

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo  
visokošolskega programa**

**PRIMERJAVA NAPREDOVANJA SODNIKOV  
IN JAVNIH USLUŽBENCEV**

**Mateja Vadnal**

**Ljubljana, januar 2011**



**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO  
VISOKOŠOLSKEGA PROGRAMA PRVE STOPNJE

**PRIMERJAVA NAPREDOVANJA SODNIKOV IN JAVNIH  
USLUŽBENCEV**

Kandidatka: Mateja Vadnal  
Številka indeksa: 04034976

Mentor: red. prof. dr. Zvone Vodovnik

Ljubljana, januar 2011





## IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Mateja Vadnal, študentka visokošolskega strokovnega študijskega programa Uprava I. stopnja, z vpisno številko 04034976, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Primerjava napredovanja sodnikov in javnih uslužbencev.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, 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 plagiatstvo 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 lektorirala: Ajda Rudel

Ljubljana, 11.1.2011

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

## POVZETEK

Glavna nit moje diplomske naloge je napredovanje, in sicer sem primerjala napredovanje sodnikov in javnih uslužbencev.

Uvodne besede diplomskega dela so namenjene opredelitvi javnega sektorja in pravosodnega sistema. Sledi opredelitev motivacije in opis motivacijskih teorij ter motivacijskih dejavnikov. V nadaljevanju je nekaj splošnih besed namenjeno samemu napredovanju in opisu vrst napredovanj. Tu prispemo do glavne teme diplomskega dela, in sicer do napredovanja javnih uslužbencev in napredovanja sodnikov. Tu sem se najbolj zanesla na aktualno zakonodajo. Podrobneje sem obravnavala Zakon o sistemu plač v javnem sektorju ter dve uredbi, in sicer Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede in Uredbo o napredovanju uradnikov v nazive. Podrobneje sem opisala prehajanje javnih uslužbencev v višje plačne razrede in njihovo prehajanje v višje nazive.

V nadaljevanju je nekaj besed namenjenih Zakonu o sodiščih, kot poglobitni pravni akt s področja napredovanja sodnikov pa je obravnavan Zakon o sodniški službi. Tu sem podrobneje opisala napredovanje pravosodnih funkcionarjev.

Z napredovanjem sodnikov se konča prvi opisni del diplomske naloge in začne drugi raziskovalni del diplomske naloge. Raziskavo sem izvedla med nekaterimi javnimi uslužbenci in sodniki na izbranem okrajnem sodišču. Raziskovalni del me je privedel do nekaterih ugotovitev glede samega napredovanja in zadovoljstva s sistemom napredovanja. Pridobljeni rezultati so analizirani in obdelani v zadnjem delu diplomske naloge.

**Ključne besede:** napredovanje, javni sektor, javna uprava, državna uprava, javni uslužbenci, sodišče, funkcionarji, sodniki, motivacija.

## SUMMARY

Compare job promotions among judges and civil servants in Slovenia.

The main topic of this paper is promotion: my aim was to compare job promotions among judges and civil servants in Slovenia.

The introductory part of the paper deals with the definitions of the terms *public sector* and *justice system*. This part is then followed by the definition of motivation, and the description of motivation theories and motivational factors. Later on, the paper deals with job promotion in general, where the types of promotion are listed and described. In the main part of the paper it is dealt with promotion of civil servants and judges. This part is based on the current legislation. I examined *The Public Sector Salary System Act* and two decrees: *The Decree on the Promotion of Civil Servants to Salary Grades* and *The Decree on Promoting Officials to Titles*. A detailed description of transitions of civil servants to higher salary grades and their promotions to higher titles is included in this section. Some brief words are then dedicated to *Courts Act* and with the help of *Judicial Service Act*, which is the main legal document in the area of promotions of judges, I examined and described the procedures of promotion of judicial officers.

The first part of the paper, the theory part, ends with the description of promotion of judges. This part is then followed by the research part. I have conducted a survey among some civil servants and judges at a chosen district court. I have been able to draw some conclusions in connection to the process of job promotion and the survey has also revealed some information about how satisfied the interviewees are with the system of promotion. The results have been analysed and discussed in the last part of the paper.

### KEY WORDS:

(Job) promotion, public sector, public administration, state administration, civil servants, court, (judicial) officers, judges, motivation.



# KAZALO VSEBINE

<b>IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA</b>	<b>II</b>
<b>POVZETEK</b>	<b>III</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>IV</b>
<b>KAZALO GRAFOV</b>	<b>VIII</b>
<b>KAZALO SLIK</b>	<b>VIII</b>
<b>KAZALO PRILOG</b>	<b>VIII</b>
<b>1 UVOD</b>	<b>1</b>
1.1 NAMEN IN CILJ DIPLOMSKE NALOGE	1
1.2 METODE DE LA	2
1.3 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA	2
<b>2 JAVNI SEKTOR</b>	<b>4</b>
2.1 OPREDELITEV JAVNEGA SEKTORJA	4
2.2 JAVNA UPRAVA	5
2.3 DRŽAVNA UPRAVA	6
<b>3 PRAVOSODNI SISTEM</b>	<b>8</b>
3.1 SODIŠČA	8
3.1.1 Sodišča splošne pristojnosti	9
3.1.1.1 Okrajna sodišča	9
3.1.1.2 Okrožna sodišča	9
3.1.1.3 Višja sodišča	10
3.1.1.4 Vrhovno sodišče	10
3.1.2 Specializirana sodišča	10
3.1.2.1 Delovna in socialna sodišča	11
3.1.2.2 Upravno sodišče	11
3.2 DRŽAVNO TOŽILSTVO	12
3.3 DRŽAVNO PRAVOBRANILSTVO	12
3.4 ODVETNIŠTVO	12
3.5 NOTARIAT	13
<b>4 MOTIVACIJA</b>	<b>14</b>
4.1 OPREDELITEV POJMOV	14
4.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE	15

