela določeni:

- splošni pogoji (enaki kot za uradniška delovna mesta),
- stopnja in smer izobrazbe oziroma poklicna kvalifikacija, določena v katalogu strokovno-tehničnih delovnih mest,
- delovne izkušnje, določene v katalogu strokovno-tehničnih delovnih mest,
- aktivno znanje uradnega jezika,

- funkcionalno in specialno znanje,
- drugi pogoji, če tako določa zakon (ZJU, 79. člen).

Postopek za zaposlitev na strokovno-tehničnem delovnem mestu določajo predpisi, ki urejajo delovna razmerja. To pomeni, da se lahko delodajalec z upoštevanjem zakona svobodno odloči, s katerim kandidatom, ki izpolnjuje pogoje za opravljanje dela, bo sklenil pogodbo o zaposlitvi na strokovno-tehničnem delovnem mestu. Ne glede na to pravico pa mora delodajalec prosta strokovno-tehnična delovna mesta javno objaviti, pri čemer se za javno objavo ob objavi v sredstvih javnega obveščanja šteje tudi objava v prostorih Zavoda RS za zaposlovanje. Rok za prijavo na prosto strokovno-tehnično delovno mesto ne sme biti krajši od petih dni, sama objava pa mora poleg roka vsebovati tudi pogoje za opravljanje dela. Iz vsega že prej napisanega strokovno-tehničnega javnega uslužbenca ni možno premestiti na uradniško delovno mesto (Korade Purg, 2008, str. 23–26).

3.2.3 POGODBA O ZAPOSLOTVI

Delovno razmerje sklene javni uslužbenec s pogodbo o zaposlitvi (ZJU, 1. člen). Sestavni del pogodbe o zaposlitvi predstavlja opis del in nalog s kompetencami. V opisu so natančno definirane naloge, ki jih mora izvajati delavec. Gre za izvajanje nalog, za katere je bil sprejet v delovno razmerje. Poleg nalog so definirane odgovornosti, ki izhajajo iz obstoječega delovnega mesta, ter pogoji za zasedbo delovnega mesta. Oseba, izbrana na javnem natečaju ali v postopku objave prostega (strokovno-tehničnega) delovnega mesta, sklene pogodbo o zaposlitvi. Pogodbe o zaposlitvi se načeloma sklepajo za nedoločen čas. Delovno razmerje za določen čas se lahko sklene samo v primerih, ki so v zakonu natančno naštet in kadar so zagotovljena finančna sredstva.

Po zakonu ima pogodba naslednje sestavine:

- navedbo pogodbenih strank,
- navedbo organa, v katerem bo javni uslužbenec opravljal delo,
- čas trajanja delovnega razmerja,
- navedbo delovnega mesta oziroma položaja, na katerem bo javni uslužbenec opravljal delo, oziroma podatki o vrsti dela s kratkim opisom dela,
- datum začetka opravljanja dela,
- kraj opravljanja dela,
- določilo o tem, ali se delo opravlja s polnim ali krajšim delovnim časom,
- druge podatke, ki jih določa ta zakon ali področni zakon, ki ureja položaj javnih uslužbencev v organih,
- določilo o osnovni plači in morebitnih dodatkih, vezanih na delovno mesto,
- določilo o letnem dopustu,
- določilo o delovnem času,
- določilo o odpovednem roku,
- navedbo, da lahko posamezne sestavine pogodbe delodajalec enostransko spreminja v skladu z zakonom (ZJU, 2. člen).

Če se javni uslužbenec imenuje v drug naziv ali se ga premesti v višji plačni razred ali na drugo delovno mesto, se sklene aneks k pogodbi o zaposlitvi ali pa izda sklep o pravicah in obveznostih, ki se spreminjajo, če javni uslužbenec ne soglaša z vsebino aneksa k pogodbi.

Posebnost pogodbe o zaposlitvi javnega uslužbenca je zlasti v tem, da se lahko stranki pri sklepanju pogodbe glede letnega dopusta, delovnega časa in odpovednega roka sklicujeta na pravne vire in s tem njihove določbe vgradita v samo pogodbo. Druga posebnost je, da je element pogodbe o zaposlitvi tudi navedba, da lahko delodajalec posamezne sestavine enostransko spreminja, če ga zakon za to posebej pooblašča (Vodovnik, 2003, str. 128).

Pogodba o zaposlitvi v javni upravi preneha veljati na načine, ki jih določa ZDR, po ZJU preneha tudi, če je javni uslužbenec pravnomočno obsojen na nepogojno zaporno kazen najmanj šest mesecev za kaznivo dejanje, ki se preganja po uradni dolžnosti. Zakon določa, da pogodba o zaposlitvi preneha veljati:

- s potekom časa, za katerega je bila sklenjena (če gre za pogodbo za določen čas),
- s pisnim sporazumom,
- s smrtjo delavca ali delodajalca – fizične osebe,
- z odpovedjo s strani delojemalca,
- z odpovedjo s strani delodajalca,
- s sodbo sodišča ali
- po samem zakonu (ZDR, 75. člen).

Javni uslužbenec lahko pogodbo redno odpove kadar koli, brez posebne obrazložitve, dolžan pa je upoštevati odpovedni rok, ki ne sme biti daljši od treh mesecev. V javni upravi so odpovedni roki odvisni od zahtevnosti delovnega mesta. V primeru razlogov, ki so na strani delodajalca, lahko javni uslužbenec izredno odpove delovno razmerje brez upoštevanja odpovednega roka.

Tudi odpoved s strani delodajalca je lahko redna ali izredna. Redna odpoved je možna iz treh razlogov: iz krivdnega razloga (kršitev delovnih obveznosti), iz razloga nesposobnosti (nedoseganje pričakovanih delovnih rezultatov) ali iz poslovnih razlogov.

4 GLAVNE ZNAČILNOSTI USLUŽBENSKIH SISTEMOV

4.1 ZAPOSLOVANJE PREKO JAVNEGA ALI INTERNEGA NATEČAJA

Sistem zaposlovanja javnih uslužbencev temelji na kariernem (»career based system«) ali pozicijskem sistemu (»position based system«). V kariernem sistemu javni uslužbenci vstopajo v upravo na vstopnih delovnih mestih (glede na hierarhičnost delovnih mest) in nato sčasoma, z uspešnostjo napredujejo na izpraznjena zahtevnejša, višja delovna mesta v hierarhiji. Višja delovna mesta so tako rezervirana za napredovanje javnih uslužbencev, ki so že v kariernem sistemu in nanje ne morejo kandidirati zunanji kandidati. Napredovanje je zakonsko urejeno. V kariernih sistemih se javni uslužbenci običajno usposablajo na specializiranih šolah, od koder se avtomatično »rekrutirajo« v javno upravo. Diploma takšne institucije pa je pogoj za zaposlitev v javni upravi. Takšnega sistema v Sloveniji ne poznamo, saj nimamo temu prilagojenega šolskega sistema. Druga možnost je, da mora ob vstopu v kariero javni uslužbenec opraviti poseben vstopni izpit. Kariera uslužbenca v javni upravi se običajno začne po zaključku izobraževanja in po navadi traja do upokojitve. Slovenski sistem javnih uslužbencev je po pravni ureditvi pozicijski sistem. Za vsako delovno mesto se lahko razpiše javni natečaj in tako se omogoči dostopnost delovnega mesta tudi zunanjim kandidatom. Sistem je odprt tudi za kandidate iz zasebnega sektorja. V praksi se pojavljajo tudi nekateri elementi kariernega sistema. Na izpraznjena delovna mesta, ki niso začetniška, vstopna, se v večini primerov zaposlujejo osebe, ki so že v službi v javni upravi. Zakonska obveznost, da se za vsako mesto razpiše javni natečaj, ne obstaja – delovno mesto se lahko zasede s premestitvijo javnega uslužbenca iz istega ali drugega organa, kar se zelo pogosto dogaja (po Virant, 2009, str. 208–209).

Postopek za novo zaposlitev uradnika se izvaja po zakonu kot javni natečaj, za strokovno tehnično delovno mesto pa veljajo pravila o delovnih razmerjih in kolektivnih pogodbah (ZJU, 57. člen). Postopek za zasedbo delovnega mesta ureja tudi Uredba o postopku za zasedbo delovnega mesta v organih javne uprave in v pravosodnih organih. Prvi pogoj za začetek postopka je prosto delovno mesto v sistemizaciji in skladnost zaposlitve s kadrovskim načrtom. Uredba o postopku za zasedbo delovnega mesta v organih javne uprave in v pravosodnih organih daje prednost iskanju notranjih kadrovskih potencialov pred iskanjem zunanjih kandidatov.

Za novo zaposlitev se izvede postopek, ki omogoča kandidaturo za delovno mesto zunanjim in notranjim kandidatom. V primeru strokovno-tehničnih delovnih mest se postopek izvede po Zakonu o delovnih razmerjih z objavo prostega delovnega mesta na zavodu za zaposlovanje, v primeru uradniških delovnih mest pa se izvede z **javnim natečajem**. V primeru, da iščemo kandidata za strokovno-tehnično delovno mesto, postopek javnega natečaja ni obvezen, izvede se le preprostejši postopek objave prostega delovnega mesta, katerega sestavine niso posebej predpisane. V praksi pa se tudi za ta

mesta izvaja izbirni postopek, podobno kot pri javnem natečaju, saj se tako zagotovi izbira najustreznejšega kandidata. Med prijavljenimi kandidati so najprej izločeni tisti, ki ne izpolnjujejo formalnih pogojev, nato pa se v izbirnem postopku izbere tisti, ki najbolj ustreza zahtevam delovnega mesta in ima izmed vseh kandidatov najboljša znanja, veščine, sposobnosti in lastnosti za razpisano delovno mesto. Objava javnega natečaja mora vsebovati podatke o organu in kraju opravljanja dela, o vrsti uradniškega delovnega mesta, o pogojih za opravljanje dela, o dokazilih, ki jih mora kandidat priložiti prijavi, o roku in naslovu za vlaganje prijav in o roku obveščanja o izbiri, o osebi, ki daje informacije o izvedbo natečaja ter nazadnje o okvirni vsebini dela (glej ZJU, 57.–60. člen).

Uradnik mora javne naloge izvrševati politično nevtralnno in nepristransko. Omogočena mu je kariera z napredovanjem, ki je odvisno od strokovne usposobljenosti, delovnih in strokovnih kakovosti in rezultatov dela.

Delovno mesto pa se lahko zasede tudi s premestitvijo javnega uslužbenca iz istega ali drugega organa. Premestitev se lahko izvede na podlagi notranje seznanitve s prostim delovnim mestom (velja za vse zaposlene v istem organu), na podlagi **internega natečaja**, ki zajame organe javne uprave. Ob premestitvi na drugo delovno mesto se sklene aneks k pogodbi o zaposlitvi.

Pri internem pridobivanju je smiselno zastaviti pomembno pravilo, ki naj ga poznajo vsi zaposleni; pri iskanju uslužbencev za nova delovna mesta imajo prednost že zaposleni, če izpolnjujejo vse zahteve za razpisana delovna mesta. Takšno ravnanje omogoča zaposlenim, da si načrtujejo kariero znotraj organizacije, hkrati pa prisilijo vodstvo organizacije, da razmišlja o razvoju človeških virov v lastni organizaciji. Če pa organizacija ali njen del stagnira, če ne daje pričakovanih učinkov, je eksterni razpis boljša rešitev, saj je očitno potreben nov človek, neobremenjen z navadami in s tradicijo organizacije. Lahko pa je razpis zgolj formalnost, saj je kandidat že vnaprej izbran, to pa zmanjšuje zanimanje sposobnih kandidatov, da bi se potegovali za določeno delovno mesto (Brejc, 2004, str. 40–41).

Svetlik našteje prednosti in slabosti notranjega pridobivanja kadrov. Pri prednostih navaja:

- zaposleni vidijo, da organizacija ceni njihove sposobnosti, kar spodbuja motivacijo in delovno uspešnost;
- notranji kandidati so navadno organizaciji bolj privrženi, zato je v primeru težav verjetnost, da jo zapustijo manjša;
- notranje pridobivanje kadrov se lahko uporabi kot sredstvo za napredovanje, kar povečuje lojalnost zaposlenih in omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodilna mesta;
- pri notranjih kandidatih je verjetnost, da dobro ocenimo oziroma izberemo kandidata, večja kot pri zunanjih;
- notranji kandidati potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja kot zunanji (Svetlik v: Novak, 2008, str. 103).

Naslednje točke pa izpostavi kot slabosti notranjega pridobivanja kadrov:

- zaposleni, ki kandidirajo na prosta delovna mesta in pri tem ne uspejo, lahko postanejo nezadovoljni;
- lahko se zgodi, da izberemo delavca, ki je »na vrsti« za napredovanje, in ne delavca, ki najbolj ustreza prostemu delovnemu mestu;
- če je notranji kandidat izbran za vodstveni položaj, ima lahko težave z uveljavljanjem svoje avtoritete;
- čedalje večja zaprtost organizacije (Svetlik v: Novak, 2008, str. 103).

Tako kot vsak sistem, imata tudi javni in interni natečaj svoje slabosti in prednosti. Pomembno je, da se pri izbiri organizacija v skladu z zakonskimi usmeritvami odloči za tistega, ki prinese najboljšo možno rešitev in s pomočjo katerega se lahko dobi za prosto delovno mesto najboljši kandidat.

4.2 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

Po določilih ustave je izobraževanje svobodno, z izjemo osnovnošolskega izobraževanja, ki je obvezno in se financira iz javnih sredstev (Ustava RS, 57. člen). Svobodna odločitev o izobraževanju, tudi kot temeljna človekova pravica ima za posledico nedoločene pravne posledice in odgovornosti tistih, ki zavračajo izobraževanje znotraj delovnega procesa oziroma se znotraj in za delovni proces ne želijo izobraževati. V javni upravi za takšno ravnanje zaposlenih obstajajo drugi mehanizmi, kot so omejevanje napredovanja, ugotavljanje zmožnosti za delo idr. Pomembno je, da so ustvarjene možnosti, zato da se posameznik lahko izobražuje, izkoriščanje te pravice pa je odločitev posameznika. Izobraževanje in usposabljanje sta zelo pomembni pri razvoju kadrov, saj omogočata pridobivanje potrebnih znanj oziroma kompetenc, ki jih zaposleni potrebuje za učinkovito in uspešno izvedbo dela. Glavni namen izobraževanja in usposabljanja je pridobivanje novih, strokovnih in dodatnih znanj za zaposlene.

Strokovna usposobljenost, motiviranost, neodvisnost od dnevne politike, zanesljivost, odgovornost in učinkovitost so ključni temelji uspešnega dela javnih uslužbencev. Pri doseganju ciljev pa ni odločilno samo zaposlovanje novih, že ustrezno izobraženih in usposobljenih kadrov, temveč tudi zagotavljanje možnosti prilagajanja novim okoliščinam že obstoječim kadrom (Miglič, 2005, str. 13).

Strokovnost in usposobljenost javnih uslužbencev je pogojena z uvajanjem sistematičnega in načrtovanega izobraževanja, tako formalnega kot tudi neformalnega. Večanje strokovne usposobljenosti javnih uslužbencev naj bi bilo predvsem osredotočeno na sistemski razvoj državne uprave, na področje uvajanja in uporabe sodobnejših načinov dela ter na samo organiziranje, zlasti programov usposabljanja in izpopolnjevanja. Med pglavitne cilje usposabljanja v državni upravi sodi povečanje učinkovitosti njenega delovanja, prilagajanje znanja zaposlenih novim postopkom in tehnologijam dela,

zagotavljanje horizontalne in vertikalne mobilnosti javnih uslužbencev ter povečanje njihove motivacije (Dujič v: Miglič, 2005, str. 13–14).

Javni uslužbenec mora nadgrajevati in razvijati svoja strokovna znanja. V javni upravi je proces izobraževanja zaposlenih razdeljen na šest faz:

1. opredelitev potreb izobraževanja,
2. določitev ciljne skupine,
3. cilji izobraževanja,
4. izdelava programa izobraževanja,
5. izvajanje izobraževanja,
6. vrednotenje izobraževanja (Brejc, 2004, str. 66).

Izobraževanje zagotavlja neke splošne podlage za življenje, medtem ko se posameznik z usposabljanjem usmeri k izboljšanju posameznih sposobnosti, ki jih bodisi potrebuje na nekem posameznem delovnem področju bodisi za posamezen postopek dela.

Mihaličeva trdi, da pomeni usposabljanje stalno pridobivanje in osveževanje znanj in veščin, ki so potrebne na delovnem mestu, z udeležbo na različnih seminarjih, delavnicah, posvetih, okroglih mizah itd. Je proces razvijanja in pridobivanja specifičnih znanj, sposobnosti, veščin, navad in drugih kompetenc, ki jih zaposleni potrebuje pri učinkovitem in uspešnem opravljanju del in nalog v okviru delovnega mesta in v okviru svoje dejavnosti na področju, na katerem v organizaciji dela (Mihalič, 2006, str. 190).

Usposabljanje javnih uslužbencev mora biti skrbno načrtovano in racionalno, saj gre za porabo proračunskih sredstev. »Horizontalne programe usposabljanja v javni upravi (vsebine, ki so pomembne za zaposlene v upravi, ne glede na delovno področje – na primer področje upravnega postopka, odnosov s strankami, menedžersko usposabljanje, področje upravljanja kadrovskega virov, področje upravljanja kakovosti itd.) razvija Ministrstvo za javno upravo RS, za vertikalne vsebine pa so odgovorna resorna ministrstva. Usposabljanje je v veliki meri dostopno tudi na trgu« (Virant, 2009, str. 229–230).

Od javnih institucij so poleg pristojnih ministrstev za delo, šolstvo, visoko šolstvo in gospodarstvo ter deloma Službe Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko, ki je odgovorna za dodeljevanje evropskih sredstev, pomembnejše javne institucije na trgu dela še predvsem te: Zavod RS za zaposlovanje, Sklad RS za razvoj kadrov in štipendije, Center za poklicno izobraževanje, Zavod RS za šolstvo in še nekatere druge. V Sloveniji je trenutno (poleg že omenjenih izobraževalnih institucij) najpomembnejša institucija Upravna akademija, ki je pristojna za stalno sistematično in enotno usposabljanje javnih uslužbencev, evalvacijo obstoječih in razvoj novih programov usposabljanja in izpopolnjevanja ter organizacijo in izvajanje strokovnih izpitov in preizkusov znanja. Njena temeljna naloga je skrb za tekoče, dopolnilno in permanentno usposabljanje zaposlenih znotraj uprave. Organizira krajša izobraževanja in daje posamezna posebna znanja, ki jih javni uslužbenci potrebujejo pri izvajanju delovnih nalog. Upravna akademija ne daje

formalne izobrazbe, temveč izvaja seminarje, delavnice in strokovne izpite, o katerih izdaja potrdila o udeležbi oziroma potrdilo o opravljenem strokovnem izpitu.

Temeljni viri za načrtovanje usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih v državni upravi so predvsem redni letni razgovori in redkeje individualni načrti izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih. Migličeva poudarja, da stvarnost na tem področju odstopa od idealnega stanja. Kljub zavedanju o pomenu usposabljanja in izpopolnjevanja kot investicije za organizacijo, zmanjševanju stroškov, povečevanju pripadnosti in motiviranosti zaposlenih zavedanje teh vrednot ostaja v večini organizacij na nizki ravni. Razlogi so v pomanjkanju konkretne podpore najvišjih vodstvenih delavcev, omejena vloga kadrovske službe in linijskih vodij ter doseganje kratkoročnih ciljev, ki prevladujejo nad dolgoročnim vlaganjem v razvoj kadrov (Špenko, 2010, str. 21).

Evropska komisija je v drugi polovici devetdesetih let države kandidatke za vstop v EU kontinuirano opozarjala na pomembnost zagotovitve zadostnega števila usposobljenih kadrov, ki se bodo morali znati spopasti z zahtevami bruseljske administracije. Leta 1998 je Evropski fundaciji za usposabljanje (ETF) potrdila poseben pripravljalni program za usposabljanje državnih uradnikov in institucij držav kandidatke za članstvo v EU za uspešno črpanje iz Evropskega sklada. Program se je začel uspešno izvajati z usposabljanjem nekaj zaposlenih iz ključnih institucij v Sloveniji, kot so Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Zavod RS za zaposlovanje in druge. V Sloveniji in drugih članicah se program usposabljanja ni izvedel po pričakovanjih Evropske komisije. Namen je bil le ozaveščanje kadrov in ne pa poglobljeno usposabljanje, ki bi dalo znanja o spopadanju z izzivi bruseljske administracije (po Drobnič, 2009, str. 168–169).