4.2.1	Motivacijska teorija Maslowa	15
4.2.2	Herzbergova motivacijska teorija	16
4.2.3	Vroomova motivacijska teorija	17
4.2.4	Frommova motivacijska teorija	18
4.2.5	Mcgregorjeva teorija X in teorija Y	18
4.2.6	Hackman – Oldhamov model obogatitve dela	19
4.3	<b>MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI</b>	19
4.3.1	Individualne razlike	19
4.3.2	Značilnosti dela	20
4.3.3	Organizacijska praksa	20
4.3.4	Interakcija dejavnikov	20
4.4	<b>SKLEPNE MISLI</b>	21
<b>5</b>	<b>NAPREDOVANJE</b>	<b>23</b>
5.1	SPLOŠNO O NAPREDOVANJU	23
5.2	OBLIKE NAPREDOVANJA	24
5.2.1	Horizontalno napredovanje	25
5.2.2	Vertikalno napredovanje	26
<b>6</b>	<b>NAPREDOVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV</b>	<b>28</b>
6.1	OPREDELITEV POJMA	28
6.2	NAPREDOVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV	29
6.2.1	Napredovanje v višji plačni razred	29
6.2.1.1	Zakon o sistemu plač v javnem sektorju	29
6.2.1.2	Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede	31
6.2.2	Napredovanje v naziv	34
6.2.2.1	Uredba o napredovanju uradnikov v nazive	34
<b>7</b>	<b>NAPREDOVANJE SODNIKOV</b>	<b>38</b>
7.1	OPREDELITEV POJMA	38
7.2	IMENOVANJE SODNIKOV	38
7.3	RAZREŠITEV SODNIKOV	39
7.4	NAČELA ZA DELOVANJE SODSTVA	40
7.4.1	Načelo neodvisnosti sodnikov	40
7.4.2	Načelo trajnosti sodniške funkcije	40
7.4.3	Načelo volilnosti sodnikov	41

7.4.4	Načelo nezdržljivosti sodniške funkcije	41
7.4.5	Načelo imunitete	41
7.4.6	Načelo udeležbe državljanov pri izvajanju sodne oblasti	41
7.4.7	Načelo javnosti	42
7.4.8	Načelo pravice do pravnega sredstva	42
7.5	NAPREDOVANJE SODNIKOV	42
<b>8</b>	<b>ANALIZA ANKETA</b>	<b>47</b>
8.1	NAMEN IN CILJ ANKETE	47
8.2	IZVEDBA ANKETE	47
8.3	ANALIZA ANKETA – 1.DEL	48
8.3.1	Opredelitev spola	48
8.3.2	Opredelitev starosti	49
8.3.3	Opredelitev izobrazbe	50
8.3.4	Opredelitev položaja	51
8.3.5	Opredelitev vrste delovnega mesta za javne uslužbence	51
8.3.6	Opredelitev vrste zaposlitve za javne uslužbence	52
8.4	ANALIZA ANKETE – 2.DEL	53
8.4.1	Zadovoljstvo z napredovanjem v sorazmerju z vloženim trdom	53
8.4.2	Učinki napredovanja	54
8.4.3	Zadovoljstvo s kriteriji napredovanja	54
8.4.4	Opredelitev kriterijev	55
8.4.5	Izpolnjevanje naštetih pogojev za napredovanje – DEJANSKO STANJE	56
8.4.6	Izpolnjevanje naštetih pogojev za napredovanje – STANJE KATERO BI MORALO BITI	58
8.4.7	Pomen napredovanja	59
8.4.8	Ocena zadovoljstva s sistemom napredovanja	60
8.4.9	Delovanje sistema napredovanja	61
8.4.10	Spremembe napredovanja	63
<b>9</b>	<b>ZAKLJUČEK</b>	<b>64</b>
	<b>LITERATURA</b>	<b>66</b>
	<b>VIRI</b>	<b>69</b>
	<b>PRILOGE</b>	<b>70</b>

# KAZALO PONAŽORITEV

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Struktura zaposlenih po spolu (v %) _____	48
Graf 2: Struktura zaposlenih po starosti (v %) _____	49
Graf 3: Struktura zaposlenih po izobrazbi (v %) _____	50
Graf 4: Struktura zaposlenih po položaju (v %) _____	51
Graf 5: Struktura zaposlenih po vrsti delovnega mesta (v%) _____	51
Graf 6: Struktura zaposlenih po vrsti zaposlitve (v%) _____	52
Graf 7: Ali se vam zdi, da je vaše napredovanje v sorazmerju z vloženim trdom? ____	53
Graf 8: Ali vas prejeta napredovanje spodbudi k večji zavzetosti za nadaljnje delo? ____	54
Graf 9: Ali ste zadovoljni s kriteriji ocenjevanja? _____	54
Graf 10: Kriteriji ocenjevanja so. _____	55
Graf 11: Ocenite v kolikšni meri MORAJO zaposleni izpolnjevati naštete pogoje, da so deležni napredovanja. _____	56
Graf 12: Ocenite v kolikšni meri BI MORALI zaposleni izpolnjevati naštete pogoje, da bi bili deležni napredovanja. _____	58
Graf 13: Kaj vam pomeni napredovanje _____	59
Graf 14: Ocenite z ocenami od 1 do 5 kako zadovoljni ste s sistemom napredovanja v vaši organizaciji. _____	60
Graf 15: Ali sistem napredovanja v vaši organizaciji deluje po naslednjem vzorcu? Pri vsaki trditvi obkrožite eno številko, ki najbolj ustreza situaciji. _____	61

## KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi javnega sektorja _____	4
Slika 2: Interakcija dejavnikov _____	20

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Vprašalnik o napredovanju zaposlenih	70
Priloga 2: Ocenjevalni list	73
Priloga 3: Evidenčni list	74
Priloga 4: Elementi delovne uspešnosti	76
Priloga 5: Obrazec za redno napredovanje – predlog sodnika	78
Priloga 6: Obrazec za redno napredovanje – predlog predsednika sodišča	79



# 1 UVOD

Vsaka organizacija, ki želi dobro poslovati, si mora zadati poslovne cilje, katere želi doseči. Za izvedbo le teh so potrebni ustrezno motivirani zaposleni. V zadnjem času se ogromno pozornosti namenja izboljšanju kakovosti opravljenega dela, vendar je to težko dosegljivo, če zaposlenih ne motiviramo pri opravljanju dela.

Iz tega razloga je pomembno, da se zaposlenim zagotovi takšen sistem napredovanja, ki jim bo vzbudil zanimanje za doseganje kakovostnih delovnih rezultatov. Po drugi strani pa postajajo zaposleni vedno bolj zahtevni in občutljivi, ko je govora o višini napredovanja, ki si ga zaposleni zasluži za delo, ki ga opravlja. Nekoga je namreč zelo težko ocenjevati in zato je potrebno imeti kader, ki bo ustrezno usposobljen za takšno ocenjevanje.

Pri napredovanju je večina delavcev na začetku zadovoljna že s tem, da lahko zasede prosto delovno mesto, vendar se po določenem času izkaže, da si vsak želi napredovanja znotraj organizacije. Z napredovanjem pridobijo zaposleni priložnost, da se pokažejo v še boljši luči, sama organizacija pa s tem izkoristi potencial svojih zaposlenih, saj se z napredovanjem stopnjuje tudi zahtevnost in odgovornost opravljanja določenega dela.

Z raziskavo, ki sem jo opravila na izbranem okrajnem sodišču,<sup>1</sup> sem prišla do splošnega zaključka, da so zaposleni nezadovoljni s sistemom napredovanja, napredovanje pa jim povzroča še dodatno »težavo«, saj menijo, da poteka napredovanje po sistemu poznanstva. Zato bi bilo potrebno večkrat opraviti analizo zadovoljstva zaposlenih s sistemom napredovanja in bi na ta način prišli do možnih rešitev za izboljšanje sistema, katere bi se posredovalo sindikatu. Izoblikovanje plačnega sistema je namreč rezultat kolektivnega sporazuma, ki ga dosežejo vlada in reprezentativni sindikati.

## 1.1 NAMEN IN CILJ DIPLOMSKE NALOGE

Namen diplomske naloge je spoznati razlike napredovanja med javnimi uslužbenci in sodniki, prispevati k boljšemu razumevanju napredovanja in ugotoviti vpliv napredovanja na zadovoljstvo zaposlenih.

Cilj diplomske naloge je proučiti oblike napredovanja javnih uslužbencev in sodnikov.

---

<sup>1</sup> Raziskavo sem opravila na okrajnem sodišču, ki ne želi biti imenovano.

Pred samo raziskavo sem si postavila tudi sledeče hipoteze, katere bom poskušala skozi diplomsko nalogo predvsem pa s samo raziskavo med javnimi uslužbenci in sodniki potrditi oziroma zavreči.

H1: Javni uslužbenci so s kriteriji ocenjevanja napredovanja manj zadovoljni kot sodniki.

H2: Napredovanje bolj motivira pri delu sodnike kot javne uslužbenke.

H3: Kriteriji napredovanja javnih uslužbencev so bolj subjektivni od kriterijev napredovanja sodnikov.

## **1.2 METODE DELA**

Metode dela nam povedo, na kakšen način smo prišli do določenih podatkov in informacij, ki smo jih vključili v svoje delo.

Moja diplomska naloga je razdeljena na dva dela. Prvi del diplomske naloge je teoretičen, drugi pa raziskovalen.

V prvem delu sem uporabila več metod. Ena izmed njih je deskriptivna metoda oziroma opisovanje posameznih pojmov in dejstev. Pojme sem opisovala predvsem v začetkih posameznih poglavij. V pretežnem delu diplomske naloge sem uporabila tudi metodi zbiranja in analiziranja primarnih virov kot so razni zakoni in podzakonski akti. Tu sta prišla v poštev predvsem Zakon o sistemu plač v javnem sektorju in Zakon o sodniški službi ter Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede in Uredba o napredovanju uradnikov v nazive. Zbirala in analizirala sem tudi sekundarne vire, kamor spadajo razni članki, publikacije, zborniki in internetne strani. Uporabila sem tudi metodo razčlenjevanja celote v posamezne dele oziroma analitično metodo. Poglavja sem razčlenila na posamezne enote in te enote tudi opisala.

V drugem raziskovalnem delu sem uporabila empirično metodo, in sicer sem si pomagala z anketnim vprašalnikom, katerega sem razdelila med anketirance. Na ta način sem lahko analizirala podobnosti in razlike med napredovanjem javnih uslužbencev in sodnikov. Pri primerjalni analizi raziskave sem si pomagala z grafikoni.

## **1.3 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA**

Kot sem že omenila, je diplomska naloga sestavljena iz dveh delov, iz teoretičnega in raziskovalnega.



Prvi del je sestavljen iz sedmih poglavij.

Prvo poglavje je namenjeno uvodu diplomske naloge, kamor spada opis in cilj diplomske naloge, zastavljene hipoteze, katere bom v zaključku potrdila ali zavrgla in opis uporabljenih metod dela.

Drugo poglavje je namenjeno opredelitvi javnega sektorja, javne uprave in državne uprave, kjer so zaposleni javni uslužbenci.

Naslednje, tretje poglavje opisuje pravosodni sistem, kjer sem opisala posamezna sodišča, kjer svojo funkcijo opravljajo sodniki. Nekaj besed sem namenila tudi opisu državnega tožilstva, državnega pravobranilstva ter odvetništva notariata.

Četrto poglavje je namenjeno motivaciji. V začetku sem opredelila pomembnejše pojme, nadaljevala sem z opisom nekaterih motivacijskih teorij in motivacijskih dejavnikov.

Sledi poglavje o napredovanju, kjer sem predstavila splošne značilnosti o napredovanju in predstavila dve obliki napredovanja, to je horizontalno in vertikalno napredovanje.

V naslednjem, šestem poglavju sem predstavila javne uslužbenice. Začela sem s samo opredelitvijo pojma »javni uslužbenec«, kateri je sledila predstavitev napredovanja javnih uslužbencev. Tu sem opisala napredovanje v plačne razrede in napredovanje v nazive.

Sedmo poglavje sem namenila sodnikom. Prav tako sem začela z opredelitvijo samega pojma »sodnik«. Opisala sem tudi potek imenovanja in razrešitve sodnika ter opisala poglobljena načela za delovanje sodstva. V nadaljevanju sem se posvetila predstavitvi njihovega napredovanja.

Drugi, raziskovalni del se začne s osmim poglavjem. Tu sem uporabila anketne vprašalnike, katere sem razdelila na izbranem okrajnem sodišču. S pomočjo vprašalnikov sem prišla do določenih spoznanj, katere sem tudi grafično ponazorila.