Pomembna kategorija pri izobraževanju javnih uslužbencev je tudi čas, ki ga zaposleni porabi za izobraževanje (prevoz na kraj izobraževanja in izobraževanje) in njegova odsotnost z delovnega mesta, ki jo je treba nadomestiti. Iz tega izhaja, da mora delo zaposlenega na izobraževanju opravljati nekdo drug poleg svojih rednih nalog. Uvedba sistema e-izobraževanja prinaša določene koristi. Pozitivna stran vzpostavljenega e-izobraževanja se kaže v naslednjih koristih:

- koristi učečih; hitrejši dostop, boljša prilagodljivost, neodvisnost od časa in kraja, hitrost učenja, večja kakovost, možnost individualnega učenja itd.,
- koristi zaposlenih v izobraževalni instituciji; manj potovanj, lažje usposabljanje, več opravljenih izpitov itd.,
- koristi ponudnikov učnih gradiv; več možnosti za prilagodljivost na potrebe okolja, financiranje, novi tipi uporabnikov, možnosti dodatnega usposabljanja tutorjev, zmanjšanje neposrednih komunikacij itd. (Rowntree v: Požar, 2007, str. 99).

Kot eden od načinov doseganja in vzdrževanja zahtevane ravni strokovnosti v državni upravi je bil v ZJU leta 2003 koncipiran strokovni izpit za imenovanje v naziv, ki je bil pogoj za zaposlitev na uradniških delovnih mestih za nedoločen čas oziroma imenovanje v naziv. Deli se na državni izpit iz javne uprave in strokovni upravni izpit. Prelomnica v zvezi z opravljanjem strokovnih izpitov za imenovanje v naziv pa je sprejem novele ZJU v letu

2008. S spremembo zakona je bil odpravljen strokovni izpit kot pogoj za imenovanje uradnikov v naziv. Uradnikom ni treba več opravljati državnega izpita iz javne uprave oziroma strokovnega upravnega izpita, temveč zadostuje obvezno tridnevno usposabljanje za imenovanje v naziv, brez preverjanja znanja. Omenjeno obvezno usposabljanje morajo uradniki opraviti v enem letu od sklenitve delovnega razmerja in je predvsem v funkciji splošne seznanitve z vsebinami dela v državni upravi. S tem ni več določena raven znanja oziroma »filter«, potreben za vstop v uradniško kariero (Špenko, 2010, str. 21–22).

Program usposabljanja za srednji upravni menedžment, sprejet leta 2008, je namenjen zaposlenim, ki zasedajo vodstvena delovna mesta v upravi (vodje sektorjev, oddelkov, služb, uradov ipd.). Pogoj za uspešno dokončanje je udeležba v 90 odstotkih osnovnega dela programa. Usposabljanje je seveda dobrodošlo, saj izkušnje in tudi opravljeni intervjuji kažejo (Špenko, 2009), da vodje niso zadosti usposobljeni za delo z ljudmi, da ne želijo sprejeti realnosti, zato običajno ne želijo pošteno oceniti dela podrejenega, bojijo se konfliktov, zamer, tožb ipd.

Za zasedbo najvišjih položajev delovnih mest generalnih sekretarjev, generalnih direktorjev, predstojnikov organov v sestavi, predstojnikov vladnih služb in načelnikov upravnih enot je določen kot pogoj program Vodenje in upravljanje v upravi. Najvišji vodilni javni uslužbenci morajo usposabljanje opraviti v 15 mesecih od imenovanja na položaj (Špenko, 2010, str. 22–23).

Izjemno pomembno vprašanje, ki pa se v praksi v državni upravi skoraj ne obravnava, je spremljanje in ugotavljanje posledic usposabljanja na individualno delovno uspešnost in s tem tudi na uspešnost upravnega dela (Miglič, 2005, str. 16).

Zaposlovanje v javni upravi še vedno v veliki meri temelji na formalni izobrazbi, ki je postavljena kot pogoj za zasedbo posameznih delovnih mest. V nekaterih primerih lahko formalno izobrazbo nadomestijo tako imenovane poklicne kvalifikacije, pridobljene na delu z usposabljanji, udeležba v delu formalnega izobraževalnega programa itd. Zanimivo je, da v javni upravi spremljanja in ugotavljanja posledic izobraževanja in usposabljanja na delovno uspešnost posameznika in posledično organizacije ne preverjajo.

4.3 SISTEM PLAČ

V Sloveniji je vzpostavljen enotni plačni sistem javnega sektorja, ki temelji na Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju in vsebuje pravila določanja plač zaposlenih v njem. Zakon iz leta 2002 je bil nekajkrat dopolnjen, spremenjen in prenovljen, predvsem zaradi načina določanja plač in dodatkov, ki so bili urejeni v področnih predpisih, kar je privedlo do neobvladljivosti in nepreglednosti plačnega sistema.

Enoten plačni sistem velja za:

- državne organe in samoupravne lokalne skupnosti,

- javne agencije, javne sklade, javne zavode in javne gospodarske zavode,
- druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti.

Ne velja pa za zaposlene v javnih podjetjih in javnopravnih zbornicah, ki niso posredne uporabnice proračuna.

Bistveni napredek pri uveljavljanju plačnega sistema in tudi najtežji korak, ki je bil rezultat večletnega pogajanja s sindikati, je vsekakor parafiranje Kolektivne pogodbe za javni sektor (KPJS) v sredini julija 2007 (Ramšak Pešec, 2008, str. 19–20).

Kolektivna pogodba določa osnovno plačo tako imenovanih orientacijskih, značilnih delovnih mest, ki so orientacija za določanje osnovnih plač z uvrščanjem v izhodiščni plačni razred drugih, neznačilnih delovnih mest. Najnižji plačni razredi za posamezen tarifni razred so določeni v 15. členu Kolektivne pogodbe za javni sektor. Osnovna plača javnega uslužbenca je določena s plačnim razredom, v katerega je uvrščeno delovno mesto oziroma naziv, na katerega je javni uslužbenec razporejen oziroma ga je pridobil z napredovanjem. Pri funkcionarjih se plača določa s plačnim razredom, v katerega je uvrščena funkcija, oziroma s plačnim razredom, ki ga je funkcionar pridobil z napredovanjem, če je v zakonu napredovanje določeno (ZSPJS, 9. člen).

Kolektivne pogodbe se v javnem sektorju sklepajo kot:

- splošna kolektivna pogodba (Kolektivna pogodba za javni sektor); dogovori se s pogajanjem vlade in vseh reprezentativnih sindikatov javnega sektorja,
- kolektivne pogodbe dejavnosti in poklicev, o katerih se vlada pogaja z reprezentativnimi sindikati določene dejavnosti oziroma poklica: za državne organe in organe lokalnih skupnosti, vzgojo in izobraževanje, zdravstvo in socialno varstvo, zdravnike in zobozdravnike (poklicna), zdravstveno nego (poklicna), kulturo, raziskovalno dejavnost, gasilstvo, kmetijstvo, gozdarstvo in RTV Slovenija.

Za javne uslužbenke veljajo v vseh sodobnih uslužbenskih sistemih po svetu tako posebni pogoji dela, kakor tudi posebni sistemi nagrajevanja. Ti se bistveno razlikujejo od plačnih sistemov v zasebnem sektorju. Na področju gospodarskih dejavnosti so plačni sistemi dokaj preprosti. Zaradi narave dela je po navadi razmeroma preprosto izmeriti uspešnost in nato na podlagi dobljenih rezultatov določiti višino plače. V sistemu javnih uslužbencev je zadeva mnogo bolj zapletena. Narava dela javnih uslužbencev je namreč takšna, da je ugotavljanje delovne uspešnosti zelo oteženo, pogosto tudi nemogoče. Po drugi strani pa za finančna sredstva, namenjena plačam javnih uslužbencev, veljajo drugačne značilnosti, kot za gospodarstvo (Haček, 2009, str. 74).

Plačni sistem mora biti takšen, da zagotavlja gmotno podlago za življenje, kar je temeljni pogoj za uslužbenčevo lojalnost in nepodkupljivost, hkrati pa motivira ljudi, da se sploh zaposlujejo v javni upravi. Sistem plač mora biti preprost in pregleden, tako da zaposleni jasno vidijo učinke različnih načinov svojega vedenja na končno nagrado (Zupan v: Haček, 2009, str. 76).

Plačni sistem javnih uslužbencev mora:

- biti racionalno oblikovan,
- biti del kadrovske politike,
- biti dovolj prožen za uresničitev sprememb,
- privlačiti strokoven in primerno usposobljen kader,
- postaviti plačilne pogoje dovolj visoko, da javni uslužbenci ne zapuščajo uprave,
- motivirati uslužbence za doseg individualnih in skupnih rezultatov,
- biti sprejemljiv za uslužbence, kar pomeni, da mora vzpostaviti jasne in dobro zasnovane odnose med javnimi uslužbenci in vsem zaposlenim zagotavljati primerno plačilo,
- zasledovati vse omenjeno znotraj minimalnih in sprejemljivih stroškov (Lipičnik in Mežnar v: Haček, 2009, str. 75).

Pojavljajo se težave pri pridobivanju in ohranjanju primerne kadra, in sicer zaradi razmeroma nizkega ugleda, ki ga prinaša položaj javnega uslužbenca in v primerjavi z gospodarstvom tudi bistveno nižjih plač. Plače v zasebnem sektorju so predvsem odvisne od razmer na trgu delovne sile in gospodarskega uspeha posamezne organizacije oziroma podjetja, plače v javnem sektorju pa so le posredno odvisne od dogajanja na trgu. Seveda pa ima zaposlitev v javni upravi tudi nekatere prednosti pred zaposlitvijo v gospodarstvu, saj prinaša razmeroma visoko varnost zaposlitve in pogosto tudi dokaj lagodno delo.

Funkcije, delovna mesta in nazivi v javnem sektorju so horizontalno razdeljeni v deset plačnih skupin in vertikalno v devet tarifnih razredov. Posamezne plačne skupine so razdeljene na podskupine (kot je prikazano v tabeli 1).

Funkcije se z zakonom uvrščajo v plačne razrede. Tako so v zakonu v plačne razrede uvrščene funkcije predsednika republike, funkcije v izvršilni oblasti (predsednik vlade, ministri, državni sekretarji), funkcije v zakonodajni oblasti (poslanci DZ), sodniške in tožilske funkcije v tako imenovanih neodvisnih državnih organih (varuh človekovih pravic, Računsko sodišče, Ustavno sodišče ...) in funkcije v organih lokalnih skupnosti (župani, podžupani).

Delovna mesta plačne skupine B (direktorji, ravnatelji, tajniki) se uvrščajo v plačne razrede z vladno uredbo (uredba o plačah direktorjev), upoštevaje zahtevnost delovnega mesta in pomen organizacije oziroma organizacijske enote, ki jo vodijo. Delovna mesta in nazivi v plačnih skupinah od C do J se uvrstijo v plačne razrede s kolektivnimi pogodbami, razen skupine I (javni skladi, javne agencije itd.) in C4 (vojska), kjer se po zakonu delovna mesta uvrščajo v plačne razrede s kolektivno pogodbo ali z uredbo.

Tabela 1: Plačne skupine in podskupine

Plačne skupine	Plačne podskupine
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 v državni upravi, sodni upravi in upravah lokalnih skupnosti
	C3 – Policisti
	C4 – Vojaki
	C5 – Cariniki
	C6 – Inšpektorji, pazniki in drugi uradniki s posebnimi pooblastili
D – Delovna mesta na področju vzgoje, izobraževanja in športa	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 – Farmaceutski delavci
	E3 – Medicinske sestre, babice in tehniki zdravstvene nege
	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 – Ostali strokovno tehnični delavci

Vir: ZSPJS (2007, 7. člen).

Vertikalna delitev na devet tarifnih razredov pa je opravljena glede na stopnjo izobrazbe, ki se zahteva za določeno delovno mesto – od I. (nepopolna osnovna šola) do IX. tarifnega razreda (doktorat znanosti).

Delovna mesta, ki zahtevajo visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo, sodijo v VII. tarifni razred, ki je sestavljen iz dveh podrazredov: VII/1 (prejšnja visokošolska izobrazba, visokošolska ali univerzitetna izobrazba prve bolonjske stopnje) in VII/2 (prejšnja univerzitetna izobrazba, visokošolska ali univerzitetna izobrazba druge bolonjske stopnje, to je tako imenovani strokovni magisterij). KPJS pa uvršča v plačne razrede tako imenovana orientacijska delovna mesta. Gre za delovna mesta, dogovorjena med sindikati in vlado, ki so značilna in pogosta v posameznih dejavnostih. Na podlagi teh orientacijskih delovnih mest, ki jih določa KPJS, se vsa druga delovna mesta uvrščajo v plačne razrede s kolektivnimi pogodbami dejavnosti in poklicev.

Po ZSPJS je plača sestavljena iz treh elementov: osnovne plače, dodatkov in dela plače za delovno uspešnost.

Z osnovno plačo se ovrednoti delovno mesto glede na zahtevnost, odgovornost in druge stalne značilnosti delovnega mesta. Osnovna plača za funkcijo, delovno mesto ali naziv se določi z uvrstitvijo v enega od 65 plačnih razredov na plačni lestvici.

Nekatere druge materialne pravice, ki pripadajo javnim uslužbencem in funkcionarjem po predpisih in kolektivnih pogodbah (regres, nadomestilo stroškov za prevoz in prehrano, odpravnine, jubilejne nagrade ...), niso sestavni del plače. Imajo pa javni uslužbenci pravico do dodatkov, ki so določeni v kolektivni pogodbi. Nekateri dodatki so: položajni dodatek, dodatek za delovno dobo, dodatek za mentorstvo, dodatek za specializacijo, magisterij ali doktorat, če to ni pogoj za zasedbo delovnega mesta, dodatek za dvojezičnost, dodatki za manj ugodne delovne pogoje, ki niso upoštevani v vrednotenju delovnega mesta, naziva oziroma funkcije, dodatki za nevarnost in posebne obremenitve, ki niso upoštevane v vrednotenju delovnega mesta, naziva oziroma funkcije in dodatki za delo v manj ugodnem delovnem času.

5 OCENJEVANJE DELA JAVNIH USLUŽBENCEV

5.1 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Cilj ocenjevanja delovne uspešnosti je preverjanje učinkovitosti posameznika in njegov prispevek pri doseganju postavljenih ciljev organizacije. Ocenjevanje nam pomaga pri načrtovanju kariere posameznika, saj z njim namreč ugotavljamo sposobnosti in zmožnosti doseganja postavljenih ciljev, splošna in strokovna znanja, veščine in motiviranost, potrebne za delo. Ocenjevanje nam pomaga pri oceni uspešnosti celotne organizacije, zato da lahko lažje in realnejše postavljamo cilje za naprej. Seveda nam ocenjevanje ponudi tudi razloge za uvedbo sprememb. Vsekakor mora biti ocenjevanje izvedeno strokovno, z določenimi merilnimi instrumenti, objektivno in na enak način za vse zaposlene.

Tako kot v tržno reguliranih sistemih, ima ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih tudi v sistemu javnih uslužbencev tri temeljne cilje:

- informiranost o potrebnih izboljšavah (za organizacijo in zaposlene),
- ugotavljanje potreb po usposabljanju in razvoju,
- ocena zmožnosti za napredovanje (Vidič, 2004, str. 24).

Osnovo za ocenjevanje javnih uslužbencev predstavljajo Zakon o javnih uslužbencih, Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede in Uredba o napredovanju uradnikov v nazive. Z uredbama sta določena način in postopek preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje javnih uslužbencev v nazive in v plačne razrede v organih državne uprave, upravah lokalnih skupnosti, pravosodnih organih, javnih zavodih in drugih uporabnikih proračuna.

Ocenjevanje je vedno kombinacija objektivnih in subjektivnih okoliščin. Nadrejeni, ki izvaja ocenjevanje, mora biti za to strokovno usposobljen in ocenjevanje se mora izvajati objektivno in pravično. Ocenjevanje je namenjeno tudi spodbujanju kariere, načrtovanju izobraževanj in usposabljanj, nagrajevanju in odločanju o napredovanju zaposlenega, zato je zelo pomembno, da nadrejeni zaposlenega seznanijo s svojimi pričakovanji in merili, po katerih bo izvedel ocenjevanje. Subjektivnosti pri ocenjevanju se najlažje izognemo, če imamo za ocenjevanje pripravljene objektivne in pregledne kriterije.

Ocenjevanje delovne uspešnosti se izvaja po naslednjih kriterijih: rezultati dela, samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela, zanesljivost pri opravljanju dela, kakovost sodelovanja in organizacija dela ter druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

Skupen obseg sredstev za plačilo delovne uspešnosti za vsako leto se določi s kolektivno pogodbo za javni sektor. Znaša največ 5 % letnih sredstev za osnovne plače. Sredstva za

plačilo ravnateljev, direktorjev in tajnikov se oblikujejo ločeno. Del plače za delovno uspešnost dobijo tisti javni uslužbenci, ki so v tekočem letu dosegli nadpovprečne delovne rezultate ali pa so bili delovno preveč obremenjeni. V teh primerih lahko dobijo največ dve osnovni mesečni plači, ena se izplača v juliju, druga pa v decembru istega leta, kjer se v obeh primerih upošteva višina zadnje osnovne plače javnega uslužbenca. Del plače za delovno uspešnost pripada tudi funkcionarju v enaki višini, kot velja za javne uslužbence, če zakon tako določa (ZSPJS, 21.–22. člen).

5.2 OBLIKE IN POSTOPEK OCENJEVANJA

Razlika med merjenjem in ocenjevanjem je v tem, da pri merjenju uporabljamo določen merski instrument (določena je enota mere), pri ocenjevanju pa tega ni. V praksi se uporabljajo različni pristopi k ocenjevanju delovne uspešnosti.

Z analitično metodo ocenjujemo posameznika po vseh razpoložljivih merilih, vsako merilo ocenimo posebej. Pri sumarnih metodah ocenjujemo tako, da podamo skupno oceno delovne uspešnosti po vseh merilih. Z metodo ciljnega vodenja primerjamo dosežene rezultate z načrtovanimi, pri čemer morajo biti naloge in cilji natančno določeni (Ficko, 2005, str. 30–31).

Najbolj pogosto uporabljeni (in tudi zlorabljeni) sistemi so ocenjevalne lestvice. Poleg ocenjevalnih lestvic se uporabljajo tudi različni sistemi direktnega primerjanja osebe. Pri tem gre za metodo ugotavljanja uspešnosti, pri kateri primerjamo delavce po uspešnosti pri istem delu. Obstajajo različni sistemi: klasično rangiranje, metoda lupljenja, primerjanje v parih in prisilna distribucija (Možina v: Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 80).

Najbolj uveljavljena tehnika ocenjevanja zaposlenih pa je metoda 360° oziroma imenovana tudi 360-stopinjska povratna informacija, s katero zaposlenega najprej oceni vodja (90°), nato se posameznik oceni sam z izvedbo tako imenovane samoocene (180°), v tretjem koraku zaposlenega ocenijo njegovi ožji sodelavci (270°) in na koncu ga ocenijo tudi neposredno podrejeni sodelavci (360°) (Mihalič, 2006, str. 236).

Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačilne razrede (2008) v 4. členu opisuje postopek ocenjevanja. Ocenjevanje se izvede vsako leto najpozneje do 15. marca, ocenijo se javni uslužbenci, ki so v preteklem koledarskem letu opravljali delo najmanj 6 mesecev. Ocenijo se tudi tisti javni uslužbenci, ki so zaradi napotitve s strani delodajalca odsotni več kot šest mesecev in ki so odsotni več kot šest mesecev zaradi poškodbe pri delu, poklicne bolezni, starševstva (porodniški dopust). Javnega uslužbenca oceni nadrejeni, tako da izpolni ocenjevalni list (priloga 1) in uslužbenca seznaniti z oceno. Javni uslužbenec, ki ni bil ocenjen, čeprav bi moral biti in javni uslužbenec, ki se ne strinja z oceno, lahko v osmih delovnih dneh od poteka roka za ocenitev oziroma seznanitve z oceno zahtevata, da se ju oceni oziroma zahtevata preizkus ocene pred komisijo, ki jo imenuje odgovorna oseba v roku 15 dni od vložitve zahteve za preizkus ocene.

5.3 NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Praksa v nekaterih primerih kaže, da se delovna uspešnost ocenjuje le zaradi določitve ocene, ki je podlaga za napredovanje in zadostitve predpisu, zanemarjata pa se oba druga cilja ocenjevanja, ki zagotavljata informiranost vodje in podrejenega o potrebnih izboljšavah in o tem, na katerih področjih so potrebne spremembe za boljše poslovanje organizacije in razvoj zaposlenega. Nagrajevanje delovne uspešnosti ima pozitiven učinek le pod pogojem, da se sistematično spremljajo delo in rezultati dela zaposlenih (Vidič, 2008, str. 55).