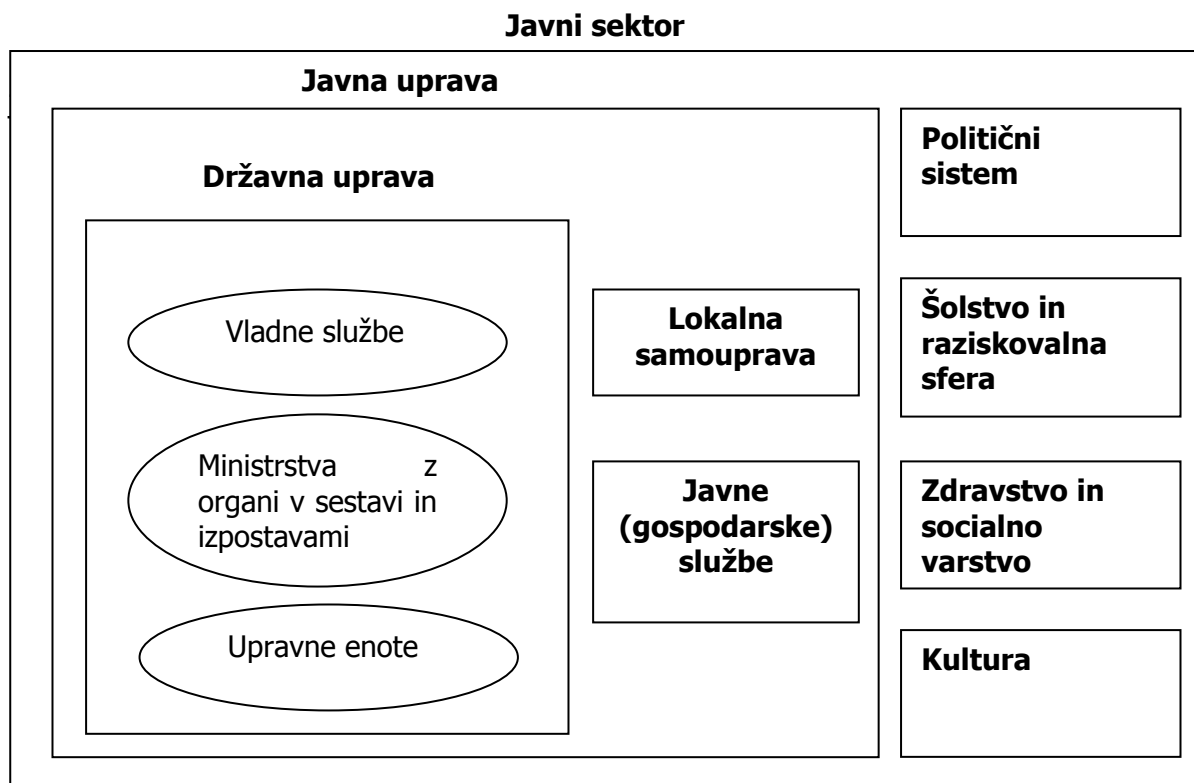
Na koncu sledi zadnje, deveto poglavje, kamor spada sam zaključek diplomske naloge. Tu sem potrdila oziroma zavrgla hipoteze zastavljene v uvodu ter povzela vse pridobljene podatke in poskušala predstaviti možne spremembe in izboljšave na področju napredovanja javnih uslužbencev in sodnikov.

## 2 JAVNI SEKTOR

### 2.1 OPREDELITEV JAVNEGA SEKTORJA

Javni sektor bi lahko na splošno opredelili kot zbirko vseh javnih organizacij, ki opravljajo družbene in gospodarske javne dejavnosti, pri čemer gre za dejavnosti, ki delujejo po netržnih načelih. Javni sektor obstaja zato, da bi se zadovoljile tiste potrebe skupnosti in posameznikov, ki jih tržni mehanizmi ne morejo zadovoljiti (Setnikar Cankar, 2005, str. 29).

Slika 1: Elementi javnega sektorja



Vir: Setnikar Cankar, 2005, str. 30

»Običajno javni sektor pojmuje kot skupno ime za javno upravo, politični sistem, izobraževalno in raziskovalno sfero. Gre za splet dejavnosti, ki skupaj z gospodarstvom oziroma zasebnim sektorjem sestavlja celoto družbenega življenja.« (Ferfila et al., 2007, str. 99).

Javni sektor se ukvarja z zagotavljanjem storitev, katerih obseg in raznolikost ni določena z neposrednimi željami potrošnikov, ampak z odločitvijo vladnih teles (Hicks v: Hughes, 2003, str. 73).

Javni sektor je rezultat javnega in političnega odločanja, ki lahko zapove oziroma prepove določeno vedenje, medtem ko trg deluje na prostovoljni osnovi (Hughes, 2003, str. 73).

V javni sektor sodi vse tisto, kar je v lasti države, ne glede na to, na katerem področju se nahaja (Trpin v: Ferfila et al., 2007, str. 96).

Za javni sektor so značilni pojavi javne odgovornosti, velikosti in kompleksnosti upravnega aparata, delovna intenzivnost upravne panoge, velika pripadnost zaposlenih in etika javnega dela s politično nevtralnostjo, lojalnostjo, nepristranskostjo in nepodkupljivostjo (Farnham in Horton v: Ferfila et al., 2000, str. 148).

Razlogi za obstoj javnega sektorja segajo od potrebe po dostopu do javnih dobrin in pokrivanja eksternalitet javnih dobrin do korektiva nedelujočih tržnih mehanizmov z državno intervencijo in regulacijo. Vlada oblikuje javne ekonomske politike zaradi relativne redkosti dobrin in storitev s ciljem usmerjanja alokacije resursov, povečanja stabilnosti v alokativnem in distribucijskem procesu ter s splošnim namenom boljšega zadovoljevanja človekovih potreb (Ferfila, 1994, str. 8).

## **2.2 JAVNA UPRAVA**

Javna uprava je proizvodnja dobrin in storitev, namenjenih zadovoljevanju potreb potrošnikov (Dimock in Fok v: Haček, 2005, str. 24).

Javne uprava oblikuje in izvršuje javne politike ter se vpleta v del problemov, ki zadevajo človekovo obnašanje in javni interes. Poleg tega proizvaja javne dobrine in storitve ter deluje v skladu z zakonom in ga tudi izvršuje (Stillman, 2005, str. 4).