Spremljanje delovne uspešnosti je odgovoren proces, ki sodi med ključne dejavnike konkurenčnosti organizacije in s katerim skušamo povečati uspešnost oziroma storilnost zaposlenih, zagotoviti vsakemu posamezniku poklicni in osebni razvoj ter možnost napredovanja in izobraževanja. Nagrade za delovno uspešnost morajo biti sredstvo spodbujanja zaposlenih k boljšim delovnim rezultatom, merila pa določena tako, da lahko z njimi merimo oziroma ocenjujemo delovne dosežke in da lahko tudi zaposleni vplivajo na njihovo izpolnjevanje. Predvsem je pomembna jasna opredelitev meril za ocenjevanje, poleg tega sta pomembni tudi usposobljenost in izurjenost ocenjevalcev, ki se morajo zavedati pomembnosti spremljanja delovne uspešnosti (Stupan, 2009, str. 45).

5.3.1 OBSEG SREDSTEV, NAMENJEN ZA DELOVNO USPEŠNOST

Nagrajevanje lahko delimo na denarno in nedenarno. Nekatero nedenarne nagrade, ki jih lahko uporabimo za nagrajevanje, so naslednje:

- napotitve na dodatna izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- možnost horizontalnega in vertikalnega napredovanja,
- zasedba bolj odgovornega in zahtevnejšega delovnega mesta,
- dodatni prosti dnevi,
- javna predstavitev dosežkov,
- izboljšanje delovnih pogojev,
- zagotavljanje večje podpore in izkazovanja zaupanja,
- omogočanje večjih izzivov pri delu,
- možnost pridobitve bonitet.

V okviru denarnih nagrad pa je treba izpostaviti predvsem različne denarne stimulacije, ki v praksi največkrat izvirajo iz internih definiranih dodatnih odstotkov glede na osnovno plačo zaposlenega. Priporočljivo je, da denarno nagrajevanje izvira iz variabilnega dela plače, ki je vezan zgolj na uspešnost posameznika. Razmerja med fiksnim in variabilnim delom plače, ki so zelo ugodna, so predvsem 70:30. V tujih podjetjih, ki so visoko inovativna, pa je to razmerje največkrat prav nasprotno, in sicer je pogosto od 50 % do 70 % plače vezano zgolj na uspešnost in učinkovitost (Mihalič, 2006, str. 217). Denarne nagrade imajo tako pozitivne učinke kot tudi slabosti (kot je prikazano v tabeli 2).

Tabela 2: Prednosti in slabosti denarnih nagrad

PREDNOSTI +	SLABOSTI -
so zaželenne	niso obstojne
preproste	običajne
vsi jih razumemo	težko jih izboljšamo
lahko so dodatna spodbuda	lahko postanejo same po sebi umevne

Vir: Zupan, 2011, str. 211.

Zakonodaja v javnem sektorju enotno ureja nagrajevanje vodij v celotnem javnem sektorju, in sicer sta možna dva načina:

- v obliki vrednotenja vodstvenih nalog v osnovni plači delovnega mesta, naziva oziroma funkcije in s tem pri določitvi ustreznega plačnega razreda vodstvenega delovnega mesta,
- z določitvijo položajnega dodatka kot dela plače javnega uslužbenca, ki opravlja naloge oziroma pooblastila v zvezi z vodenjem, usklajevanjem in izvajanjem dela, pri čemer vrednotenje teh nalog ni vključeno v osnovno plačo delovnega mesta, naziva ali funkcije.

5.3.2 DEL PLAČE, KI JE NAMENJEN ZA DELOVNO USPEŠNOST

Plačni sistem mora menedžerjem v javnem sektorju zagotoviti, da nagradijo nadpovprečno uspešne sodelavce. Temu je namenjen del plače za delovno uspešnost. ZSPJS pozna tri vrste plačila za delovno uspešnost, in sicer redno delovno uspešnost, delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela in delovno uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu.

Redna delovna uspešnost se izplača najmanj dvakrat letno in lahko na individualni ravni doseže največ dve osnovni plači javnega uslužbenca (nekaj manj kot 17 %). Masa sredstev za redno delovno uspešnost znaša najmanj 2 % in največ 5 % skupne mase sredstev za osnovne plače. Skupen obseg sredstev za vsako leto se znotraj tega razpona za javne uslužbence določi s kolektivno pogodbo za javni sektor.

Leta 2010 je bil zaradi gospodarske krize sprejet Zakon o interventnih ukrepih (ZIU), ki v 6. členu določa, da ne glede na določbe ZSPJS javnim uslužbencem in funkcionarjem v letih 2011 in 2012 ne pripada del plače za redno delovno uspešnost.

Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela se financira iz prihrankov pri plačah in iz posebnih projektov. Organizacija javnega sektorja lahko z restriktivnim zaposlovanjem ali nenadomeščanjem dlje časa odsotnih javnih uslužbencev ustvari določene prihranke, ki jih nameni za dodatno plačilo posebej obremenjenim sodelavcem.

Masa sredstev ni posebej omejena in obsega vsa prihranjena sredstva, na individualni ravni pa omejitev znaša 20 % osnovne plače javnega uslužbenca. Posebni projekti, za katere se lahko izplačuje povečan obseg dela, se določijo za javne uslužbence z aktom vlade, sredstva pa se zagotovijo v proračunu. Na individualni ravni lahko izplačilo znaša (kumulativno s povečanim obsegom dela iz naslova plačnih prihrankov) do 50 %. Omejitev za direktorje (plačna skupina B) je 10 %.

ZIU je v letu 2010 omejil tudi ta del delovne uspešnosti, in sicer, ne glede na prvi odstavek 4. člena Uredbe o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence in splošnih aktov, ki urejajo plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence v drugih državnih organih, lahko v letih 2011 in 2012 višina dela plače javnega uslužbenca za plačilo delovne uspešnosti pri opravljanju rednih delovnih nalog uporabnika proračuna ali projekta, načrtovanega v okviru sprejetega finančnega načrta uporabnika proračuna, znaša največ 20 % njegove osnovne plače. Če se javnemu uslužbencu izplačuje del plače za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela tudi iz naslova in sredstev posebnega projekta, lahko del plače znaša skupno (iz obeh naslovov) največ 30 % njegove osnovne plače (ZIU, 7. člen).

Povečan obseg dela iz naslova tržne dejavnosti (iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu) se lahko izplačuje javnim uslužbencem v tistih organizacijah javnega sektorja, ki ustvarjajo tudi tržne prihodke. Tržno dejavnost lahko opravljajo ob soglasju ustanovitelja in na ta način zadovoljijo povpraševanje po svojih storitvah na trgu in ustvarijo dodatne prihodke. Dodatni prihodki se lahko namenijo razvoju dejavnosti, investicijam v prostore, opremo, zaradi tržnih prihodkov se lahko zmanjša potreba po javnem financiranju – nastopanje subjektov javnega sektorja na trgu je lahko koristno. Zagotoviti je treba, da se ne ustvarja nelojalna konkurenca, predvsem pa je treba zagotoviti, da organizacije javnega sektorja kakovostno opravljajo svoje temeljno poslanstvo – javno službo, ki ne sme biti podrejena komercialnim interesom. Osnovni pogoj za delitev kakršne koli delovne uspešnosti iz tega naslova je, da subjekt javnega sektorja opravlja storitve javne službe v dogovorjenem obsegu in kakovosti. Dodaten pogoj je, da subjekt javnega sektorja ne izkazuje izgube v segmentu javne službe. Šele pod temi pogoji se lahko del presežka prihodkov nad odhodki (največ 60 %) iz naslova tržne dejavnosti razdeli kot povečan obseg dela javnim uslužbencem, ki so pri ustvarjanju tega presežka sodelovali. Pod enakimi pogoji se lahko za delovno uspešnost nameni tudi največ 25 % tako imenovanih nejavni prihodkov za opravljanje javne službe (na primer prihodki od prodaje vstopnic na področju kulture) in se tako spodbuja javne zavode k uspešnejšemu poslovanju (Virant, 2009, str. 249–250).

5.4 LETNI RAZGOVOR NADREJENEGA S SODELAVCEM

Redni letni razgovor je sestavni del motiviranja zaposlenih. Letne razgovore izvajamo konec koledarskega leta. Letni razgovor predstavlja instrument, s katerim pregledamo

preteklo delo, načrtujemo delovne procese, osebni in strokovni razvoj zaposlenega, pridobivamo informacije o zadovoljstvu oziroma nezadovoljstvu zaposlenega, sprejemamo pobude o izboljšanju, ohranjamo komunikacijo in medčloveške odnose ter motiviramo zaposlenega za delo.

Izvedba letnega razgovora naj bi po Mihaličevi potekala tako, da letni razgovor vodi neposredni vodja, ki razgovor koordinira, predvsem pa mora poskrbeti, da razgovor gladko teče, ter da sodelavca usmerja skozi celoten letni razgovor in da ga spodbuja k čim bolj aktivni vlogi. Vodja naj bo na prvem mestu poslušalec in večino razgovora naj govori sodelavec (Mihalič, 2006, str. 224).

Pregled preteklega dela mora imeti namen spodbujati zaposlenega k še učinkovitejšemu doseganju ciljev, obenem pa omogoča zaposlenemu, da tudi sam oceni svoje delo za nazaj. Iskanje skupnih rešitev in načinov izboljšanja kakovosti in količine dela mora biti cilj prvega dela letnega razgovora. Na letnem razgovoru imajo pomembno vlogo tudi pričakovanja zaposlenega v prihodnje. Nadrejeni, ki opravlja letni razgovor, se mora na tem področju temeljito pripraviti, zato da lahko z zaposlenim nato postavi skupne cilje razvoja zaposlenega, tako na osebnem kot tudi kariernem področju. Skupni dogovor o izobraževanjih in usposabljanjih, povezanih z delovnim mestom in nalogami, nadalje izobraževanje zaposlenega, sprememba delovnega mesta, napredovanje, povečanje obsega ali sprememba v zahtevnosti delovnih nalog so področja, o katerih se morata na letnem razgovoru zaposleni in njegov nadrejeni pogovoriti in dogovoriti. Pomembno je, da nadrejeni letni razgovor izkoristi tudi za to, da pridobi informacije o tem, kako zaposleni vidi svojo kariero znotraj organizacije.

Vodenje letnega razgovora mora biti ciljno usmerjeno in motivacijsko naravnano. Pogovor naj bi potekal na način, da se oba sogovornika približata eden drugemu, zato da je komunikacija čim bolj tekoča in učinkovita. Zaposlenemu je treba dati možnost, da odkrito in brez strahu pred sankcijami spregovori tudi o svojih težavah pri delu, njegovih videnjih izboljšanja dela in komunikacije znotraj organizacije. Ocena zadovoljstva z delom, ki jo zaposleni utemelji, je posredno tudi pokazatelj njegove motiviranosti. Namen letnega razgovora je spodbujati samostojnost in z novimi idejami in predlogi, ki jih posameznik poda, lahko izboljšamo delovanje organizacije.

Uspešno opravljen letni pogovor lahko odpravi razloge nezadovoljstva na delovnem mestu in sodelavca motivira za uspešno delo. Vodje morajo biti usposobljeni za izvajanje letnih pogovorov in morajo to pomembno orodje kadrovskega upravljanja vzeti resno in vanj verjeti; v nasprotnem primeru letni pogovor ne more biti uspešen (Virant, 2009, str. 228–229).

6 NAPREDOVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV

6.1 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Motiv pomeni osnovno gibalno silo človekove osebnosti, ki sproža njegove aktivnosti in usmerja njegovo vedenje. Motivacija pa je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez nje človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Zlasti pomembna je delovna motivacija, ki posamezniku pomaga uresničiti individualne želje in cilje podjetja, v katerem je zaposlen. Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev (Bilban, 2004, str. 34–35).

Visoko motivirani zaposleni so pripravljeni veliko prispevati k uresničevanju ciljev v organizaciji. Zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela, zavedati se morajo, da so osebno odgovorni za delo, ki ga opravljajo, imeti morajo občutek, da je delo, ki ga opravljajo, pomembno. To so temeljni pogoji, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Hkrati pa se moramo zavedati, da je motiviranje zapleten proces, ki zahteva stalno prilagajanje potrebam in interesom zaposlenih (Čarman, 2009, str. 135).

Z motivacijo pa je tesno povezano tudi vodenje. Pri tem ne gre samo za motivacijo vodenih, da upoštevajo oziroma se ravnajo po pričakovanih vodij, ampak tudi in predvsem za motivacijo vodij za vodenje. Znanje in sposobnosti vodje so nujni pogoj, da lahko ta opravlja svoje delo (Stare, 2007, str. 7–8).

Stare in Seljak opozarjata, da se področje motivacije dostikrat obravnava pomanjkljivo in celo krivično predvsem do vodij na nižjih ravneh. Prednje se postavlja zahteva o motiviranju sodelavcev in iskanju spodbud za boljše delo, sami pa teh spodbud niso deležni. To pa je lahko vzrok, da vodja ne deluje v skladu s pričakovanji. Razumevanje procesa motiviranja ima torej diadni pomen. Le takšen način in pristop k razumevanju motivacije omogoča doseganje višjih nivojev delovne motivacije. Ugotavljata, da se motivacija vodij pogosto presoja predvsem z dveh vidikov: nagrajevanja in ustvarjalnosti dela, pri čemer menita, da presojanje z vidika nagrajevanja ne dosega pričakovanih rezultatov (Stare in Seljak, 2006, str. 101–102).

Dejstvo je, da si vsak zaposleni želi pohvale za dobro opravljeno delo ali za pridobljeno novo kompetenco in vsakdo bo delal boljše in z večjim veseljem ob pohvali za dobro opravljeno delo. Najpogosteje delamo napako pri sodelavcih, ki kažejo najvišjo stopnjo navdušenja pri delu in jih zato ne motiviramo, saj morda dajejo vtis, kot da ne potrebujejo dodatne spodbude in pohvale. Takšen vtis je namreč zavajajoč in pogosto se zgodi, da takšen sodelavec ob izostanku nagrad in pohval preprosto odpove. Prav tako se v praksi pogosto dela napaka pri sodelavcih, ki izkazujejo nižjo stopnjo kakovosti dela in imajo manj izražene kompetence. Tudi tovrstne sodelavce je potrebno ob vsakokratnem

dosežku, čeprav manjšem, pohvaliti in jih permanentno navduševati za delo ter jim dajati podporo, saj jih bomo prav na ta način spodbudili k večjim uspehom. V okviru nagrajevanja zaposlenih za dobro in predvsem za nadpovprečno opravljeno delo ter pridobivanje in aplikacijo kompetenc ne smemo ob tem pozabiti na permanentno motiviranje zaposlenih s stalnim navduševanjem in spodbujanjem pri delu, čestitanjem za dosežke ter z dajanjem podpore, izkazovanjem zaupanja in izražanjem pohvale pri opravljanju del in nalog. Slednje je namreč izjemno učinkovito in celo bolj potrebno, ter s strani zaposlenih pogosto tudi veliko bolj zaželeno, kot na primer nagrajevanje z dvema prostima dnevoma (Mihalič, 2006, str. 218).

6.1.1 DEJAVNIKI MOTIVACIJE

Poznamo več motivacijskih dejavnikov, ki jih avtorji različno definirajo. Najosnovnejša delitev je delitev motivatorjev na primarne in sekundarne. Primarni so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku preživetje. Sekundarni pa so tisti motivi ali silnice, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, ne ogrožajo pa njegovega življenja. Lahko jih razdelimo na prvine motivacije potiskanja (na primer potrebe, nagoni) in privlačnosti (vrednote, ideali in drugi motivacijski cilji). Razdelimo jih pa lahko tudi na materialne in nematerialne. Med materialne motivacijske dejavnike sodijo plača oziroma osebni dohodek in najrazličnejše nagrade, premije, ugodnosti, dodatki itn. Nematerialne motivacijske dejavnike lahko glede na izvor delimo še na notranje in zunanje. Notranji dejavniki so tisti, ki izhajajo iz dela: samostojnost pri delu, zanimivost dela, ugled ... Zunanji dejavniki pa so tisti, ki izhajajo iz okolja: delovni pogoji, varnost zaposlitve, medsebojni odnosi, napredovanje itn. Vidič trdi, da so resnični stimulatorji po ameriškem psihologu Herzbergu tako imenovani notranji dejavniki motivacije, kamor pa sodijo doseganje rezultatov (uspeh), samopotrditve in priznanje okolja, možnost napredovanja ipd. (Vidič, 2004, str. 24).

Bilban pa meni, da so za motivirano delo na delovnem mestu pomembni zlasti naslednji dejavniki: pomembnost dela (delo mora delavec doživljati kot koristno), zanimivo delo, primerno delovno okolje (primerna oprema, pohišstvo, optimalna temperatura, osvetlitev ...), možnost strokovnega usposabljanja (ob delu), možnost napredovanja, odnosi med sodelavci (dobri medsebojni odnosi so zelo pomembni za skupno delo in dobro počutje na delovnem mestu), možnost uveljavljanja svojih sposobnosti, soodločanje o delu (če delavec vidi, da so njegove zamisli in predlogi upoštevani, opravlja delo z večjo vnemo). Ostali motivacijski dejavniki so še: priznanje za uspešnost pri delu, zanesljivost zaposlitve, koristnost dela, poznavanje cilja, rezultatov dela ... (Bilban, 2004, str. 35–36).

Enega najmočnejših vplivov na posameznika predstavljajo sodelavci, s katerimi je zaposleni obkrožen največ časa. Če so neposredni sodelavci nezadovoljni, pasivni, se ves čas pritožujejo, bo to vplivalo zelo negativno, kar po navadi vodi v nezadovoljstvo z delom. Pomemben vpliv ima tudi družba, ki ji zaposleni pripada: verske družbe, sindikati ... ter kultura, v kateri je bil posameznik vzgojen in trenutno živi (Bilban, 2004, str. 39–40).

Posameznika motivira tudi denar, napredovanje in podobno, toda za njegovo dejansko učinkovitost vplivajo trenutne razmere v družini, odnosi z zakoncem, politični, športni in kulturni dogodki, (ne)uspehi na drugih področjih njegovega delovanja. Da bi prav razumeli motivacijo, moramo razlikovati med tistim, kar zaposleni na splošno želijo in tistim, kar posameznika ali skupino zaposlenih še posebej motivira v času, ko poskušamo (z motivacijo) povečati njihovo učinkovitost (Brejc, 2004, str. 57).

Motivacijo pa lahko z nespretnim ravnanjem zelo hitro tudi uničimo. Dejavniki, ki demotivirajo ljudi, so:

- nekonstruktivna kritika,
- prisila,
- pretiran nadzor,
- nedoslednost,
- zatiranje idej,
- diskreditiranje oseb,
- prezrto delo,
- nizke plače,
- premalo časa (za izvajanje naloge),
- nerealni cilji,
- vzvišen odnos,
- nepravično stimulatívno nagrajevanje,
- nepravilna komunikacija,
- grožnje,
- premalo možnosti za dodatno izobraževanje,
- premalo pohvale (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 93).

Vseh dejavnikov, ki motivirajo za delo, tako in tako ni mogoče navesti, ker jih je veliko in se od človeka do človeka razlikujejo. Nekaj pa je takšnih, ki so skupni in podobni večini posameznikov: ambicije, nagrada, kazen, tekmovanje, sodelovanje, poznavanje lastnih rezultatov, možnost soodločanja itd. Pri tem je treba pripomniti, da je na motivacijo treba misliti ves čas delovanja, ne šele takrat, ko nastanejo težave (Stare, 2007, str. 7).

Prav tako bomo težko našli univerzalno resnico o človekovi motivaciji za delo, če sploh obstaja, kajti niti ene same človekove dejavnosti ne usmerja en sam dejavnik, ampak so ti zelo zapleteni, znani in neznani. Človek namreč dela, da bi zadovoljil svoje številne potrebe (Bilban, 2004, str. 36).