Javna uprava v svojem organizacijskem pomenu zaobjema vso aparaturo državnih in paradržavnih organov, organizacij in služb, ki izvršujejo zakone in druge predpise, izvajajo oblast ter opravljajo javne službe in druge dejavnosti javnega pomena za državo oziroma v imenu države – na državni in na lokalni ravni. Vse enote javne uprave – na državni ravni – morajo biti ustrezno povezane z upravnimi resorji – ministrstvi, da lahko delujejo pod vodstvom in odgovornostjo ministrov in vlade. Javne uprava se financira iz državnega proračuna in iz drugih javnih sredstev. Organi javne uprave odločajo pretežno po predpisih upravnega prava, delno pa tudi po predpisih civilnega prava. Dejavnosti javne uprave so strokovne dejavnosti, ki se morajo opravljati poklicno, v skladu s pravili posamezne stroke. Zato so za delo v javni upravi potrebne predvsem šolska izobrazba ustrezne smeri in strokovne izkušnje, ki se pridobijo z delom. Zaposleni v javni upravi so javni uslužbenci, za katere velja poseben sistem delovnih razmerij in ureditve plač, tako imenovani uslužbenski sistem. To so bistveni elementi javne uprave (Šmidovnik v: Bohinc in Tičar, 2007, str. 128).

Elementi, ki določajo javno upravo so (Šmidovnik, 1998, str. 1070):

- država deluje preko svoje javne uprave,
- organizacijsko javno upravo sestavljajo državne in paradržavne organizacije,
- funkcionalno je opredeljena z izvrševanjem predpisov, izvajanjem oblasti in javnih služb,
- bistven element je odgovornost resornih ministrstev in vlade,
- financiranje je proračunsko ali iz drugih javnih virov,
- normativno velja upravno, delno tudi civilno pravo,
- poseben pomen naj bi imela stroka v smislu kombiniranja znanja in izkušenj,
- uslužbenki sistem.

Osnovni principi delovanja javno upravo opredeljujejo kot institucionalni okvir za izvajanje političnih odločitev z dominantnim ciljem javnega interesa (Lane, 1995, str. 2).

Gre za sistem organov, ki odločajo o javnih zadevah in skrbijo za zadovoljitev javnih koristi, za celokupnost vseh fizičnih in pravnih oseb, ki kjerkoli in kadarkoli odločajo o tem, kaj so družbene koristi, katerim družbenim koristim je treba zadostiti in na kakšen način in ki so sposobni svoje odločitve uveljaviti. Javna uprava deluje preko pisnih dokumentov, opravlja časovno določene in kontinuirane naloge na temelju vsebinsko legalnih in tehničnih pravil, organizirana je funkcionalno in hierarhično s poudarjanjem centralizacije. Ima specifične vire, ki se razlikujejo od virov zasebnih organizacij, ki jih porablja za zadovoljevanj javne koristi, ne partikularnih ali privatnih interesov. Javni uslužbenci imajo močan občutek dolžnosti izpolnjevanja svojih nalog. Kot bistven družben podsistem je javna uprava politično močno stigmatizirana (Bučar v: Ferfila et al., 2007, str. 101).

Javna uprava ima regulativno funkcijo, torej dejavnost priprave in izdaje pravnih aktov. Širše gledano ima tudi servisno funkcijo z neposrednim zadovoljevanjem potreb preko javnih služb in asociativno funkcijo, torej dejavnost združevanja (Ferfila et al., 2007, str. 105).

Šmidovnik (1985, str. 135) loči štiri kategorije nalog javne uprave in sicer policijske naloge, javne službe, pospeševalne naloge in skrb za obstoj sistema.

## **2.3 DRŽAVNA UPRAVA**

Državna uprava je del javne uprave, ki predstavlja državo kot skupnost ljudi, ki živi na določenem območju in zadovoljuje njihove potrebe, hkrati pa izvršuje državno prisilo, je aparat za izvrševanje monopola fizične prisile. Po organizacijski definiciji državno upravo opredelimo kot organizacijo določene družbene skupnosti, ki ji ta skupnost poveri opravljanje določenih funkcij, sestavljena pa je iz sistema upravnih organov in upravnih organizacij. Pristojnosti državne uprave so izvrševanje predpisov, odločanje v upravnih

stvareh, upravni nadzor, zbiranje informacij in oblikovanje alternativ za podporo upravnega odločanja ter pospeševanja gospodarstva (Rakočević, 1991, str. 16).

Pomembna značilnost državne uprave je velika kompleksnost javnih organizacij. Ponavadi so to velike birokracije, za katere je značilna izrazita hierarhičnost avtoritete ter počasno oziroma odločanje s konsenzom ( Farnham in Horton, 1996, str. 120).

Funkcije državne uprave so nekoliko ožje in sicer eksekutivna ali izvršilna funkcija pomeni izdajanje, izvrševanje pravnih predpisov in skrb za njihovo uveljavitev, odločanje v upravnih zadevah, upravni nadzor; kurativna skrb za ustrezno stanje stvari oziroma za prilagajanje stvarnosti, za izvajanje javnih služb in za pospeševanje družbenega razvoja ter servisna funkcija, katera skrbi za izvajanje storitev za druge državne organe (Rakočević v: Ferfila, 2007, str. 105).

### **3 PRAVOSODNI SISTEM**

Pod izrazom pravosodje si običajno predstavljamo različen obseg pojmov, ta je hkrati odvisen tudi od tega, kolikšno in katero smer izobrazbe imamo ter kako pogosto prihajamo v stik z njimi v našem vsakdanjem življenju. Do razlikovanja v pojmovanju prihaja tudi v samem pravu, tako v pravni teoriji kot tudi v ustavi, zakonih in drugih predpisih. Izraz pravosodje se uporablja za označitev področja delovanja državne oblasti, nanašajoč se na različne dejavnosti v zvezi z izvajanjem sodne funkcije. Izraz pa se uporablja tudi v organizacijskem pomenu za označitev organov, ki delujejo na tem področju. V teoriji se razlikujeta dva pomena izraza pravosodje, in sicer ožji in širši pomen. V ožjem pomenu se šteje za pravosodje samo sodstvo, torej le organi, ki izvajajo sodno funkcijo. V širšem pomenu pa štejemo v pravosodje tudi druge subjekte, ki delujejo na področju pravosodja, ki pa niti funkcionalno niti organizacijsko ne sodijo v okvir sodne veje oblasti – tožilstvo, notariat, odvetništvo in organi pravosodne uprave (Kaučič in Grad, 2007, str. 289).

Najpomembnejšo nalogo na področju pravosodja oziroma v pravosodnem sistemu imajo sodišča, ki vodijo postopke in o njih odločajo. 126. člen Ustave določa, da ureditev in pristojnost sodišč ureja zakon.