6.1.2 MOČ IN CILJ MOTIVACIJE

Poznamo veliko motivacijskih teorij, ki večinoma temeljijo na predpostavkah človekovih potreb. Lahko jih razdelimo na dve skupini: vsebinske in procesne teorije. Vsebinske teorije obravnavajo naravo človekovih potreb, procesne teorije motivacije pa poskušajo

razložiti spremembe v posameznikovem vedenju. V nadaljevanju je na kratko opisanih nekaj najbolj znanih motivacijskih teorij:

- McGregorjeva teorija X predpostavlja, da so zaposleni v izhodišču leni in nemarni, da potrebujejo usmeritve in prisilo, da prevzamejo odgovornost. Teorija Y pa je nasprotje teorije X in predpostavlja, da so zaposleni delovni in da težijo k podjetniški iniciativnosti in prevzemanju odgovornosti.
- Quchi je kot odgovor na teoriji X in Y razvil teorijo Z, ki govori o tem, da zaposleni postanejo delovni, če jim oblikujemo ustrezne vrednote. Iz tega sledi, da bodo pri delu marljivi in vestni ter vedno pripravljeni delati kar se da ustvarjalno in kakovostno.
- Maslowa teorija potreb temelji na petih osnovnih skupinah potreb: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti – socialne potrebe, potrebe po spoštovanju – statusne potrebe in potrebe po samouresničevanju ali samoizpolnitvi. Temeljne potrebe so med seboj razvrščene v hierarhično zaporedje. O potrebi na višji ravni lahko govorimo šele, ko je zadovoljena osnovna potreba na nižji ravni.
- Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije opredeli, kaj mora biti izpolnjeno, da se sploh začne dogajati motivacija. Dva faktorja, pomembna pri tej teoriji, sta higieniki in motivatorji. Higieniki dejansko izboljšujejo počutje, ne povečujejo pa motivacije. Šele takrat, ko zadovoljimo potrebe, se vključijo motivatorji, ki obsegajo tisto, kar počnemo pri delu. Motivatorji so tako predvsem delo samo, priznanje, odgovornost, dosežki, rast idr.
- Frommova motivacijska teorija izhaja iz vprašanja, zakaj ljudje delamo. Fromm je ugotovil naslednje (Lipičnik, 1994, str. 503):
 1. da bi nekaj imeli – usmerjeno v materialne dobrine,
 2. ker bi radi nekaj bili – želja po uveljavitvi v družbi, doseganje ugleda.Če ugotovimo, kam se posameznik nagiba, zanj lažje izberemo prave motivatorje.

Koristi velike motiviranosti so nesporne in zelo otipljive. Ne gre le za boljšo kakovost dela in večji obseg opravljenih nalog, temveč tudi za boljše vzdušje v delovnem kolektivu. Posledica tega je med drugim tudi manj zamujanja na delo, manj izostajanja z dela in nižja stopnja fluktuacije. Stopnja motiviranosti zaposlenih vpliva na njihovo učinkovitost, pa tudi na njihovo usposobljenost za delo (Stare, 2007, str. 7).

Grafikon 2: Maslowa teorija potreb



Hierarhija potreb po Maslowu

Vir: Planet.si (2011).

Zadovoljen delavec je tudi storilnostno naravnani, obenem pa ustvarja boljšo klimo znotraj podjetja, zato moramo biti zelo pozorni na nezadovoljstvo znotraj kolektiva, ki se lahko kaže na različne načine. Največkrat se nezadovoljstvo kaže pri tem, da ljudje ne sodelujejo, ne želijo opravljati dodatnega dela, na delo prihajajo pozno in odhajajo zgodaj, podaljšujejo si odmore (za malico, kosilo), dela ne opravijo pravočasno, zato zamujajo z roki, postanejo konfliktni v odnosih s sodelavci, ne dosegajo zastavljenih norm, pritožujejo se tudi nad manjšimi in nepomembnimi stvarmi, ne prevzemajo odgovornosti, ko gre do stvari narobe, poskušajo zaobiti pravila, večkrat izostanejo z dela (nenačrtovan dopust, kratke bolniške odsotnosti), kršijo disciplinske norme itd.

Brejc ugotavlja, da je motiviranje zaposlenih v javni upravi še zlasti težavno, ker: javno mnenje ni naklonjeno javni upravi, pomanjkanje jasnih ciljev otežuje zaposlenih v javni upravi razumevanje povezave med njihovimi dosežki in uspešnostjo organizacije, v nekaterih delih javne uprave so uslužbenci preobremenjeni, v javni upravi posamezniki ali skupine zelo redko dobijo priznanje za trud, za dobro opravljeno delo, komuniciranje je strogo formalno in zapleteno (Brejc, 2004, str. 63).

Seveda problem motivacije ni samo problem javne uprave. S pomanjkanjem motivacije se srečujejo tudi podjetja in druge organizacije. Menedžmenti podjetij se v zadnjem času čedalje bolj zavedajo, kako pomembno je zaposlene motivirati za delo in s tem povečati njihovo zadovoljstvo in storilnost. Doseganje cilja motiviranih zaposlenih je zapleten

proces, ki mora biti tek na dolge proge. Ničesar se ne da spremeniti na hitro, lahko pa z znanjem, komuniciranjem in veščinami vodenja pomagamo zaposlenim, da dosežejo stopnjo motivacije, ki jim daje zadovoljstvo pri delu.

6.2 SPLOŠNO O NAPREDOVANJU

Uspešnost delavcev je povezana z napredovanjem. Večina vodij meni, da samo želja po napredovanju in prepričanje, da človek na mestu, ki ga zaseda, ne zasluži dovolj za dostojno življenje, nikakor nista dovolj čvrsta argumenta za napredovanje. Vodjo prepričajo konkretni dosežki, zmožnosti in sposobnosti posameznika (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 84).

Javni uslužbenec razume kot napredovanje vsako spremembo, ki mu (individualno) prinese boljši položaj v službi – pomik na zahtevnejše in odgovornejše delovno mesto, izboljšanje plače ali drugih pravic ter višji status (s pridobitvijo neke statusne oznake, na primer naziva). V klasičnih kariernih sistemih je napredovanje avtomatizirano, saj se javni uslužbenec sčasoma pomika v višje nazive, plačne razrede. V sodobnih javnih upravah takšne vrste napredovanja ni več. Napredovanje zaposlenim pomeni kazalec lastne uspešnosti in razvoja ter močno motivira njihov strokovni, delovni in osebni razvoj. Veliko podjetij omogoča napredovanje s sistemom lastnega vzgajanja naslednikov (Novak, 2008, str. 152).

Virant zapiše, da napredovanje javnih uslužbencev pomeni pomikanje na čedalje zahtevnejša in odgovornejša delovna mesta oziroma na položaje, ki zagotavljajo ugodnejše gmotne možnosti in druge delovne razmere. Napredovanje je tesno povezano s klasifikacijskim sistemom. V sistemu klasifikacije delovnih mest napredovanje pomeni premik na višje delovno mesto, v sistemu klasifikacije javnih uslužbencev pa na višji položaj v tej klasifikaciji. Napredovanje je lahko avtomatično in neodvisno od ocene sposobnosti zaposlenega, povezano pa je z doseženo višjo stopnjo izobrazbe ali s pretekem določenega obdobja dela. Po drugi strani pa je napredovanje lahko odvisno od ocene sposobnosti in delovnih uspehov (Virant v: Haček, 2009, str. 68).

Jasna ureditev sistema napredovanja je zlasti pomembna z vidika motivacije javnega uslužbenca, saj ta posledično pri svojem delu dokazuje svoje sposobnosti, ter z vidika zagotavljanja varnosti, da se s trajanjem delovne dobe položaj javnega uslužbenca znotraj organa javne uprave spreminja na boljše. Za doseg prvega cilja je primernejši sistem odprtega napredovanja, za doseg drugega pa sistem avtomatičnega napredovanja, zato se v večini sodobnih uslužbenskih sistemov po svetu uporabljajo različne kombinacije obeh sistemov (Haček, 2009, str. 68).

V odprtem sistemu napredovanja javni uslužbenec napreduje na podlagi ocene njegovih sposobnosti in delovnih uspehov. V avtomatičnem sistemu napredovanja pa javni uslužbenec napreduje avtomatično in neodvisno od ocene njegove sposobnosti (na primer

z doseženo višjo stopnjo izobrazbe). Odprti sistem napredovanja je bolj prilagojen sistemu klasifikacije delovnih mest (položajev), avtomatični pa sistemu klasifikacije uslužbencev (nazivov). Odprti sistem ima zagotovo večjo selektivno in spodbujevalno vrednost, velika prednost avtomatičnega sistema pa je njegova preprostost. Avtomatični sistem namreč odpravlja vse tehnične in etične težave, pred katere tako uslužbenec kot tudi predstojnik postavlja odprti sistem napredovanja. Zapolnjevanje delovnih mest z napredovanjem prinaša zmanjševanje stroškov za usposabljanje, saj se predpostavlja, da ima javni uslužbenec, ki že dela v organu javne uprave, neko strokovno in praktično znanje, ki ga novinec nikakor ne more imeti (Trpin v: Haček, 2009, str. 69).

Vertikalno napredovanje oziroma napredovanje na zahtevnejša in odgovornejša delovna mesta po Virantu v nobenem primeru ne more biti pravica, saj je organizacijsko pogojeno. Javni uslužbenec se lahko poteguje za zahtevnejše delovno mesto le, če se takšno delovno mesto odpre oziroma izprazni. Tudi v tem primeru se lahko za delovno mesto poteguje več kandidatov in bo izbran najboljši. V pozicijskih sistemih, kot je slovenski, se lahko vsako delovno mesto odpre tudi zunanjim kandidatom preko javnega natečaja in tako zaposleni v javni upravi – pravno gledano – nimajo nobene prednosti pred zunanjimi kandidati. Kljub temu vodje v praksi prioriteto iščejo notranje kadrovske potencialne (tudi Uredba o zasedbi delovnega mesta jih v to usmerja). Notranja mobilnost oziroma interni trg delovne sile v javni upravi predstavlja priložnost za zaposlene, da iščejo atraktivnejša delovna mesta in možnost za osebno napredovanje. Horizontalno napredovanje oziroma napredovanje na istem delovnem mestu je element nagrajevanja in motivacije. Pri nas sta možna dva načina napredovanja na delovnem mestu: napredovanje v višji naziv in napredovanje v višji plačni razred. Napredovanje v višji naziv je možno le na uradniških delovnih mestih. Na istem delovnem mestu lahko javni uslužbenec delo opravlja v več zaporednih nazivih (Virant, 2009, str. 220).

Korade Purg ugotavlja, da vsi javni uslužbenci načeloma želijo napredovati v predpisanih okvirih, kot pogoj pa morajo doseči ustrezno delovno uspešnost. To pomeni, da je treba možnosti za razvoj strokovnosti in pridobivanje znanja omogočiti vsem pod enakimi pogoji in upoštevaje kriterije, ki jih določimo za izbor kandidatov (Korade Purg, 2005, str. 25).

6.3 NAPREDOVANJE V VIŠJI NAZIV

Napredovanje uradnikov v nazive ureja Uredba o napredovanju uradnikov v višji naziv, glavni učinek napredovanja je višja plača. Z napredovanjem se spodbuja karierni razvoj in nagrajuje uradnik. Uradnik lahko napreduje v višji naziv na istem delovnem mestu ali pa napredovanje pomeni tudi spremembo delovnega mesta, ki postane bolj zahtevno.

6.3.1 POGOJI IN OMEJITVE ZA NAPREDOVANJE

V praksi se pogosto dogaja, da je napredovanje vezano na skupno delovno dobo posameznika ali na delovno dobo pri istem delodajalcu ter na druge elemente, ki nikakor

ne bi smeli biti povezani z napredovanjem. Prav tako se v organizacijah pogosto dogaja, da je napredovanje povezano s popolnoma nedopustnimi dejavniki, kot so različna poznanstva znotraj organizacije in druge neobjektivne oblike različnih medsebojnih povezanosti ter podobno. Žal se včasih zdi, da je napredovanje povezano z vsemi drugimi možnimi elementi, razen z uspešnostjo, učinkovitostjo in kompetentnostjo zaposlenega. Tovrstne organizacije, ki napredovanja ne pogojujejo z objektivnimi elementi, delujejo izjemno nemotivacijsko na veliko večino zaposlenih in v takšnih primerih se uspešni in kompetentni zaposleni prej ali slej odločijo za odhod iz organizacije. Pogoji za napredovanje morajo biti torej zelo eksaktno in zlasti popolnoma objektivno določeni. Pomembno je, da so ti pogoji transparentni in da jih poznajo vsi zaposleni, zato je priporočljivo, da jih v organizaciji objavljamo javno, tako kot tudi dosežke pri delu in izpolnjevanje pogojev posameznika za napredovanje (Mihalič, 2006, str. 243).

Uredba o napredovanju uradnikov v nazive namreč v 3. členu določa pogoje za napredovanje v višji naziv, ki so:

- predpisana stopnja izobrazbe, delovne izkušnje in drugi pogoji, določeni z zakonom, podzakonskim aktom oziroma splošnim aktom delodajalca,
- da se naloge na delovnem mestu, na katerem uradnik dela, lahko opravljajo v višjem nazivu,
- dosežene ocene iz 5. člena te uredbe.

Uradnik pa ne more napredovati, če je bila v času zadnjega imenovanja v naziv ugotovljena njegova nesposobnost za opravljanje dela, dokler po ugotovljeni nesposobnosti ponovno ne izpolni pogojev za napredovanje po tej uredbi. Prav tako ne napreduje, če mu je bil izrečen disciplinski ukrep opomina ali denarne kazni, dokler ukrep ni izbrisan iz evidence in če je bil pravnomočno obsojen za kaznivo dejanje, storjeno na delu ali v zvezi z delom.

6.3.2 OCENA, POTREBNA ZA NAPREDOVANJE

Za določitev ocene uradnika se uporabljajo ocene, način in postopek ocenjevanja v skladu s predpisom, ki ureja napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred. Uradnik napreduje, ko v nazivu iste stopnje v času od zadnjega napredovanja doseže:

- trikrat oceno odlično ali
- štirikrat najmanj oceno zelo dobro ali
- petkrat najmanj oceno dobro.

Uradnik napreduje tudi, ko glede na točkovanje ocen, določeno v uredbi, ki ureja napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred, doseže 16 točk v štirih letih, pri čemer se število točk, določenih za oceno zadovoljivo, ne upošteva. Uradnik napreduje v naziv druge stopnje, ko v nazivu iste stopnje doseže:

- petkrat oceno odlično ali
- šestkrat najmanj oceno zelo dobro.

Uradnik lahko napreduje v naziv prve stopnje, ko v nazivu iste stopnje doseže sedemkrat oceno odlično. V naziv prve stopnje ni mogoče napredovati na podlagi 8. člena te uredbe. Če 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.

Uradnik lahko napreduje na podlagi ocene delovne uspešnosti, če za to izpolnjuje pogoje, napredovanje pa ni mogoče v več kot eno stopnjo višji naziv od naziva, ki ga je imel uradnik pred napredovanjem. Napredovanje je možno tudi zaradi premestitve na zahtevnejše delovno mesto, če uradnik izpolnjuje pogoje za imenovanje v najnižji naziv na takšnem delovnem mestu in druge pogoje. Dosežene ocene iz 5. člena te uredbe niso pogoj za napredovanje zaradi premestitve na zahtevnejše delovno mesto. Uradnik, ki je premeščen na zahtevnejše delovno mesto, na katerem se naloge opravljajo v nazivu višje stopnje, na zahtevnejšem delovnem mestu ne more napredovati na podlagi ocen, ki jih je dosegel na delovnem mestu oziroma v nazivu pred premestitvijo.

Uredba o napredovanju uradnikov v nazive določa, da v stopnjo višji naziv lahko napreduje uradnik, ki enkrat doseže oceno odlično, če so izpolnjeni pogoji iz prve in druge alineje prvega odstavka 3. člena te uredbe in predstojnik na predlog nadrejenega ugotovi, da so delovne in strokovne kakovosti uradnika izjemnega pomena za delo organa. Število napredovanj po tem členu ne sme presegati deleža 5 % uradnikov v organu, ki so bili za isto leto ocenjeni z oceno odlično. Delež 5 % se zaokrožuje navzgor, tako da v organu na način iz tega člena lahko napreduje vsaj en uradnik. Če pa je uradnik začasno premeščen na drugo delovno mesto in ni imenovan v naziv, v katerem se delo opravlja na tem delovnem mestu, napreduje v višji naziv glede na naziv, ki ga je dosegel pred začasno premestitvijo, če izpolnjuje pogoje iz te uredbe. Uradnik, ki pa po predpisih, ki urejajo plače direktorjev v javnem sektorju, opravlja naloge direktorja, lahko v času opravljanja nalog na tem položaju pod pogoji iz te uredbe napreduje glede na naziv, ki ga je pridobil z imenovanjem na položaj direktorja.

6.3.3 POSTOPEK NAPREDOVANJA

Uredba o napredovanju uradnikov v nazive v 11. in 12. členu predpisuje, da v eno stopnjo višji naziv napredujejo uradniki, ki najpozneje 15. marca vsakega koledarskega leta izpolnijo pogoje za napredovanje po tej uredbi. O napredovanju odloči predstojnik v 30 dneh od izteka roka iz člena 11. Pravice, ki izhajajo iz višjega naziva, pripadajo uradniku od 1. maja v koledarskem letu, v katerem je bilo ugotovljeno, da izpolnjuje pogoje za napredovanje. O napredovanju odloči predstojnik na podlagi 9. člena te uredbe v 30 dneh od izteka roka iz člena 12. Pravice, ki izhajajo iz višjega naziva, pripadajo uradniku z dnem premestitve na delovno mesto, na katerem je uradnik opravljal naloge pred začasno premestitvijo. V primeru napredovanja iz razloga premestitve na zahtevnejše delovno mesto pravice, ki izhajajo iz višjega naziva, pripadajo uradniku z dnem premestitve na zahtevnejše delovno mesto.

6.4 NAPREDOVANJE V VIŠJI PLAČNI RAZRED

Poleg napredovanja v naziv naša ureditev pozna tudi napredovanje v višji plačni razred. To napredovanje je omogočeno uradnikom in strokovno-tehničnim uslužbencem. Sistem napredovanja velja za celoten javni sektor, ne samo za javno upravo. Pravne podlage so zapisane v Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju in Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede.

Ob zaposlitvi se javni uslužbenec praviloma uvrsti v izhodiščni plačni razred – plačni razred, v katerega je uvrščeno določeno delovno mesto oziroma naziv. Zakon pozna tudi izjemo. Če obstajajo utemeljeni razlogi, se lahko javnega uslužbenca ob zaposlitvi, na podlagi soglasja, premestitvi na drugo delovno mesto oziroma imenovanju v naziv ali višji naziv, uvrsti v plačni razred, ki je za največ pet plačnih razredov višji od plačnega razreda delovnega mesta oziroma naziva, vendar ne v višji plačni razred, kot ga je možno doseči z napredovanjem. Tistim, ki pa ni omogočeno napredovanje v naziv, lahko na delovnem mestu napredujejo največ za deset plačnih razredov (ZSPJS, 16. člen).

Javni uslužbenec lahko na svojem delovnem mestu oziroma v svojem nazivu napreduje v višje plačne razrede, in sicer največ za deset plačnih razredov v istem nazivu. Poslovodna delovna mesta takšnega napredovanja nimajo, prav tako ne napredujejo v višje plačne razrede funkcionarji s časovno omejenim mandatom. Javni uslužbenec lahko na podlagi ZSPJS napreduje vsaka 3 leta, če izpolnjuje predpisane pogoje. Tisti, ki jih izpolnijo, lahko ob svojem prvem in drugem napredovanju napredujejo za največ dva plačna razreda. Za napredovalno obdobje se upošteva čas, ko je javni uslužbenec delal na delovnih mestih, za katere je zahtevana enaka stopnja strokovne izobrazbe (ZSPJS, 16. člen).

Napredovalno obdobje je čas od zadnjega napredovanja oziroma prve zaposlitve v javnem sektorju, v katerem javni uslužbenec pridobi tri letne ocene, ki mu napredovanje omogočajo. Ocenjevalno obdobje je obdobje od 1. januarja do 31. decembra za določeno leto. Uradnik lahko isto oceno delovne uspešnosti »unovči« dvakrat. Tri zaporedne ocene odlično na primer omogočijo uradniku, da hkrati napreduje v višji naziv (ki mu lahko prinese enega, dva ali celo tri plačne razrede) in še dodatno za dva plačna razreda. S tem nastane neenakost med uradniki, ki opravljajo delo v nazivu in strokovno-tehničnimi uslužbenci, ki ne morejo napredovati v naziv. Zastavlja se vprašanje, ali je to smiselno. Možnost napredovanja v višji naziv, ki ima praktično samo plačne učinke, ne pomeni drugega kot pospešeno napredovanje v višje plačne razrede. Virant tako meni, da bi bilo treba razmisliti o ukinitvi sistema nazivov in ohraniti zgolj napredovanja v plačni razred (Virant, 2009, str. 223).

6.4.1 PREVERJANJE POGOJEV ZA NAPREDOVANJE

Napredovalno obdobje traja tri leta. Po preteku napredovalnega obdobja se preveri, ali javni uslužbenec glede na ocene, ki jih je prejemal, izpolnjuje pogoje za napredovanje. Če

pogoje izpolnjuje, napreduje od 1. aprila v letu, ko izpolni pogoje za napredovanje v višji plačni razred. Pogoji so določeni: ocene so ovrednotene s točkami (od ena do pet) in določeno število točk predstavlja pogoj za napredovanje. Postopek preverjanja izpolnjevanja pogojev se izvede vsako leto do 15. marca za vse javne uslužbence. Ocene javnih uslužbencev se točkujejo, in sicer so lahko: odlično s petimi točkami, zelo dobro s štirimi točkami, dobro s tremi točkami, zadovoljivo z dvema točkama. Ocena nezadovoljivo se ne točkuje. Te točke se nato vpišejo v evidenčni list napredovanja javnega uslužbenca v napredovalnem obdobju. Izpolnjevanje pogojev se nato ugotovi na podlagi seštevka treh letnih ocen.