#### **3.1 SODIŠČA**

Sodna funkcija je po obstoječem razmerju med zakonodajno in izvršilno zelo blizu prav slednji, saj prav tako izvršuje zakone, ki so izdani v okviru zakonodajne funkcije. Od izvršilne se sodna razlikuje predvsem po tem, da deluje le na pobudo drugih subjektov, ter hkrati po tem, da so njene odločitve dokončne in da je pri svojem delu popolnoma samostojna ter hkrati neodvisna od različnih političnih odločitev. Sodna funkcija si je v svojem razvoju pridobila tudi pravico nadzirati delo državne uprave prek upravnega sodišča in celo zakonodajno z ustavno-sodno funkcijo ter z reševanjem sporov glede pristojnosti in med različnimi državnimi organi (Kaučič in Grad, 2007, str. 290).

Sodno funkcijo opravljajo posebni državni organi – sodišča, znotraj njih pa jo izvajajo sodniki. Sodnike ponavadi imenuje šef države ali pa pristojni minister. Vsak sodnik nastopa v dvoji vlogi. Na eni strani je nosilec sodne funkcije, na drugi strani pa je pravni strokovnjak, za katerega je opravljanje njegove funkcije tudi poklicna kariera in zaposlitev (Kocjančič et al., 2003, str. 219).

V Republiki Sloveniji so sodišča organizirana po stvarni in krajevni pristojnosti. Stvarna pristojnost se nanaša na vse zadeve, o katerih je sodišče pristojno odločati, krajevna oblast pa se navezuje na ozemlje, na katerem izvaja sodno oblast (Kaučič in Grad, 2007, str. 294).

### **3.1.1 Sodišča splošne pristojnosti**

Sodišča s splošno pristojnostjo so organizirana na štirih ravneh – okrajna sodišča, okrožna sodišča, višja sodišča ter Vrhovno sodišče Republike Slovenije (Grad et al., 1999, str. 187).

#### **3.1.1.1 Okrajna sodišča**

Okrajna sodišča sodijo na najnižji, prvi stopnji, in so pristojna za sojenje zlasti v manj pomembnih kazenskih zadevah – kazniva dejanja, za katera je predvidena denarna kazen ali kazen zapora do treh let, razen v zadevah kaznivih dejanj zoper čast in dobro ime, storjenih v tisku, po radiu, televiziji ali drugih sredstvih javnega obveščanja (ZS, 99. člen). Pristojna pa so tudi za civilne zadeve in sicer v sporih manjše vrednosti in nekaterih sporih ne glede na vrednost – sojenje oziroma odločanje v pravnih zadevah, v zapuščinskih in drugih nepravdnih zadevah, za vodenje zemljiške knjige, izvršbe in za sojenje oziroma odločanje v drugih zadevah, kadar tako določa zakon in za opravljanje zadev pravne pomoči, za katere ni po zakonu pristojno drugo sodišče (Brezovšek et al., 2008, str. 112). V Republiki Sloveniji imamo trenutno 44 okrajnih sodišč. Posamezno okrajno sodišče je organizacijska enota okrožnega sodišča z njegovega območja, razen Okrajnega sodišča v Ljubljani, ki je samostojna organizacijska enota (ZS, 114. člen). Pri okrajnem sodišču vodi postopek in sodi oziroma odloča sodnik posameznik (ZS, 100. člen).

#### **3.1.1.2 Okrožna sodišča**

Tako kot okrajna so tudi okrožna sodišča pristojna za sojenje in odločanje na prvi stopnji, vendar praviloma o pomembnejših zadevah. V kazenskih zadevah so okrožna sodišča pristojna za zadeve, za katere niso pristojna okrajna sodišča. Predmet civilnih zadev so na okrožnih sodiščih večinoma spori iz družinskih razmerij, gospodarski spori, spori iz intelektualne lastnine in vodenje sodnega registra (Brezovšek et al., 2008, str. 112). V Republiki Sloveniji imamo trenutno 11 okrožnih sodišč, ki so pristojna za območja posameznih sodnih okrajev.

Na okrožnih sodiščih sodi sodnik posameznik oziroma senat, sestavljen iz sodnika kot predsednika senata in dveh sodnikov porotnikov kot članov senata. V izjemnih primerih pa odloča petčlanski senat, ki ga sestavljajo en sodnik kot predsednik senata ter en sodnik in trije sodniki porotniki kot člani senata (ZS, 102. člen).

### **3.1.1.3 Višja sodišča**

Višja sodišča so instančna sodišča in odločajo na drugi stopnji. Pristojna so za sojenje oziroma odločanje na drugi stopnji o pritožbah zoper odločbe okrajnih in okrožnih sodišč s svojega območja. Pristojna so tudi za odločanje v sporih o pristojnosti med okrajnimi oziroma okrožnimi sodišči in za odločanje o prenosu pristojnosti na drugo okrajno oziroma okrožno sodišče (ZS, 104. člen).

Trenutno so v Republiki Sloveniji 4 višja sodišča s sedeži v Celju, Kopru, Ljubljani in Mariboru. Višja sodišča odločajo v senatih, ki jih praviloma sestavljajo en sodnik v vlogi predsednika senata, sodnik poročevalec in sodnik, ki je član senata ali pa sodnik posameznik (Kocjančič et al., 2003, str. 217).

### **3.1.1.4 Vrhovno sodišče**

Po zakonu o sodiščih je Vrhovno sodišče Republike Slovenije najvišja stopnja odločanja v okviru sodne organizacije. Vrhovno sodišče sodi na tretji stopnji o rednih pravnih sredstvih zoper odločbe sodišča druge stopnje; o izrednih pravnih sredstvih zoper odločbe sodišča druge stopnje; sodi oziroma odloča na prvi stopnji v upravnih in računsko upravnih sporih; sodi na drugi stopnji v zadevah iz upravnih in računskih sporov; pritožbah zoper odločbe sodišča prve stopnje in rešuje spore o pristojnosti (Brezovšek et al., 2008, str. 112).

Zaradi pomembnosti odločitev Vrhovno sodišče praviloma odloča v senatu petih sodnikov, o manj pomembnih lahko tudi v senatu treh sodnikov, o najpomembnejših pa celo v senatu sedmih sodnikov. Pomembna vloga Vrhovnega sodišča je tudi skrb za enotno sodno prakso vseh sodišč v državi (Kaučič in Grad, 2007, str. 297).