Za en plačni razred napredujejo tisti javni uslužbenci, ki v napredovalnem obdobju dosežejo:

- ob prvem in drugem napredovanju najmanj 11 točk,
- ob tretjem in četrtem najmanj 12 točk,
- ob petem najmanj 13 točk,
- ob nadaljnjih napredovanjih najmanj 14 točk.

Javni uslužbenci lahko napredujejo za največ dva plačna razreda, če izpolnjujejo pogoje, ko ob prvem napredovanju dosežejo najmanj 14 točk, ob nadaljnjih napredovanjih pa 15 točk.

Postopek in način preverjanja pogojev se za javne uslužbence v organih državne uprave, v upravah lokalnih skupnosti, v pravosodnih organih, v javnih zavodih in drugih uporabnikih proračuna določita z uredbo vlade, za javne uslužbence v drugih državnih organih pa se postopek preverjanja pogojev določi s splošnim aktom, ki ga izda predstojnik tega organa. Z napredovanjem se javni uslužbenec lahko uvrsti v plačni razred, ki je uvrščen v višji tarifni razred, kot pa plačni razred za določitev osnovne plače delovnega mesta ali naziva, na katerem napreduje, vendar ne višje kot je določen najvišji plačni razred plačne podskupine. Ob prvi zaposlitvi se javni uslužbenec praviloma uvrsti v plačni razred za delovno mesto, za katerega je javni uslužbenec sklenil delovno razmerje, če pa izpolnjuje pogoje za uvrstitev v višji plačni razred, se že ob prvi zaposlitvi uvrsti v razred, ki ga je možno doseči z napredovanjem (ZSPJS, 17.–19. člen).

6.4.2 POSTOPEK NAPREDOVANJA

Pri javnem uslužbencu, ki na podlagi seštevka treh letnih ocen ni zbral zadostnega števila točk za napredovanje, se ponovno preveri izpolnjevanje pogojev za napredovanje naslednje leto ob preverjanju izpolnjevanja pogojev za napredovanje. Javni uslužbenec napreduje takrat, ko skupaj doseže tri ocene, ki izpolnijo pogoje za napredovanje. Pri tem se upoštevajo tri najugodnejše ocene v obdobju od zadnjega napredovanja. V vsakem primeru (tudi če ne zbere zadostnega števila točk) javni uslužbenec napreduje za en plačni razred, če je v času od zadnjega napredovanja oziroma prve zaposlitve preteklo najmanj šest let in je v tem obdobju dosegel povprečno oceno najmanj dobro.

Plača javnemu uslužbencu pripada na osnovi plačnega razreda, pridobljenega z napredovanjem, od 1. aprila v letu, ko izpolni pogoje za napredovanje v višji plačni razred. Če je javni uslužbenec premeščen na drugo delovno mesto oziroma, je sklenil pogodbo o zaposlitvi o delu na drugem delovnem mestu v nižjem ali istem tarifnem razredu, obdrži število plačnih razredov napredovanja, ki jih je dosegel na prejšnjem delovnem mestu. Ohranitev plačnih razredov napredovanja je možna pri istem ali drugem delodajalcu v isti plačni podskupini ali na istovrstnih oziroma sorodnih delovnih mestih v različnih plačnih podskupinah. V tem primeru mora odgovorna oseba delodajalca, pri katerem je bil javni uslužbenec zaposlen večji del ocenjevalnega obdobja, le-tega oceniti in mu kopijo ocene izročiti. Prav tako mora odgovorna oseba v primerih, ko je javni uslužbenec pri enem delodajalcu zaposlen manj kot šest mesecev in se zaposli pri drugem delodajalcu v javnem sektorju, oceniti uslužbenca in podati oceno za to obdobje. Delodajalec, pri katerem javni uslužbenec izpolni pogoj najmanj šestih mesecev zaposlitve, mora upoštevati vse predloge ocen predhodnih delodajalcev javnega uslužbenca in na tej podlagi tudi določiti njegovo oceno. Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede nikjer ne določa, da mora javni uslužbenec za pridobitev ocene opravljati naloge na delovnih mestih iste stopnje zahtevnosti, temveč se oceni vsak javni uslužbenec, ki je v ocenjevalnem obdobju opravljal naloge vsaj 6 mesecev. Kar pa pomeni, da je treba oceniti tudi javnega uslužbenca, ki je v ocenjevalnem obdobju bil premeščen na delovno mesto v višjem tarifnem razredu, pri čemer pa se mu napredovalno obdobje prekine. Če je na primer bil premeščen z delovnega mesta Višji svetovalec na delovno mesto Podsekretar in je bil zadnji dosežen naziv v ocenjevalnem obdobju naziv Podsekretarja, potem se mu določi ocena glede na naziv Podsekretarja. Vendar pa je pri določitvi ocene treba upoštevati delo javnega uslužbenca v celotnem ocenjevalnem obdobju, zato bo pri odločitvi, sicer edine ocene za konkretno leto, treba upoštevati delovno uspešnost javnega uslužbenca, izkazano tudi na delovnem mestu oziroma delovnih mestih pred premestitvijo. Z dnem premestitve na delovno mesto Podsekretar konkretnemu javnemu uslužbencu napredovalno obdobje začne teči znova, ocena, ki jo je pridobil v tem nazivu, pa se šteje kot prva ocena, pridobljena v tem (na novo štetem) napredovalnem obdobju. Glede na navedeno bo javni uslužbenec v opisanem primeru v višji plačni razred napredoval po treh letih, če bo izpolnil pogoje glede ocen iz Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, medtem ko bo v višji naziv napredoval takrat, ko bo v nazivu Podsekretar dosegel predpisane ocene. V konkretnem primeru bo torej javni uslužbenec, tako za napredovanje v višji plačni razred, kot tudi za napredovanje v višji naziv, moral ustrezne ocene pridobiti v nazivu Podsekretar, saj tudi Uredba o napredovanju uradnikov v nazive določa, da uradnik napreduje v višji naziv, ko v nazivu iste stopnje izpolni pogoje glede ocen (Ramšak Pešec, 2009).

Uredba o napredovanju javnih uslužbencev določa, da javni uslužbenec, ki napreduje v naziv ali višji naziv, prenese že dosežena napredovanja v plačne razrede na delovnem mestu ali v nižjem nazivu v nov naziv tako, da se doseženi plačni razred pred napredovanjem v naziv ali višji naziv poveča za največ tri plačne razrede. Javnemu uslužbencu iz plačne skupine B se ob prenehanju mandata, ob razporeditvi na novo

delovno mesto upošteva število napredovanj, ki bi jih lahko dosegel, če bi na delovnem mestu napredoval vsaka tri leta.

Z zakonom o interventnih ukrepih, ki je bil sprejet zaradi gospodarske krize leta 2010, je način napredovanja nekoliko spremenjen. Zakon tako določa, da ne glede na ZSPJS in na njegovi podlagi sprejetih predpisov ter ne glede na določbe drugih predpisov in splošnih aktov, javni uslužbenci in funkcionarji, ki izpolnjujejo pogoje za napredovanje v letu 2011, v letu 2011 ne napredujejo v višji plačni razred. V letu 2012 se napredovanja v višji plačni razred, v naziv in v višji naziv uredijo ob ureditvi višine uskladitve vrednosti plačnih razredov za leto 2012, skladno s 5. členom ZSPJS. Javni uslužbenci in funkcionarji, ki v letu 2011 napredujejo v naziv ali višji naziv, pridobijo pravico do plače v skladu s pridobljenim nazivom ali višjim nazivom s 1. 1. 2012. Glede na nenapredovanje v višji plačni razred v letu 2011 se leto 2011 ne šteje v napredovalno obdobje za napredovanje v višji plačni razred (ZIU, 8. člen).

7 PRIMER ZAVOD RS ZA VARSTVO KULTURNE DEDIŠČINE

Zavod RS za varovanje kulturne dediščine izvaja javno službo, ki obsega raznovrstne upravne in strokovne naloge na področju varstva nepremične in z njo povezane premične in žive dediščine. Dediščina, ki sooblikuje pomemben del kulturne raznolikosti Slovenije, je tudi neodtujljiv del evropske in svetovne dediščine. Svojega poslanstva ne utemeljuje samo s številnimi postopki, vezanimi na neposredno ohranitev dediščine in preprečevanje škodljivih vplivov nanjo. Izvaja številne ukrepe za vključevanje dediščine v sodobno življenje, predstavljaje dediščine javnosti in razvijanje zavesti o njenih vrednostih. Med osrednjimi ukrepi je tudi omogočanje dostopnosti do dediščine in uživanje v njej sedanjim in prihodnjim rodovom. Zavod ima v svoji sestavi dve glavni organizacijski enoti, in sicer: Služba za kulturno dediščino ter Center za konservatorstvo, katerega sestavni del sta Restavratorski center in Center za preventivno arheologijo.

Restavratorski center je največja in najkompleksnejše organizirana enota dejavnosti, ki skrbi predvsem za ohranjanje arhitekturne in likovne dediščine, zagotavlja temeljna izhodišča za operativno delo in preveritev veljavnih in novih metod posegov ter ključno sodeluje pri vseh strokovnih in razvojnih nalogah dejavnosti. Restavratorski center predstavlja tisti del Zavoda za varstvo kulturne dediščine Slovenije, ki opravlja zahtevna restavratorska dela na spomenikih, ob tem pa vseskozi preverja in nadgrajuje teoretska znanja ter na ta način vedno znova postavlja merila kakovosti dela restavratorjev. Obenem je njegova najpomembnejša dolžnost, da skupaj s predstavniki države in različnimi strokovnimi institucijami išče in vzpostavlja poti za prenos teh znanj in meril do ljudi. Izobraževanje mora biti v prihodnje čedalje bolj v središču pozornosti. Kulturna dediščina namreč ne pripada le instituciji, regiji ali narodu, temveč je last vsega človeštva, tako kot so njegova last tudi znanja, ki nastajajo v procesu varovanja in ohranjanje dediščine. Specialnost Restavratorskega centra je zmožnost organizacije izvedbe kompleksnih konservatorsko-restavratorskih nalog, vodenih v skladu z najnovejšimi dognanji in najstrožjimi kriteriji, vse znotraj teh projektov v kombinaciji razvoja stroke, izobraževanja in popularizacije. Prav tako je specialnost tega centra izvedba kompleksnih izobraževalnih programov, po potrebi organiziranih in vodenih tudi na mednarodni ravni (Hudolin, 2011).

Poleg zakonsko določenih nalog zavod namenja veliko pozornosti tudi promociji kulturne dediščine, saj ima prav promocija kulturne dediščine zelo velik pomen pri njenem varstvu in ohranjanju.

7.1 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Namen raziskave je bil pridobiti podatke o motiviranosti uslužbencev javne uprave, njihovih motivacijskih dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost dela, njihovem poznavanju možnosti napredovanja, določanju ciljev na letnem razgovoru in zadovoljstvu z delom.

Z raziskavo želim dokazati nekatere teoretske predpostavke, navedene v nalogi. Predvsem to, kateri dejavniki motivacije so tisti, ki jih zaposleni v javni upravi vidijo kot najbolj učinkovite, katere lastnosti so njim pomembne pri ocenjevanju, ali se izvajajo letni razgovori kot osnova za ocenjevanje in tudi napredovanje v javni upravi. Zanima me tudi, ali so zaposleni seznanjeni s pogoji in možnostmi napredovanja in ali so zadovoljni s svojim delom.

7.2 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Pri raziskavi mnenj zaposlenih o motivaciji za delo, letnem ocenjevanju, letnem razgovoru in zadovoljstvu z delom, ki sem jo opravila na Zavodu RS za kulturno dediščino v Restavratorskem centru, sem se odločila, da anketni vprašalnik izdelam sama.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz štirinajstih vprašanj, ki si sledijo v logičnem zaporedju. Vsa vprašanja so zaprtega tipa, kar pomeni, da so imeli anketirani možnost odgovarjati z obkroževanjem že podanih odgovorov. Vprašanja so raznolika, saj sem želela zaobjeti čim več dejavnikov, ki vplivajo tudi na napredovanje javnih uslužbencev.

Anketni vprašalnik je v prilogi 1.

Razdelila sem 40 anketnih vprašalnikov zaposlenim v Restavratorskem centru v Zavodu RS za kulturno dediščino. Vrnjenih sem dobila 34 vprašalnikov, od tega štirje niso bili veljavni, saj anketirani niso pravilno prebrali navodil pri osmi nalogi, zato sem te anketne vprašalnike izločila iz nadaljnje analize. Končna analiza je bila tako narejena iz 30 anketnih vprašalnikov.

7.3 ANALIZA REZULTATOV

1. vprašanje:

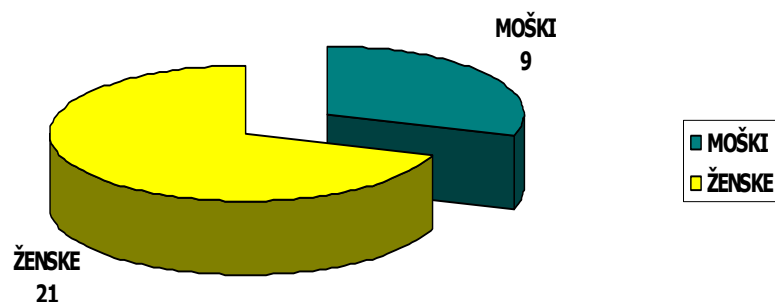
Spol anketirancev

Tabela 3: Spol

Spol	Odgovori	Strukturni odstotki
moški	9	30 %
ženske	21	70 %
skupaj	30	100 %

Vir: lasten.

Grafikon 3: Spol



Vir: lasten.

Komentar tabele:

Na ZRVKD je na anketne vprašalnike odgovorilo 30 anketiranih, od tega je bil delež žensk 70-odstoten, delež moških pa 30-odstoten.

2. vprašanje

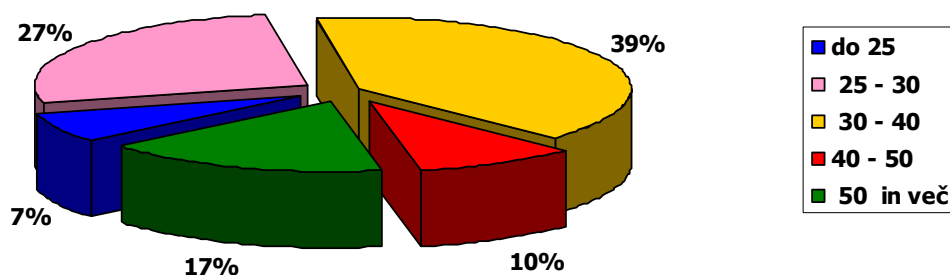
Starost anketirancev

Tabela 4: Starost anketirancev

Starost	Odgovori	Strukturni odstotki
do 25 let	2	7
25 do 30 let	8	27
30 do 40 let	12	40
40 do 50 let	3	10
50 let in več	5	17
Skupaj	30	100

Vir: lasten.

Grafikon 4: Starost anketiranih



Vir: lasten.

Komentar tabele:

Pri vprašanju o starosti anketiranih sem rezultate razdelila v pet kategorij. Prva kategorija je kategorija do 25 let, za katero se je opredelilo 7 % anketiranih. Druga kategorija je od 25 do 30 let, zanjo se je opredelilo 27 % anketiranih. Tretja kategorija obsega starost od 30 do 40 let, zanjo se je opredelilo največ, to je 39 % anketiranih. Za četrto kategorijo od 40 do 50 let se je opredelilo 10 % anketiranih, medtem ko se je za zadnjo kategorijo 50 let in več opredelilo 17 % anketiranih.

3. vprašanje

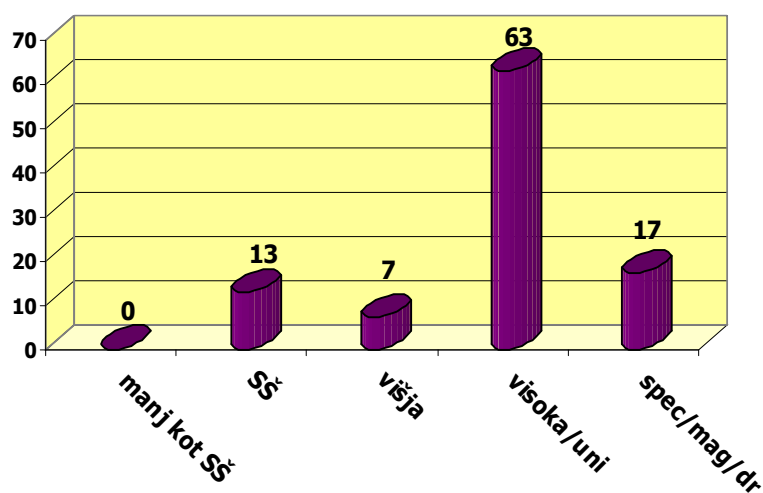
Stopnja izobrazbe anketirancev

Tabela 5: Stopnja izobrazbe anketiranih

Stopnja izobrazbe anketiranih	Odgovori	Strukturni odstotki
manj kot srednješolska	0	0
srednješolska	4	13
višja strokovna	2	7
visoka/univerzitetna	19	63
specializacija/magisterij/doktorat	5	17
Skupaj	30	100

Vir: lasten.

Grafikon 5: Stopnja izobrazbe



Vir: lasten.

Komentar tabele:

Pri kategoriji izobrazba sem v nalogi naredila 5 kategorij. Med anketiranimi ni bilo nikogar, ki bi se opredelil za prvo kategorijo izobrazbe, manj kot srednja šola. Druga kategorija je srednješolska izobrazba, za katero se je opredelilo 13 % anketiranih. Tretja kategorija je višješolska izobrazba, za katero se je opredelilo 7 % anketiranih. Največ anketiranih se je opredelilo za kategorijo visokošolska in univerzitetna izobrazba, to je 63 %. Za zadnjo kategorijo, specializacija, magisterij in doktorat, pa se je opredelilo 17 % anketiranih.

4. vprašanje

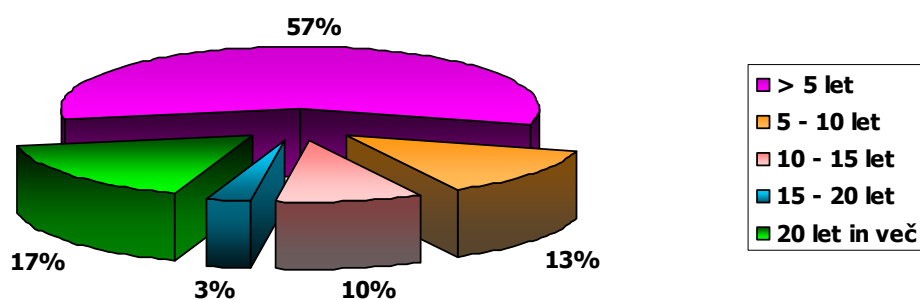
Delovna doba anketiranih v javni upravi

Tabela 6: Delovna doba v javni upravi

Delovna doba v javni upravi	Odgovori	Strukturni odstotki
manj kot 5 let	17	57
od 5 do 10 let	4	13
od 10 do 15 let	3	10
od 15 do 20 let	1	3
več kot 20 let	5	17
Skupaj	30	100

Vir: lasten.

Grafikon 6: Delovna doba v javni upravi



Vir: lasten.

Komentar tabele:

Pri kategoriji delovna doba v javni upravi sem v nalogi naredila 5 kategorij. Za drugo kategorijo od 5 do 10 let se je opredelilo 13 % vprašanih. Tretja kategorija obsega zaposlitev v javni upravi od 10 do 15 let, delež odgovorov v tej kategoriji je 10 %. Četrta kategorija je zaposlitev od 15 do 29 let, za kar se je opredelilo 3 % vprašanih, kar predstavlja najmanjši delež. Zadnja, peta kategorija, 20 let in več, je dobila 17-odstotni delež anketiranih.

5. vprašanje

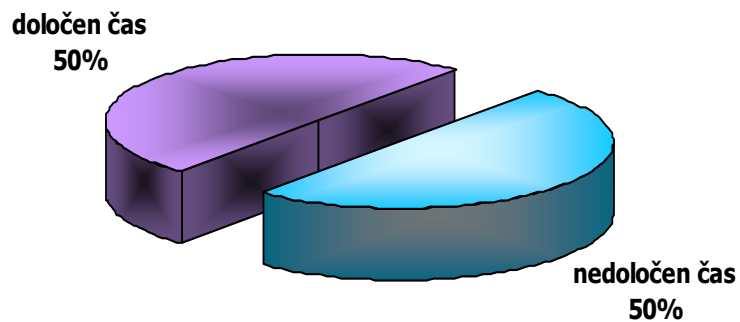
Zaposlitev za določen ali nedoločen čas zaposlenih

Tabela 7: Zaposlitev za določen ali nedoločen čas

Zaposlitveni status	Odgovori	Strukturni odstotki
nedoločen čas	15	50
določen čas	15	50
Skupaj	30	100

Vir: lasten.

Grafikon 7: Zaposlitev za določen ali nedoločen čas



Vir: lasten.

Komentar tabele:

Med 30 anketiranimi je pri tem vprašanju delež tistih, ki so zaposleni za nedoločen čas in tistih, ki so zaposleni za določen čas, popolnoma enak, to je 50-odstoten.

6. vprašanje

Pomembnost motivacijskih dejavnikov

Pri vprašanju 6 so anketirane osebe na lestvici od 1 do 4 (1 ni pomembno ... 4 zelo pomembno) ocenjevale pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov za njih. Na podlagi ocen pomembnosti motivacijskih dejavnikov sem za vsak posamezen motivacijski

dejavnik izračunala povprečno oceno. Vseh anketiranih oseb, ki so ocenjevale posamezno sestavino, je bilo 30.

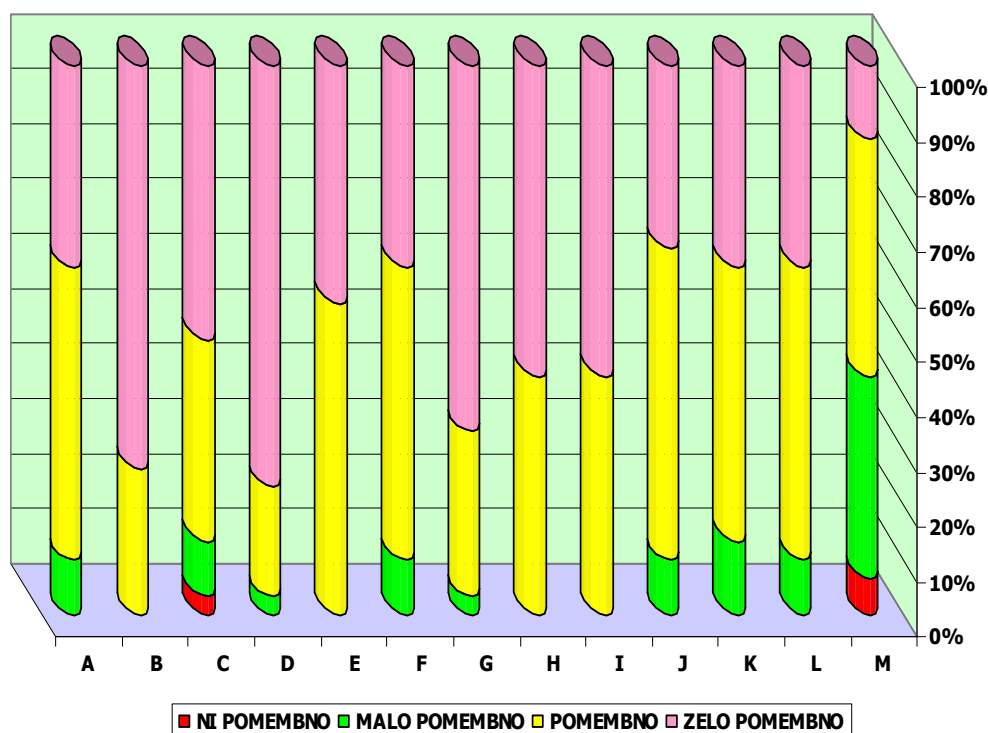
Tabela 8: Pomembnost motivacijskih dejavnikov

Pomembni motivacijski dejavniki za anketirane	1	2	3	4	Ponderji	Povprečna ocena
A	0	3	16	11	98	3,27
B	0	0	8	22	112	3,73
C	1	3	11	15	100	3,33
D	0	1	6	23	112	3,73
E	0	0	17	13	103	3,43
F	0	3	16	11	98	3,27
G	0	1	9	20	109	3,63
H	0	0	13	17	107	3,57
I	0	0	13	17	107	3,57
J	0	3	17	10	97	3,23
K	0	4	15	11	97	3,23
L	0	3	16	11	98	3,27
M	2	11	13	4	79	2,63

Vir: lasten.

- | | |
|--|------------------------------------|
| A - višina plače | J - pohvala |
| B - dobri delovni pogoji | K - možnost napredovanja |
| C - prilagodljiv delovni čas | L - pravičnost nagrajevanja |
| D - dobri odnosi s sodelavci | M - dodatne ugodnosti |
| E - varnost zaposlitve | |
| F - možnost dodatnega izobraževanja | 1 - ni pomemben |
| G - dobri odnosi z nadrejenimi | 2 - malo pomemben |
| H - samostojnost in odgovornost | 3 - pomemben |
| I - zanimivost dela | 4 - zelo pomemben |

Grafikon 8: Pomembnost motivacijskih dejavnikov



Vir: lasten.

Komentar tabele:

Pri šestem vprašanju sem vseh trinajst naštetih dejavnikov motiviranja, ki so za posameznika pomembni, označila s štirimi kategorijami: 1 – ni pomemben, 2 – malo pomemben, 3 – pomemben, 4 – zelo pomemben. Anketirani so morali vsak posamezen dejavnik motiviranja označiti z eno izmed naštetih trditev. Najvišjo oceno sta dobila dva dejavnika motivacije, in sicer dobri delovni pogoji in dobri odnosi s sodelavci. Sledi mu dejavnik dobri odnosi z nadrejenimi in nato še dva dejavnika motiviranja, samostojnost in odgovornost pri delu in zanimivost dela. Sledijo varnost zaposlitve in prilagodljiv delovni čas. V drugi polovici dejavnikov, ki so za anketirane manj pomembni, si sledijo višina plače, možnost izobraževanja in usposabljanja in pravičnost nagrajevanja, nato še pohvala in možnost napredovanja. Na zadnje mesto glede na pomembnosti dejavnikov motiviranja so anketirani razvrstili dodatne ugodnosti.

7. vprašanje

Spodbujanje organizacije s posameznim motivacijskim dejavnikom

Pri vprašanju 7 so anketirane osebe na lestvici od 1 do 4 (1 niti najmanj me ne spodbuja ... 4 zelo me spodbuja) ocenjevale spodbujanje organizacije (nadrejenega) s posameznimi motivacijskimi dejavniki. Na podlagi ocen spodbujanja organizacije s posameznim motivacijskim dejavnikom sem za vsak posamezen motivacijski dejavnik izračunala povprečno oceno. Vseh anketiranih oseb, ki so ocenjevale posamezno sestavino, je bilo 30.

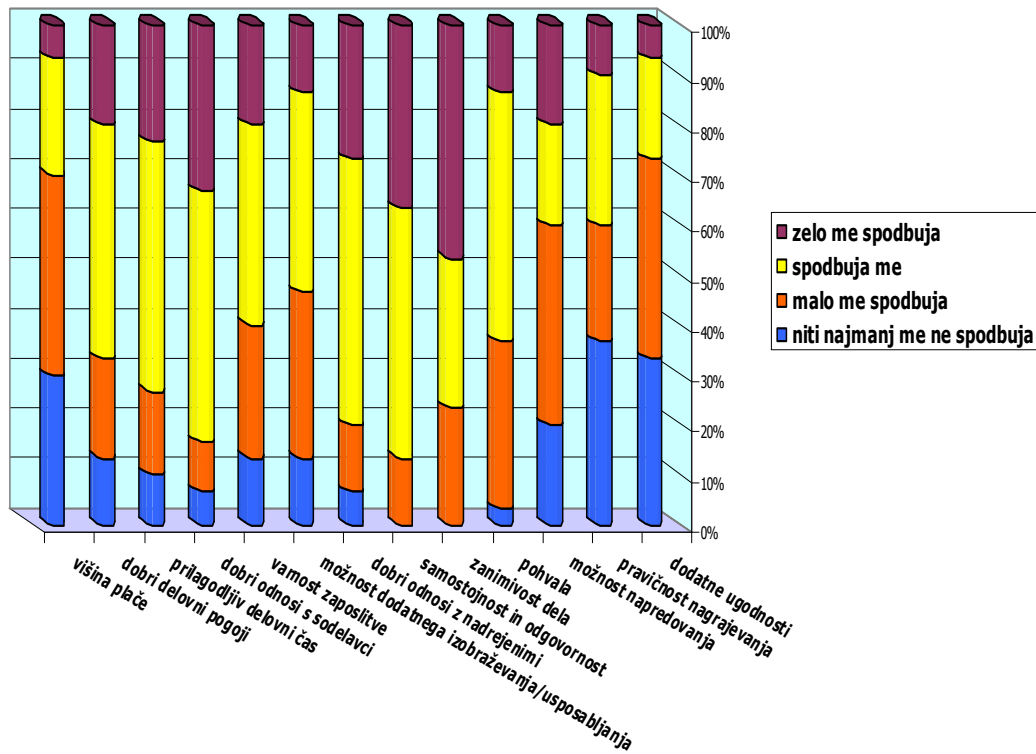
Tabela 9: Spodbujanje organizacije (nadrejenega) s posameznim motivacijskim dejavnikom

Pomembni motiv. dejavniki za anketirane	1	2	3	4	Ponderji	Povprečna ocena
A	9	12	7	2	62	2,07
B	4	6	14	6	82	2,73
C	3	5	15	7	86	2,87
D	2	3	15	10	93	3,10
E	4	8	12	6	80	2,67
F	4	10	12	4	76	2,53
G	2	4	16	8	90	3,00
H	0	4	15	11	97	3,23
I	0	7	9	14	97	3,23
J	1	10	15	4	82	2,73
K	6	12	6	6	72	2,40
L	11	7	9	3	64	2,13
M	10	12	6	2	60	2,00

Vir: lasten.

- | | |
|--|------------------------------------|
| A - višina plače | J - pohvala |
| B - dobri delovni pogoji | K - možnost napredovanja |
| C - prilagodljiv delovni čas | L - pravičnost nagrajevanja |
| D - dobri odnosi s sodelavci | M - dodatne ugodnosti |
| E - varnost zaposlitve | |
| F - možnost dodatnega izobraževanja | 1 - ni pomemben |
| G - dobri odnosi z nadrejenimi | 2 - malo pomemben |
| H - samostojnost in odgovornost | 3 - pomemben |
| I - zanimivost dela | 4 - zelo pomemben |

Grafikon 9: Spodbujanje organizacije (nadrejenega) s posameznim motivacijskim dejavnikom



Vir: lasten.

Komentar tabele:

Pri sedmem vprašanju sem, podobno kot pri šestem, vseh trinajst naštetih dejavnikov motiviranja, ki naj bi jih organizacija oziroma nadrejeni uporabljal za motiviranje, označila s štirimi kategorijami: 1 – niti najmanj me ne spodbuja, 2 – malo me spodbuja, 3 – spodbuja me, 4 – zelo me spodbuja. Anketirani so morali vsak posamezen dejavnik motiviranja označiti z eno izmed naštetih trditev, koliko jih organizacija oziroma nadrejeni spodbuja k delu s posameznim izmed naštetih dejavnikov. Najvišjo oceno sta dobila dva dejavnika motivacije, in sicer samostojnost in odgovornost ter zanimivost dela. Sledi mu dejavnik dobri odnosi s sodelavci in nato še dejavnik motiviranja dobri odnosi z nadrejenimi. Sledijo prilagodljiv delovni čas, dobri delovni pogoji in pohvala. V drugi polovici dejavnikov, ki so za anketirane manj pomembni, si sledijo varnost zaposlitve, možnost dodatnih izobraževanj in usposabljanj in možnost napredovanja. Na zadnja tri mesta so se razporedili dejavniki pravičnost nagrajevanja, višina plače in dodatne ugodnosti.

8. vprašanje

Za katere lastnosti menite, da bi jih vaš nadrejeni moral upoštevati pri letnem ocenjevanju, ki je pogoj za vaše napredovanje? (z X označite 4 izmed spodaj naštetih)

Pri vprašanju 8 so anketirane osebe izmed ponujenih odgovorov: ustvarjalnost, strokovnost, poslušnost, pridnost, samostojnost, prijaznost zanesljivost, izkušnost, natančnost, znanje in pripadnost organizaciji, izbrale 4, ki bi jih po njihovo moral upoštevati njihov nadrejeni pri letnem ocenjevanju. Rezultat je pogostost odgovora vsake posamezne lastnosti.

Tabela 10: Lastnosti, ki naj se upoštevajo pri letnem ocenjevanju

Lastnosti, pomembne pri ocenjevanju	Odgovori	Strukturni odstotki
USTVARJALNOST	7	6
STROKOVNOST	20	17
POSLUŠNOST	0	0
PRIDNOST	8	7
SAMOSTOJNOST	22	18
PRIJAZNOST	1	1
ZANESLJIVOST	28	23
IZKUŠENOST	10	8
NATANČNOST	7	6
ZNANJE	14	12
PRIPADNOST ORGANIZACIJI	3	3
Skupaj	120	100

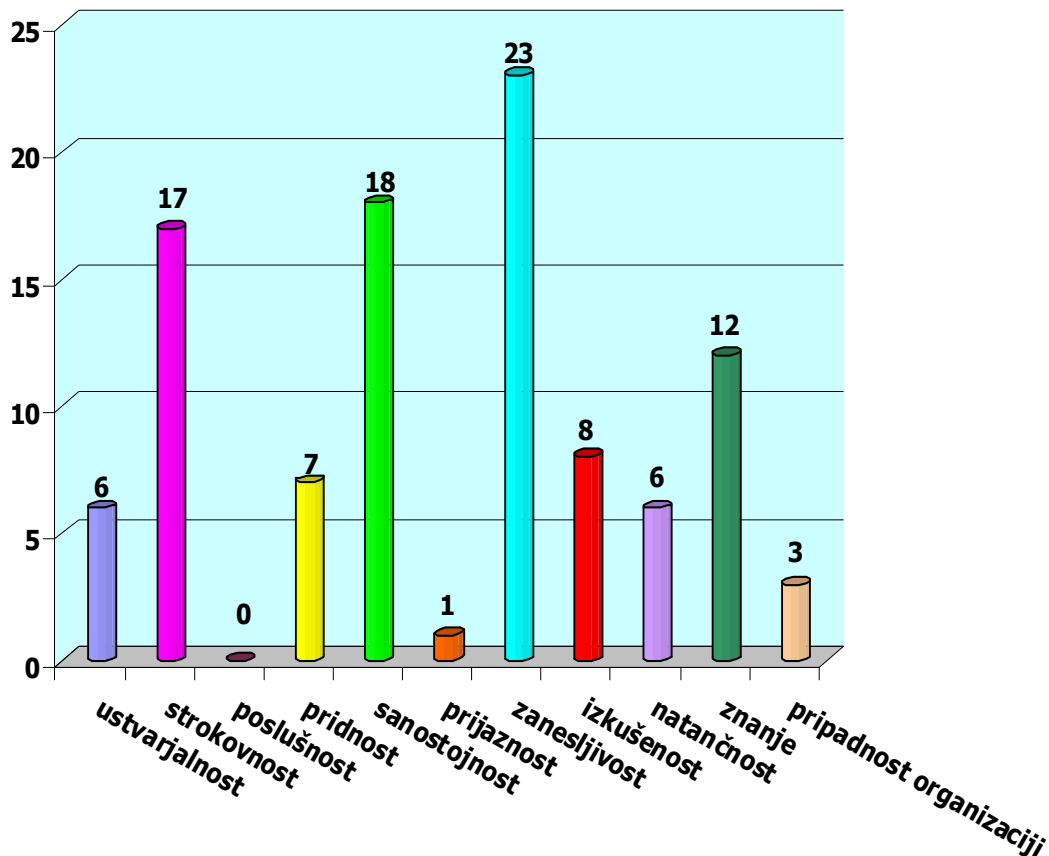
Vir: lasten.

Komentar tabele:

Pri osmem vprašanju je bilo naštetih 11 lastnosti, izmed katerih so anketirani lahko izbrali tiste štiri, ki naj bi jih njihov nadrejeni, po njihovem mnenju, upošteval pri letnem ocenjevanju. Največ anketiranih misli, da bi moral nadrejeni pri letnem ocenjevanju upoštevati zanesljivost, samostojnost in strokovnost. Veliko manj anketiranih se je opredelilo za znanje in izkušnost. Zelo majhen odstotek anketiranih se je opredelil za pridnost, natančnost in ustvarjalnost. Najmanj anketiranih pa se je opredelilo za lastnosti

pripadnost organizaciji in prijaznost. Nihče izmed anketiranih ni opredelil poslušnosti kot lastnost, ki bi jo moral nadrejeni upoštevati pri letnem ocenjevanju.

Grafikon 10: Lastnosti, ki naj se upoštevajo pri letnem ocenjevanju



Vir: lasten.

9. vprašanje

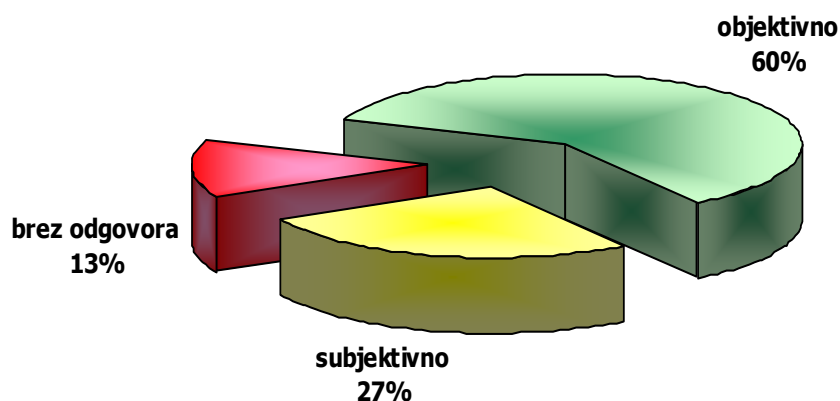
Po vašem mnenju ste ocenjeni z/s: (obkrožite)

Tabela 11: Dejavnik ocenjevanja

Ocenjevanje	Odgovori	Strukturni odstotki
OBJEKTIVNO	18	60
SUBJEKTIVNO	8	27
BREZ ODGOVORA	4	13
Skupaj	30	100

Vir: lasten.

Grafikon 11: Dejavnik ocenjevanja



Vir: lasten.

Komentar tabele:

Pri vprašanju devet sta bila možna odgovora na vprašanje, ali ste po vašem mnenju ocenjeni z objektivno ali subjektivno oceno. Največji delež anketiranih (60 %) se je opredelil za objektivno, 27 % anketiranih pa za subjektivno oceno. Pri tem vprašanju se 13 % anketiranih ni opredelilo.

10. vprašanje

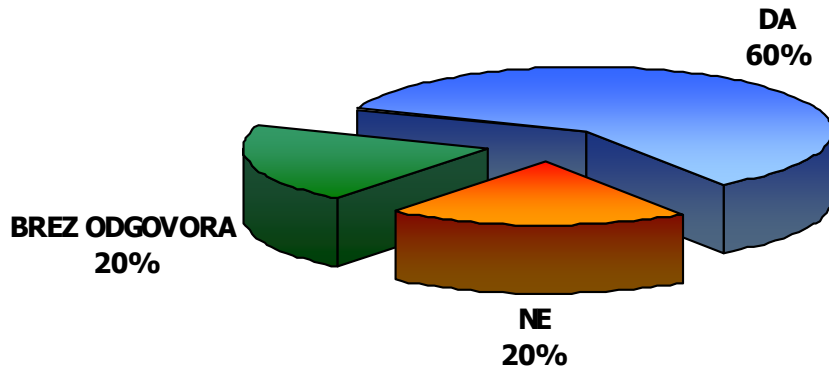
Ali se vam zdi, da ste ocenjeni pravično?

Tabela 12: Pravičnost ocenjevanja

Pravično ocenjevanje	Odgovori	Strukturni odstotki
DA	18	60
NE	6	20
BREZ ODGOVORA	6	20
Skupaj	30	100

Vir: lasten

Grafikon 12: Pravičnost ocenjevanja



Vir: lasten.

Komentar tabele:

Deseto vprašanje je anketirane spraševalo o njihovem mnenju o pravičnosti njihovega ocenjevanja. Največji delež (60 %) anketiranih misli, da je ocenjenih pravično, 20 % pa se jih je opredelilo za odgovor, da niso ocenjeni pravično. Kar 20 % anketiranih na to vprašanje ni odgovorilo.