Vrhovno sodišče ima sedež v Ljubljani (ZS, 117. člen).

### **3.1.2 Specializirana sodišča**

V zakonu o sodiščih sta določeni le organizacija in pristojnost splošnih sodišč, ureditev specializiranih sodišč pa urejajo posebni zakoni. Med specializirana sodišča v naši ureditvi sodijo delovna in socialna sodišča in upravno sodišče (Brezovšek et al., 2008, str. 112).



Glede razmejitve pristojnosti med sodišči splošne pristojnosti in specializiranimi sodišči Zakon o sodiščih določa, da so specializirana sodišča pristojna za odločanje samo v tistih zadevah, glede katerih zakon njihovo pristojnost izrecno določa. To pomeni, da zakon določa domnevo pristojnosti sodišč splošne pristojnosti in da vselej, kadar je stvarna pristojnost delovnih in socialnih sodišč sporna, velja, da so za reševanje zadeve pristojna sodišča splošne pristojnosti, razen če zakon ne določa pristojnosti drugega specializiranega sodišča (Kobler, 2006, str. 17).

### **3.1.2.1 Delovna in socialna sodišča**

Delovna in socialna sodišča so ustanovljena kot sodišča prve stopnje in kot sodišče druge stopnje. Posebnost v njihovi organizaciji je v tem, da so kot delovna sodišča prve stopnje ustanovljena štiri sodišča s sedeži v Ljubljani, Mariboru, Celju in Kopru, kot socialno sodišče pa samo eno sodišče prve stopnje in sicer Delovno in socialno sodišče v Ljubljani. To sodišče je glede sporov s področja socialne varnosti na prvi stopnji pristojno za območje celotne države, na področju delovnih sporov pa samo za območje sodnega okraja (Kobler, 2006, str. 17).

Delovna sodišča so pristojna za odločanje v individualnih in kolektivnih delovnih sporih. Socialno sodišče pa je pristojno za odločanje v socialnih sporih na področju pokojninskega in invalidskega zavarovanja, zdravstvenega zavarovanja, zavarovanja za primer brezposelnosti in zaposlovanja, na področju starševskega varstva in družinskih prejemkov ter na področju socialnih prejemkov (ZDSS, 7. člen).

Za odločanje o teh sporih so na prvi stopnji pristojna delovna in socialna sodišča. O pritožbi zoper odločbe sodišč prve stopnje odloča višje delovno in socialno sodišče v Ljubljani, ki odloča na drugi stopnji. O reviziji in zahtevi za varstvo zakonitosti zoper odločitve delovnih in socialnih sodišč pa odloča Vrhovno sodišče (Brezovšek et al., 2008, str. 114).

### **3.1.2.2 Upravno sodišče**

Predmet spora je lahko dokončni posamični akt, posamični akt ali dejanje, s katerim se posega v ustavne pravice, če ni zagotovljeno drugo sodno varstvo.

Upravno sodišče Republike Slovenije je pristojno za vse upravne spore, razen v zadevah, ki so po 12. členu Zakona o upravnem sporu v pristojnosti vrhovnega sodišča – spori o zakonitosti aktov volilnih organov za volitve v državni zbor, državni svet in volitve predsednika države.

Za odločanje v upravnih sporih na drugi stopnji je v celoti pristojno vrhovno sodišče. Upravno sodišče Republike Slovenije je organizirano kot enovit državni organ, ki ima sedež v Ljubljani, vendar pa svojo funkcijo izvaja tudi na treh zunanjih oddelkih v Celju, Mariboru in Novi Gorici (Kobler, 2006, str. 20).

### **3.2 DRŽAVNO TOŽILSTVO**

Državna tožilstva so kot del pravosodja samostojni državni organi. Državno tožilstvo je stranka v kazenskem postopku. Njegova vloga je, da v kazenskem postopku pred sodišči v imenu države izvaja kazenski pregon in z njim povezane storilce kaznivega dejanja ter da ugotavlja njihovo kazensko odgovornost v skladu s Kazenskim zakonikom. Vendar pa funkcija tožilcev ni le v delovanju na kazenskem področju, ampak tudi skrb za zakonitost delovanja sodišč na civilnopravnem in upravnopravnem področju. To funkcijo pa tožilstvo izvršuje tako, da vlaga zahteve za varstvo zakonitosti zoper sodne odločbe, ko je sodni postopek pravnomočno končan. Enak postopek pa velja tudi na prekrškovnem področju (Kobler, 2006, str. 9).

### **3.3 DRŽAVNO PRAVOBRANILSTVO**

Državno pravobranilstvo je samostojen državni organ (ZDPra, 2. člen) in tako ni organ pravosodja. Njegova organizacija je enovita, vendar je notranje razčlenjena. Naloge državnega pravobranilstva opravlja generalni državni pravobranilec, državni pravobranilci in njihovi pomočniki. Najpomembnejša funkcija državnega pravobranilstva je zastopanje Republike Slovenije, njenih organov in upravnih organizacij v sestavi, ki so pravne osebe, pred sodišči in pred upravnimi organi. Poleg funkcije zastopanja pa ima državno pravobranilstvo določene naloge tudi na področju strokovne pomoči državnim organom pri sklepanju pogodb v zvezi z nepremičninami ter pri drugih premoženjskih vprašanjih (Kobler, 2006, str. 10).

### **3.4 ODVETNIŠTVO**

Odvetništvo je posebna služba, ki zagotavlja poklicno in strokovno zastopanje pravnih in fizičnih oseb v postopkih pred sodišči in drugimi državnimi organi ter tudi druge oblike pravne pomoči (Kaučič in Grad, 2007, str. 292).

Dejstvo je, da odvetništvo ne sodi med državne organe oziroma ni v neposredni povezavi z dejavnostjo države. Po 137. členu Ustave je odvetništvo kot del pravosodja samostojna in neodvisna služba, ki jo ureja zakon. Ne le, da je odvetništvo pri svojem delu vezano na samostojnost in neodvisnost, temveč je njegova skrb tudi pošteno, strokovno in skrbno zastopanje stranke v mejah pooblastila. Hkrati odvetništvo zagotavlja vso potrebno pomoč pri uresničevanju ustavne pravice do pritožbe in pravico do obrambe v kazenskem postopku. Naloga odvetnikov je tudi, da v okviru svojega poklica strankam omogočajo sestavljanje javnih listin ter da ne nastopajo le v vlogi zastopnikov v postopkih pred sodišči, temveč lahko nastopajo kot pooblaščenca strank nasproti drugim osebam (Brezovšek et al., 2008, str. 108).