11. vprašanje

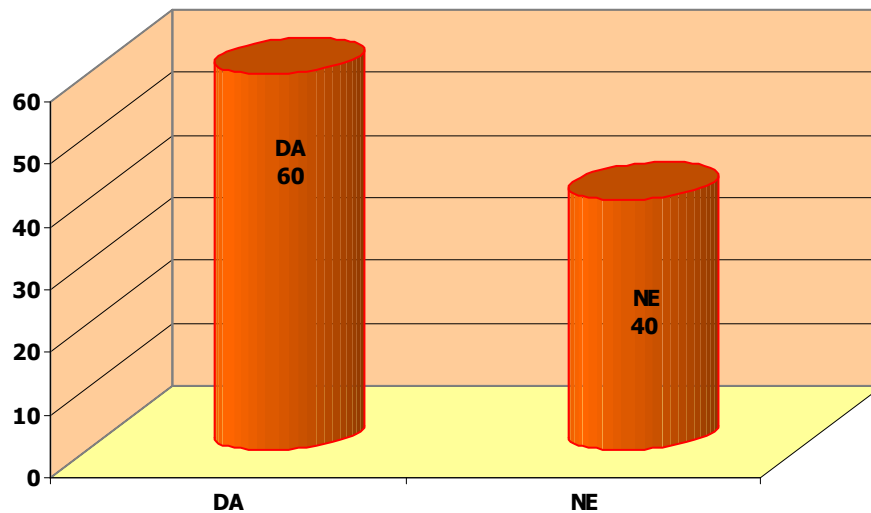
Ali ste motivirani za učinkovito opravljanje svojega dela?

Tabela 13: Motiviranost za učinkovito delo

Motiviranost za učinkovito delo	Odgovori	Strukturni odstotki
DA	18	60
NE	12	40
Skupaj	30	100

Vir: lasten.

Grafikon 13: Motiviranost za učinkovito delo



Vir: lasten.

Komentar tabele:

Vprašanje 11 je anketirane spraševalo, ali so motivirani za učinkovito opravljanje svojega dela. Največ, kar 60 %, jih je odgovorilo, da so motivirani za učinkovito delo, preostalih 40 % pa je odgovorilo, da za učinkovito opravljanje svojega dela niso motivirani.

12. vprašanje

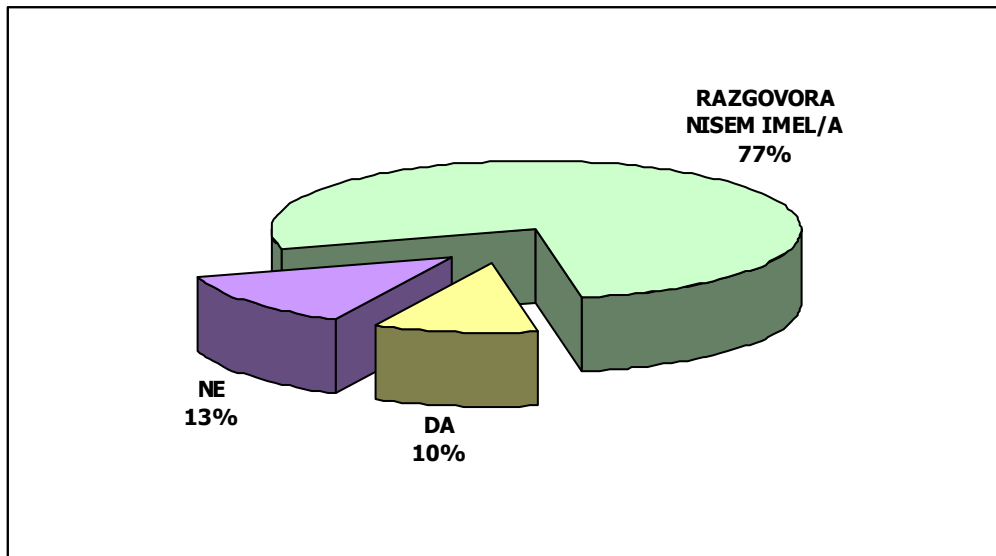
Ali ste na zadnjem letnem razgovoru določili realne cilje za naslednje obdobje?

Tabela 14: Določitev realnih ciljev na letnem razgovoru

Določitev ciljev na letnem razgovoru	Odgovori	Strukturalni odstotki
DA	3	10
NE	4	13
BREZ ODGOVORA	23	77
Skupaj	30	100

Vir: lasten.

Grafikon 14: Določitev realnih ciljev na letnem razgovoru



Vir: lasten.

Komentar tabele:

Dvanajsto vprašanje je anketirane spraševalo, ali so na zadnjem letnem razgovoru določili realne cilje za naslednje obdobje. Možni odgovori so bili: da, ne in razgovora nisem imel/a. Največ, kar 77 % anketiranih, jih je odgovorilo, da razgovora niso imeli. Od preostalih 33 % jih je 10 % odgovorilo, da so na zadnjem letnem razgovoru postavili realne cilje za naslednje obdobje, 10 % pa, da tega niso storili.

13. vprašanje

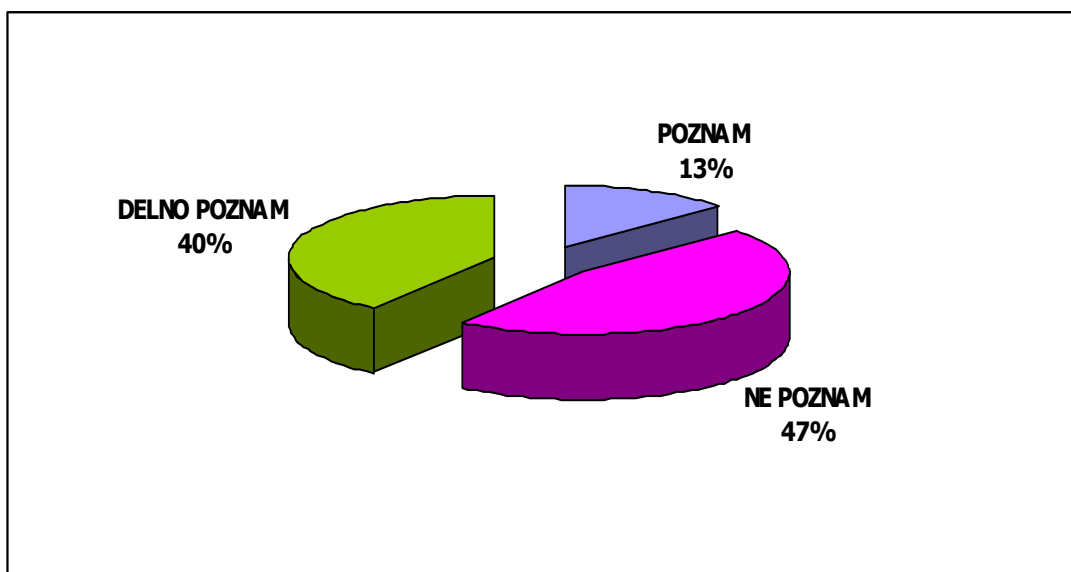
Ali poznate svoje možnosti za napredovanje, glede na letno oceno?

Tabela 15: Poznavanje možnosti napredovanja

Poznavanje možnosti napredovanja	Odgovori	Strukturni odstotki
poznam	4	13
ne poznam	14	47
delno poznam	12	40
Skupaj	30	100

Vir: lasten

Grafikon 15: Poznavanje možnosti napredovanja



Vir: lasten.

Komentar tabele:

Pri trinajstem vprašanju me je zanimalo, ali zaposleni oziroma anketirani poznajo svoje možnosti za napredovanje, glede na letno oceno. Rezultati ankete so naslednji: 47 % anketiranih je odgovorilo, da svojih možnosti ne pozna; 40 % jih meni, da jih delno poznajo in 13 % jih svoje možnosti za napredovanje pozna.

14. vprašanje

Na lestvici od 1 do 4 ocenite svoje zadovoljstvo z delom.

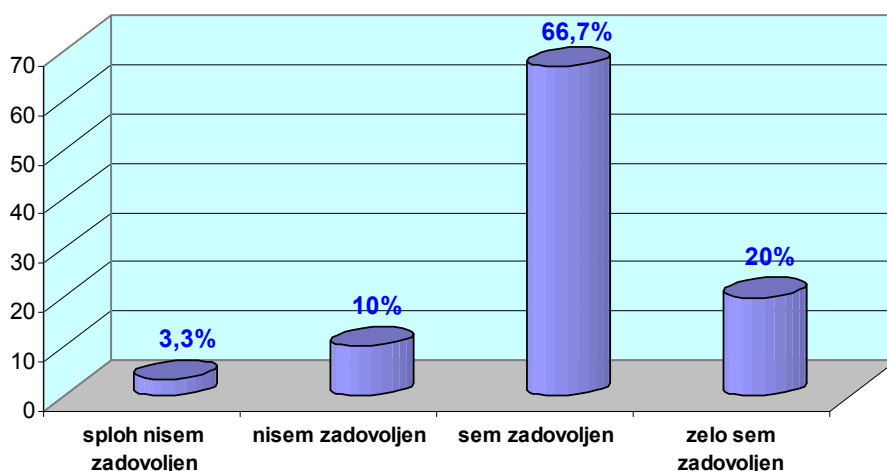
Pri vprašanju 14 so anketirane osebe na lestvici od 1 do 4 (1 sploh nisem zadovoljen ... 4 zelo sem zadovoljen) ocenjevale svoje zadovoljstvo z delom. Na podlagi ocen zadovoljstva sem izračunala povprečno oceno. Vseh anketiranih oseb, ki so ocenjevale posamezno sestavino, je bilo 30.

Tabela 16: Ocena zadovoljstva z delom

Ocena zadovoljstva z delom	Odgovori	Strukturni odstotki
sploh nisem zadovoljen	1	3,3
nisem zadovoljen	3	10
sem zadovoljen	20	66,7
zelo sem zadovoljen	6	20
Skupaj	30	100

Vir: lasten.

Grafikon 16: Ocena zadovoljstva z delom



Vir: lasten.

Komentar tabele:

Pri štirinajstem vprašanju sem možne odgovore na vprašanje o zadovoljstvu anketiranih z delom razvrstila v štiri kategorije: 1 – sploh nisem zadovoljen, 2 – nisem zadovoljen, 3 – sem zadovoljen in 4 – zelo sem zadovoljen. Delež anketiranih, ki so odgovorili s »sploh nisem zadovoljen«, je 3,3 %, 10 % pa jih je odgovorilo, da niso zadovoljni. Največ anketiranih je odgovorilo, da so zadovoljni, kar 66,7 %. Zelo zadovoljnih je glede na rezultat 20 % anketiranih.

8 ZAKLJUČEK

Javna uprava je kompleksen sistem. Ureja ga zelo veliko zakonskih in podzakonskih aktov, ki predpisujejo delovanje tega dela družbe. Z nalogo sem želela podrobnejše raziskati in analizirati napredovanje znotraj sistema javne uprave, ter ugotoviti, kako je področje urejeno, katere so pomanjkljivosti, slabosti in seveda tudi dobre strani. Že na začetku raziskovanja sem ugotovila, da področje ureja nešteto različnih zakonskih in podzakonskih aktov, ki so razdrobljeni, določajo zelo podobne ali enake stvari, se sklicujejo na druge akte, vplivajo na ogromno število podzakonskih aktov itd. Vse skupaj povzroča zmedo na zakonodajnem področju.

Prvi cilj naloge je bil oceniti ustreznost delitve sistema napredovanja na napredovanje v plačnih razredih in napredovanje v nazivih. Analiza je pokazala, da je delitev na napredovanje zaposlenih v plačnih razredih in napredovanje v nazivih smiselna in potrebna. Formalnopravno je področje napredovanj natančno predpisano. Ugotovila pa sem, da gre za nekoliko zapletena sistema pri določanju pogojev napredovanja in slabo poznavanje pogojev napredovanja pri zaposlenih v javni upravi. Rezultat analize poznavanja sistema napredovanja pri javnih uslužbencih je pokazal, da večina ne pozna ali le delno pozna svoje možnosti napredovanja.

Z drugim ciljem sem preučila pomembnosti letnega razgovora in oceno njegovega učinka na uspešnost zaposleni. Letni razgovor z zaposlenim je pomemben vidik motiviranja zaposlenega, dobrih odnosov v kolektivu, predvsem v razmerju podrejeni in nadrejeni, izboljšuje komunikacijo, odpravlja nesporazume, določa cilje in posledično omogoča ocenjevanje uspešnosti zaposlenega pri njihovem uresničevanju. Ugotovila sem, da se pri izvedbi letnih razgovorov pojavlja kar nekaj težav. Iz mnenj strokovnjakov in prakse izhaja, da se letni razgovori ne opravljajo dosledno, kot je predpisano. Druga težava se pojavi pri določanju ciljev organizacije in posameznika ter načrtih za njegovo izobraževanje, kar je ključno pri oceni njegove uspešnosti. V javni upravi je zelo težko natančno načrtovati cilje, saj je povezana s političnimi odločitvami, kar onemogoča neko dolgoročneje načrtovanje. Ker je vezana na proračun, se pojavi težava, predvsem v času gospodarske krize, tudi pri načrtovanju izobraževanj in usposabljanj. S tem, ko nadrejeni in zaposleni po svojih najboljših močeh postavita cilje za naslednje obdobje, se lahko ti zelo hitro spremenijo. Praksa, da bi se letni razgovor nato ponovil ali dopolnil, pa se ne izvaja. To vodi k težavi realnega ocenjevanja uspešnosti zaposlenega, ki pa vpliva na njegovo napredovanje.

Analizirati pomembnost motivacije in ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki vplivajo na zaposlene pri njihovi učinkovitosti, je bil naslednji cilj, ki sem mu sledila v nalogi. Motivacija zaposlenih je ključna pri doseganju ciljev organizacije in uspešnosti zaposlenih. Sestavljena je iz veliko motivacijskih dejavnikov, ki se po mnenju teoretikov prepletajo in dopolnjujejo. Zato ne morem govoriti o posameznem dejavniku motivacije, ampak o tistih,

ki so ključni pri motiviranosti posameznika za delo in se med posamezniki tudi razlikujejo. Na podlagi izvedene analize sem ugotovila, da so za javne uslužbence glavni motivacijski dejavniki dobri delovni pogoji, dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi, samostojnost in odgovornost pri delu, zanimivost dela, varnost zaposlitve in prilagodljiv delovni čas. Rezultati analize so pokazali, da zaposlene najmanj motivirajo dodatne ugodnosti. Učinkovitost zaposlenih lahko zagotavljamo na takšen način, da navedene motivacijske dejavnike spodbujamo in krepimo.

Naslednji zastavljeni cilj naloge je bil preučiti sistem ocenjevanja in ugotoviti njegove prednosti ter slabosti. Ocenjevanje zaposlenih poteka letno, skladno s predpisi. Prednost sistema ocenjevanja je vsekakor natančno določen postopek, ko se zaposleni ne strinja z letno oceno. Samo se postavlja vprašanje o vplivu subjektivnih dejavnikov na oceno. Vprašalniki so zastavljeni na način, ki naj bi to oceno čim bolj objektiviziral, vendar se subjektivnemu vplivu ne moremo v celoti izogniti. Naslednja ugotovitev analize, na katero opozarjajo tudi strokovnjaki in javni uslužbenci, je težava izvedbe ocenjevanja, če nimamo točno določenih meril. Javni uslužbenci v raziskavi večinoma menijo, da so ocenjeni pravično, kar kaže, da zaupajo sistemu ocenjevanja in seveda tudi svojemu nadrejenemu ter njegovi objektivni presoji, kar je spodbudno.

Poudarek moje naloge je bil na analizi napredovanja javnih uslužbencev in oceni prednosti ter slabosti zakonske ureditve. Napredovanje znotraj javne uprave je lahko horizontalno ali vertikalno, torej znotraj delovnega mesta oziroma položaja, ki ga zaseda posameznik in med posameznimi delovnimi mesti oziroma položaji na hierarhični lestvici. Veliko dejavnikov vpliva na napredovanje posameznika znotraj sistema, zato sem celotno napredovanje raziskala nekoliko širše. Prednost zakonske ureditve je, da je sistem napredovanja urejen. Pogoji napredovanja in pravne podlage, na katerih se znotraj sistema javnih uslužbencev napreduje, so jasni. Nekaj težav povzroča prepogosto spreminjanje in različni ukrepi, kot je na primer Zakon o interventnih ukrepih. Številčnost predpisov in spreminjanje pravil ne prispevata k preglednosti sistema. Največja pomanjkljivost je seznanjanje zaposlenih s pogoji napredovanja. Nepoznavanje namreč pomeni, da zaposleni ne poznajo niti pravic niti dolžnosti, kar ne prispeva k učinkovitosti sistema napredovanja. Redni letni razgovor, kot osnova za ocenjevanje zaposlenega in iz tega izhajajoče napredovanje, pa povzroča v javni upravi kar nekaj težav, kar sem že opisala.

Zadnji cilj naloge je bil empirično preizkusiti teoretične in pravne podlage napredovanja javnih uslužbencev na primeru Zavoda RS za varstvo kulturne dediščine. Rezultati izvedene analize so me, glede na moja pričakovanja, nekoliko presenetili pri temah letnega razgovora, motiviranosti in dejavnikov motiviranja ter pri poznavanju možnosti napredovanja. Glave ugotovitve te raziskave so:

1. zaposlene pri delu najbolj motivirajo tisti dejavniki, ki niso vezani na denarne nagrade oziroma druge dodatne ugodnosti. Največ jim pomenijo dobri delovni pogoji, dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi in zanimivost dela. Ustvarjanje dobre delovne klime na vseh področjih in zagotavljanje odličnih pogojev za delo mora biti stalna naloga tudi v javni upravi. Morda ni tako pomembno, koliko se bo

povečevala plača in kakšni so dodatki, bolj pomembno je, da se ljudje med seboj razumejo in so jim zagotovljeni takšni pogoji za delo, da ga lahko opravljajo kakovostno. Rezultat raziskave je pokazal, da na motivacijo zaposlenih vpliva več prepletenih in povezanih dejavnikov, kar je skladno z ugotovitvami teoretikov.

2. Tudi pri vprašanju, s katerimi dejavniki motivacije jih organizacija spodbuja k delu, so anketirani ocenili, da jih najbolj spodbuja s tem, da lahko delajo delo, kjer je potrebna samostojnost in odgovornost, želijo si zanimivega dela in dobre odnose s sodelavci in nadrejenimi. Tudi tukaj so odnosi na delovnem mestu razvrščeni zelo visoko. Naj bo poudarek tudi v prihodnje za vse na vodilnih položajih graditi odnose, ki temeljijo na zaupanju, spoštovanju in tovarištvu. Tudi pri tem vprašanju so ugotovitve skladne s teoretičnimi predpostavkami.
3. Določanje ciljev zaposlenega na letnem razgovoru se mi je zdelo zelo pomembno vprašanje, saj lahko iz tega sklepam na realno ocenjevanje, vendar je cilje na letnem razgovoru postavila le desetina anketiranih, kar dve tretjini zaposlenih pa letnega razgovora sploh ni imela. Rezultat raziskave ni pokazal skladnosti postopkov nadrejenih z zakonskimi in podzakonskimi akti. Moj predlog bi bil, da je treba dosledno spoštovati zakonodajo in uvesti tudi kontrolo izvedenih letnih razgovorov oziroma morda zahtevati zapisan letni razgovor kot prilogo letne ocene.
4. Vprašanje o poznavanju možnosti napredovanja je dalo prav tako zelo nepredvidljive rezultate. Samo nekaj več kot 10 % anketiranih pozna svoje možnosti za napredovanje, 87 % pa jih delno pozna ali ne pozna. Pri tej ugotovitvi bi predlagala več poudarka na seznanjanju zaposlenih z njihovimi dolžnostmi in pravicami iz tega naslova ter poenostavitvi pogojev oziroma njihovi večji preglednosti.
5. Ne glede na zgornje rezultate anketiranih je še vedno velika večina (87 %) zadovoljna oziroma zelo zadovoljna s svojim delom in kar 60 % jih je še vedno motiviranih za delo, kar naj bo spodbuda tistim, ki modernizirajo in posodablajo javno upravo, obenem pa izziv, da bo tako ostalo tudi v prihodnje. Ugotovitev ni v celoti skladna z ugotovitvami teoretikov in strokovnjakov, saj bi glede na rezultate pri področju napredovanja lahko sklepali, da zaposleni ne bodo v tako velikem številu zadovoljni z delom, vendar če dodamo še ugotovitve o dejavnikih motivacije, je rezultat pričakovan.

Napredovanje je pomemben vidik delovanja vsakega zaposlenega, tudi javnega uslužbenca. Mislim, da bo potreba predvsem zaradi povečevanja učinkovitosti in kakovosti storitev javne uprave, ki jo državljani pričakujemo, pomemben del časa in dela nameniti tudi še ureditvi napredovanja znotraj javne uprave. Izzivov za prihodnost je veliko in upam, da nam jih bo uspelo uspešno premagati ter tudi na področju napredovanja in ocenjevanja sistem, ki je dober, še izboljšati. Na podlagi analize teorije, zakonodaje in mnenj javnih uslužbencev predlagam nekatere izboljšave in spremembe v sistemu napredovanja javnih uslužbencev:

- smiselno bi bilo razmisliti o ureditvi in bolj pregledni strukturiranosti področja pravnih aktov v slovenski javni upravi;

- k sprejemanju zakonskih in podzakonskih aktov bi bilo treba pristopiti bolj celovito in premišljeno. Sprejemanje zakonov in ukrepov »na hitro« pomeni, da niso pretehtani vsi vidiki in učinki sprejetega zakona ali ukrepa, kar pozneje vodi v sprejemanje vedno novih aktov, s čimer se povzročajo zmeda, podvajanje in nerazumevanje predpisov;
- spoštovanje predpisov je temelj pravne države. Nespoštovanje mora biti sankcionirano, zato je treba natančno določiti sankcije za kršitelje tudi na področju napredovanja javnih uslužbencev, za tiste, ki predpisov ne spoštujejo, in jih seveda tudi izvajati;
- vrednotenje delovnega mesta naj bo izvedeno na takšen način, da so že upoštevani vsi dodatki (položajni dodatek, dodatek za delovno dobo, dodatek za mentorstvo, dodatek za specializacijo, magisterij ali doktorat, če to ni pogoj za zasedbo delovnega mesta, dodatek za dvojezičnost, dodatki za manj ugodne delovne pogoje, dodatki za nevarnost in posebne obremenitve in dodatki za delo v manj ugodnem delovnem času), saj bi se s tem prispevalo k večji preglednosti, obenem pa bi zahtevnejša in boljše plačana dela postala bolj privlačna tudi za strokovni kader;
- nagrajevanje delovne uspešnosti zaposlenih mora biti urejeno na takšen način, da zagotavlja vsem pod enakimi pogoji enake možnosti nagrajevanja. Določitev kriterijev ni dovolj. Vzpostavitev sistema avtomatizma, ki se kaže v nekaterih sektorjih javne uprave, ni pravi način doseganja cilja nagrajevanja delovne uspešnosti. V ta namen bi bilo smiselno sestaviti skupino ocenjevalcev, ki bi na osnovi letnega razgovora z zaposlenim, letne ocene in izdelanih kriterijev odločala o uspešnosti zaposlenega in njegovi nagradi zanjo;
- izobraževanje zaposlenih v javni upravi prispeva k večji motiviranosti in tudi k boljšemu poznavanju svojih pravic in dolžnosti. Spodbujanje izobraževanja, ne pa njegovo omejevanje, mora biti cilj tudi v javni upravi;
- sprejemanje različnih ukrepov, ki omejujejo napredovanja javnih uslužbencev, slabo vpliva na motiviranost zaposlenih v javni upravi, njihovo uspešnost in posledično tudi na privlačnost službe v javni upravi. Zaradi naštetega bi se bilo potrebno izogibati takšnim načinom reševanja finančnih težav.

LITERATURA

SAMOSTOJNE PUBLIKACIJE

1. ANDOLJŠEK, Žiga in SELJAK, Janko (2005). *Merjenje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave – PIPA*. GV Izobraževanje in Fakulteta za upravo, Ljubljana.
2. BREJC, Miha (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
3. DROBNIČ, Robert (2009). *Slovenski trg dela danes in jutri: kritičen pogled na trg dela in razvojne možnosti s primeri dobrih praks*. Planet GV, Ljubljana.
4. HAČEK, Miro (2009). *Politiki in visoki javni uslužbenci: kdo vlada?*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
5. HAČEK, Miro (2007). *Sodobni uslužbenski sistemi*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
6. IVANUŠA-Bezjak, Mirjana (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Pro-Andy, Maribor.
7. MIGLIČ, Gozdana (2005). *Načrtovanje usposabljanja v državni upravi*. MNZ, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija, Ljubljana.
8. MIHALIČ, Renata (2006). *Management človeškega kapitala*. Mihalič in Partner, Škofja Loka.
9. NOVAK, Vesna (2008). *Kadrovanje*. Moderna organizacija, Kranj.
10. STARE, Janez in SELJAK, Janko (2006). *Vodenje ljudi v upravi: Povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
11. VIRANT, Grega (2009). *Javna uprava*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
12. VLAJ, Stane (2006). *Teorija javne uprave*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
13. VODOVNIK, Zvone (2003). *Poglavja iz delovnega in socialnega prava*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
14. ŽARGI, Darinka (2007). *Kakovost: inovativnost in odgovornost*. Zbornik referatov. Slovensko združenje za kakovost, Ljubljana.
15. ŽURGA Gordana (2008). *Konferenca: Dobre prakse v slovenski javni upravi*. Zbornik referatov. Ministrstvo za javno upravo, Ljubljana.

ČLANEK V REVIJI

1. BILBAN, Marjan (2004a). Motivacija in delo. *Delo in varnost*. Letnik 49, št. 3, str. 34–35.
2. BILBAN, Marjan (2004b). Ključne aktivnosti vodstva. *Delo in varnost*. Letnik 49, št. 4, str. 37–40.
3. BILBAN, Marjan (2004c). Motivacija. *Delo in varnost*. Letnik 49, št. 2, str. 35–36.
4. FRLEC, Špela (2008). Motivacija za delo in kako jo spodbujati. *HRM*. Letnik 6, št. 25, str. 40–43.

5. GRUBAN, Brane (2009). Prehod iz negativne v pozitivno (psihologijo) motivacijo zaposlenih?. *HRM. Letnik 7*, št. 28, str. 50–52.
6. GRUBAN, Brane (2007). Učinkovite, manj učinkovite in neumne metode ocenjevanja delovne uspešnosti. *HRM. Letnik 5*, št. 16, str. 14–18.
7. KORADE Purg, Štefka (2008). Podlage za razlikovanje med uradniškimi in strokovno-tehničnimi delovnimi mesti. *HRM. Letnik 6*, št. 21, str. 22–26.
8. KOZJEK, Tatjana (2008b). Zaposlovanje javnih uslužbencev. *Uprava. Letnik 6*, št. 4, str. 78–89.
9. KOŽELJ, Barbara (2004). Natečaji in napredovanja javnih uslužbencev. *Pravna praksa. Letnik 23*, št. 13, str. 10–11.
10. LONČAR, Lovro (2010). Vodenje v javni upravi in čas gospodarske krize. *Organizacija. Letnik 43*, št. 2, str. A101–A102.
11. MAJČEN, Milena (2004). Prepletenost kompetenc, delovne uspešnosti in delovnih ciljev z rednim letnim razgovorom. *HRM. Letnik 2*, št. 4, str. 37–39.
12. POŽAR, Bojan (2007). Razvoj e-izobraževanja in njegova vloga pri razvoju človeških virov. *Revija Uprava. Letnik V*, št. 2, str. 93–120.
13. RAMŠAK Pešec, Mojca (2008b). Uvajanje novega plačnega sistema v državni upravi in širšem javnem sektorju. *HRM. Letnik 6*, št. 21, str. 18–20.
14. RAMŠAK Pešec, Mojca (2007). Novosti na področju uslužbenskega prava in plačnega sistema v javnem sektorju. *HRM. Letnik 5*, št. 18, str. 7.
15. STARE, Janez (2007). Vodenje in motivacija za delo. *HRM. Letnik 5*, št. 15, str. 6–9.
16. STUPAN, Renata (2009). Spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti. *HRM. Letnik 7*, št. 31, str. 44–48.
17. ŠPENKO, Matej (2010). Upravljanje človeških virov pri usposabljanju in izpopolnjevanju v državni upravi. *HRM. Letnik 8*, št. 33, str. 20–24.
18. ŠPILER, BOŽIČ Ksenija, ŠPEHAR PAJK Sabina (2004). Letni razgovor – več muh na en mah. *Podjetnik. Letnik 13*, št. 3, str. 38–40.
19. VIDIČ, Branko (2008). Nagrajevanje delovne uspešnosti javnega uslužbenca. *HRM. Letnik 6*, št. 24, str. 55–58.
20. VIDIČ, Branko (2004). Kako bomo lahko napredovali. *Slovenska uprava. Letnik 4*, št. 2, str. 24–27.
21. VODOVNIK, Zvone (2002). Delovno razmerje javnega uslužbenca. *Pravna praksa. Letnik 21/568*, št. 39, str. 3–4.
22. ZUPAN, Nada (2004). Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. *Kadri. Letnik 10*, št. 12, str. 56–59.

PREDPISI

1. Ustava Republike Slovenije. Ur. list RS, št. 33/91-I, 42/97, 66/00, 24/03, 69/04 in 68/06.
2. Zakon o državni upravi (ZDU-1). Ur. list RS, št. 52/02, 110/02, 56/03, 61/04, 123/04, 93/05, 113/05 – UPB4, 89/07, 126/07, 48/09.

3. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). Ur. list RS, št. 42/02, 46/07 – Odl. US, 103/07, 45/08-ZArbit, 83/09 – Odl. US.
4. Zakon o delavcih v državnih organih (ZDDO). Ur. list RS, št. stari 15/90, stari 5/91, stari 18/91, stari 22/91, I 2/91, 4/93, 13/93, 18/94, 41/94, 70/97, 87/97, 38/99, 56/02.
5. Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). Ur. list RS, št. 56/02, 23/05-ZJU-A, 62/05 – Odl. US, 75/05 – Odl. US, 113/05- ZJU-B, 131/06 – Odl. US, 33/07-C, 63/07-UPB-3, 65/2008-ZJU-D, 74/2009 – Odl. US.
6. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS) Ur. list RS, št. 08/09-UPB13, 107/09 – Odl. US, 13/10, 59/10, 85/10, plačna lestvica 107/10.
7. Splošna deklaracija človekovih pravic. Generalna skupščina OZN, Resolucija št. 217 A(III).
8. Zakon o ratifikaciji mednarodnega pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah. Ur. list SFRJ, št. 7/1971.
9. Zakon o ratifikaciji Konvencije o varstvu pravice do organiziranja in postopkih za določitev pogojev zaposlitve v javnem sektorju (Konvencija MOD št. 151) (MKVPO). Ur. list RS, št. 55/10.
10. Zakon o interventnih ukrepih (ZIU). Ur. list RS, št. 94/10.
11. Zakon o začasnem znižanju plač funkcionarjev. Ur. list RS, št. 20/09, 13/10.
12. Kolektivna pogodba za javni sektor (KPJS). Ur. list RS, št. 57/08.
13. Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. Ur. list RS, št. 51/08, 91/08, 113/09.
14. Uredba o napredovanju uradnikov v nazive. Ur. list RS, št. 98/08, 16/09, 19/2010.
15. Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih, *priloga I, priloga I.a, priloga II, priloga II.a, priloga III, priloga IV*. Ur. list RS, št. 58/03, 81/03, 109/03, 22/04, 43/04, (58/04 – popr.), 138/04, 35/05, 60/05, 72/05, 112/05, 49/06, 140/06, 9/07, 33/08, 66/08, 88/08, 8/09, 63/09, 73/09, 11/10, 42/20, 82/10.
16. Uredba o postopku za zasedbo delovnega mesta v organih državne uprave in v pravosodnih organih. Ur. list RS, št. 139/06 in 104/2010.
17. Uredba o kriterijih za določitev višine položajnega dodatka za javne uslužbence. Ur. list RS, št. 85/10.
18. Uredba o izobrazbi, ki jo morajo imeti zaposleni za vodenje in odločanje v upravnem postopku in o strokovnem izpitu iz upravnega postopka Ur. list RS, št. 29/00, 66/04, 17/06.
19. Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi. Ur. list RS, št. 41/94, 56/95,23/97, 67/01, 38/02.
20. Pravilnik o opravljanju strokovnega izpita iz upravnega postopka. Ur. list RS, št. 63/03.

INTERNETNI VIRI

1. Čarman Bernard, A. (2009). Motivacija zaposlenih v javni upravi. Dosegljivo na: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Carman%20Bernard%20Andreja.pdf> (7. 6. 2011).
2. Černoša, S. (2010). Ocenjevanje uradnikov. Dosegljivo na: <http://www.cernosa.si/2010/02/ocenjevanje-uradnikov> (7. 6. 2011).
3. Hudolin, J. Poslanstvo. Zavod RS za varstvo kulturne dediščine Restavratorski center. Dosegljivo na: <http://www.rescen.si/index.php> (7. 6. 2011).
4. Kreft, N. (2009). Delovna uspešnost javnih uslužbencev. Dosegljivo na: <http://www.redbook.si/user/Nadja/blog/23087=delovna-uspesnost-javnih-usluzbencev> (7. 6. 2011).
5. Nemeč, T. Uspešnost v javni upravi- kaj in kako meriti. Dosegljivo na: http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Uspešnost_v_JU.pdf (7. 6. 2011).
6. Ramšak Pešec, M. (2009). Ocenjevanje uradnikov. Dosegljivo na: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/ocenjevanje_uradnikov_17.2.09.pdf (7. 6. 2011).

DRUGI VIRI

1. BUZETI, Jernej (2009). Samopodoba vodij pomemben vidik vodenja ljudi. V: VINTAR, Mirko (ur.): *Kriza kot izziv in priložnost za reforme javne uprave*. Dnevi slovenske uprave, Fakulteta za upravo, Ljubljana.
2. FICKO, Nada (2005). *Ocenjevanje delovne uspešnosti v okviru razvoja kadrov v Slovenski vojski*. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
3. KORADE PURG, Štefka (2009). Spreminjanje sistemizacije kot naloga vodij. V: VINTAR, Mirko (ur.): *Kriza kot izziv in priložnost za reforme javne uprave*. Dnevi slovenske uprave, Fakulteta za upravo, Ljubljana.
4. KOZJEK, Tatjana (2008a). Nekatere posebnosti pri zaposlovanju javnih uslužbencev. V: KLUN, Maja (ur.): *Uprava in državljani – partnerji?*. Dnevi slovenske uprave, Fakulteta za upravo, Ljubljana.
5. LONČAR, Lovro (2008). Vodje in vodenje ljudi v javni upravi. V: KLUN, Maja (ur.): *Uprava in državljani – partnerji?*. Dnevi slovenske uprave, Fakulteta za upravo, Ljubljana.
6. MALAČIČ, Janez (2008). Trg dela in zaposlenost v javnem sektorju v Sloveniji: do kje sega partnerstvo. V: KLUN, Maja (ur.): *Uprava in državljani – partnerji?*. Dnevi slovenske uprave, Fakulteta za upravo, Ljubljana.
7. MIKUNOVIČ, Gordana (2009). Orodja za dvig kakovosti in odličnosti – pomoč pri vodenju organizacij javne uprave v času krize. V: VINTAR, Mirko (ur.): *Kriza kot izziv in priložnost za reforme javne uprave*. Dnevi slovenske uprave, Fakulteta za upravo, Ljubljana.

8. Ministrstvo za javno upravo (2007). *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2006*.
9. RAMŠAK PEŠEC, Mojca (2008a). Usposabljanje in nagrajevanje vodij v organih državne uprave. V: KLUN, Maja (ur.): *Uprava in državljani – partnerji?*. Dnevi slovenske uprave, Fakulteta za upravo, Ljubljana.
10. STARE, Janez (2009). Nova paradigma vodenja. V: VINTAR, Mirko (ur.): *Kriza kot izziv in priložnost za reforme javne uprave*. Dnevi slovenske uprave, Fakulteta za upravo, Ljubljana.
11. VODOVNIK, Zvone (2009). Spodbujanje socialnega dialoga kot motivator javnih uslužbencev. V: VINTAR, Mirko (ur.): *Kriza kot izziv in priložnost za reforme javne uprave*. Dnevi slovenske uprave, Fakulteta za upravo, Ljubljana.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik o motiviranju zaposlenih na Zavodu za varstvo kulturne dediščine – restavratorski center

Drage sodelavke in sodelavci.

Od zelene izobrazbe me loči samo še diplomska naloga, zato vas prosim, da mi izpolnite priloženi anketni vprašalnik, ki se nanaša na motiviranje in ocenjevanje zaposlenih na vašem zavodu.

Rezultati ankete so anonimni, namenjeni izključno analiziranju podatkov, ki jih bom uporabila v svoji diplomski nalogi. Na podlagi vaših odgovorov bom analizirala, kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo pri vašem delu in na podlagi katerih dejavnikov vas ocenjujejo vaši nadrejeni.

Hvala vsem, ki boste anketo izpolnili in mi s tem pomagali pri diplomski nalogi, in pa tudi vodji Restavratorskega centra, g. Jerneju Hudolinu, ki mi je omogočil izvajanje te ankete.

1. Spol: (obkrožite)

- a) M
- b) Ž

2. Starost: (obkrožite)

- a) do 25 let
- b) od 25 do 30 let
- c) od 30 do 40 let
- d) od 40 do 50 let
- e) 50 let in več

3. Dosežena stopnja izobrazbe: (obkrožite)

- a) manj kot srednješolska
- b) srednješolska
- c) višja strokovna
- d) visoka/univerzitetna
- e) specializacija/magisterij/doktorat

4. Delovna doba v javni upravi: (obkrožite)

- a) manj kot 5 let
- b) od 5 do 10 let
- c) od 10 do 15 let
- d) od 15 do 20 let
- e) več kot 20 let

5. Zaposlen/a sem za: (obkrožite)

- a) nedoločen čas
- b) določen čas

6. Spodaj so naštetni nekateri motivacijski dejavniki. Na lestvici od 1 do 4 obkrožite, kako pomemben je vsak posamezen za vas.

	ni pomemben	malo pomemben	pomemben	zelo pomemben
Višina plače	1	2	3	4
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4
Prilagodljiv delovni čas	1	2	3	4
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4
Varnost zaposlitve	1	2	3	4
Možnost dodatnega izobraževanja/usposabljanja	1	2	3	4
Dobri odnosi z nadrejenim	1	2	3	4
Samostojnost in odgovornost pri delu	1	2	3	4
Zanimivost dela	1	2	3	4
Pohvala za dobro opravljeno delo	1	2	3	4
Možnost napredovanja	1	2	3	4
Pravičnost nagrajevanja	1	2	3	4
Dodatne ugodnosti (službeni avto/prenosni telefon, parkirni prostor ...)	1	2	3	4

7. Naštetni so motivacijski dejavniki. Na lestvici od 1 do 4 obkrožite, koliko vas organizacija (nadrejeni) spodbuja k delu s posameznim dejavnikom.

	ni najmanj me ne spodbuja	malo me spodbuja	spodbuja me	zelo me spodbuja
Višina plače	1	2	3	4
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4
Prilagodljiv delovni čas	1	2	3	4
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4
Varnost zaposlitve	1	2	3	4
Možnost dodatnega izobraževanja/usposabljanja	1	2	3	4
Dobri odnosi z nadrejenim	1	2	3	4
Samostojnost in odgovornost pri delu	1	2	3	4
Zanimivost dela	1	2	3	4
Pohvala za dobro opravljeno delo	1	2	3	4
Možnost napredovanja	1	2	3	4
Pravičnost nagrajevanja	1	2	3	4

Dodatne ugodnosti (službeni avto/prenosni telefon, parkirni prostor ...)	1	2	3	4
--	---	---	---	---

8. Za katere lastnosti menite, da bi jih vaš nadrejeni moral upoštevati pri letnem ocenjevanju, ki je pogoj za vaše napredovanje? (z X označite 4 izmed spodaj naštetih)

Ustvarjalnost	
Strokovnost	
Poslušnost	
Pridnost	
Samostojnost	
Prijaznost	
Zanesljivost	
Izkušenosť	
Natančnost	
Znanje	
Pripadnost organizaciji	

9. Po vašem mnenju ste ocenjeni z/s: (obkrožite)

- a) objektivno oceno (določajo jo kriteriji, kot so strokovnost, izkušenosť, znanje ...)
- b) subjektivno oceno (določajo jo kriteriji, kot so poslušnost, pridnost, prijaznost ...)

10. Ali se vam zdi, da ste ocenjeni pravično? (obkrožite)

- a) da
- b) ne

11. Ali ste motivirani za učinkovito opravljanje svojega dela? (obkrožite)

- a) da
- b) ne

12. Ali ste na zadnjem letnem razgovoru določili realne cilje za naslednje obdobje? (obkrožite)

- a) da
- b) ne
- c) razgovora nisem imel/a

13. Ali poznate svoje možnosti za napredovanje, glede na letno oceno? (obkrožite)

- a) poznam
- b) ne poznam
- c) delno poznam

14. Na lestvici od 1 do 4 ocenite svoje zadovoljstvo z delom. (obkrožite)

- 1 – sploh nisem zadovoljen
- 2 – nisem zadovoljen
- 3 – sem zadovoljen
- 4 – zelo sem zadovoljen

**HVALA ZA VAŠE
ODGOVORE!**