### **3.5 NOTARIAT**

Notariat se šteje za posebno javno službo, ki jo opravljajo notarji (ZN, 1. Člen). Iz podobnih razlogov kot odvetništvo notariat uvrščamo v del pravosodja. V nasprotju z odvetništvom pa je notariat posebna javna služba, ki so ji zaupana javna pooblastila, njegova funkcija je, da subjektom, ki se nanj obrnejo, nudijo določeno strokovno pomoč. Bistvena razlika je le v tem, da notariat praviloma ne sodeluje neposredno v sodnih postopkih, ampak svojo vlogo opravi že pred uvedbo postopka (Kobler, 2006, str. 44). Zakon o notariatu notarjem določa tri vrste pristojnosti. Kot najpomembnejša je sestavljanje javnih listin o pravnih poslih, o izjavah volje ali o dejstvih, iz katerih izvirajo pravice. Druga najpomembnejša pristojnost je hramba listin, ki jih je sestavil notar in so v notarski obliki, kot tretja pa je opravljanje nekaterih zadev po nalogu sodišč, če je z zakonom tako določeno.

## 4 MOTIVACIJA

### 4.1 OPREDELITEV POJMOV

Na Inštitutu za preučevanje delovne sile v Londonu (Institute for Manpower Studies) zatrjujejo, da je beseda motivacija med šestimi najpogosteje uporabljenimi besedami v gradivih raznih podjetij.

V strokovni literaturi in v dnevni praksi uporabljamo poleg splošnih izrazov motiv, motivacija in motivirati še podpomenske izraze delovna motivacija, motivacija dela in motivacija za delo. Različni avtorji opredeljujejo pomen motivacije za delo različno, zato ni nenavadno, da se tudi pojma motiv in motivacija opredeljujeta na več načinov, z večjim številom definicij oziroma opredelitev (Uhan, 2000, str. 11).

Pri vzbujanju motivacije je ključno, da se zavedamo, da je motiviranje posameznika ali skupine lahko učinkovito le v pravem okolju (Denny, 1997, str. 12).

**MOTIV** je razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti<sup>2</sup> in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev.

Obstajajo:

- Primarni; to so prvobitni motivi, ki so biološki in socialni,
- sekundarni; to so izvedeni motivi, kot so interesi, stališča in navade,
- podedovani in pridobljeni motivi,
- univerzalni ali splošni, regionalni in individualni motivi.

**MOTIVACIJA** je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Bolj določeno je motivacija zbujanje hotenj in motivov nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Potrebna je razlika med želenim in dejanskim stanjem (Uhan, 2000, str. 11).

Motivacija je nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju ali organizaciji, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti (Mayer, 1994, str. 18).

---

<sup>2</sup> Obstaja sedem razsežnosti spoznavne sposobnosti: verbalne, kvantitativne, deduktivne, percepcijske sposobnosti, sposobnosti razmišljanja, prostorska vizualizacija in spomin (Vila in Kovač, 1997, str. 82-83).

Motivacija je tudi pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov.

Motivacija je posebna dejavnost ali način nebolečega samopritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega (njih) pričakujemo ali pričakuje(jo) sam(i) in to tako, kot najbolje zmore(jo). Za to obstajajo motivacijska sredstva oziroma tudi motivacijski dejavniki, motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi (Uhan, 2000, str. 11).

**MOTIVIRANJE** je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Spodbujati je možno z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in ki zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrča od neželjenih ciljev ali dejanj oziroma nesprejemljivih obnašanj (Turk, 1987, str. 127).

## **4.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE**

Obstajajo številne motivacijske teorije, ki različno določajo motivacijske dejavnike. Vsak posameznik je edinstven ter ima svoj motivacijski model, na katerega vplivajo njegove potrebe, vrednote, interesi, želje in pričakovanja. Ne glede na to, kaj ljudi motivira, pa ne obstaja niti ena sama človekova dejavnost ali delo, ki bi jo spodbujal ene sam dejavnik, temveč gre za kombinacije številnih zelo zapletenih, poznanih in nepoznanih dejavnikov (Lipičnik, 1998, str. 164-170).

### **4.2.1 Motivacijska teorija Maslowa**

Motivacijska teorija Maslowa temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb. Maslow je človekove potrebe razdelil na pet stopenj:

1. fiziološke potrebe,
2. potrebe po varnosti in zaščiti,
3. socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost),
4. potrebe po spoštovanju in samospoštovanju in ugledu,
5. potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj sposobnosti, kreativnost).

Maslow je postavil trditev, da človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, pač pa se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik.

Fiziološke potrebe so temeljne človekove potrebe. Dokler te niso zadovoljene, drugih potreb človek praktično nima. Brž, ko so te potrebe vsaj primerno zadovoljene, se sprožijo in postanejo motivacijski dejavnik potrebe po varnosti. Ko so te zadovoljene, nastanejo socialne potrebe in tako naprej do pete stopnje človekovih potreb. Pomembna za proučevanje motivacije in motiviranosti je trditev Maslowa, da zadovoljena potreba ne motivira več. Če je človek zadovoljil svoje fiziološke potrebe, ga z večjo količino hrane ne moremo več stimulirati. Isto velja tudi za potrebe po varnosti, socialne potrebe in tako naprej. Grupiranje potreb v pet skupin s togimi mejami pa očitno pomeni prehudo poenostavljanje problema. Če je človek zadovoljil svoje fiziološke potrebe, ga z več hrane ne moremo motivirati, lahko pa ga motiviramo z boljšo kakovostjo hrane. Zadovoljitev določene potrebe človeka ima nedvomno razmeroma širok razpon možnosti. Ta razpon pa je časovno in regionalno opredeljen. Potrebi po komunikacijah je v preteklosti lahko zadostilo kolo, a sedaj komaj še avtomobil. Potrebi po rekreaciji kot fiziološki potrebi je še nedavno bilo zadoščeno s pohodnimi čevlji in nahrbtnikom, a sedaj je ponekod želja za zadostitev te potrebe že jahta. Kljub opisanim poenostavitvam je imela teorija Maslowa znaten vpliv na proučevanje delovanja motivacijskih dejavnikov povsod po svetu (Uhan, 2000, str. 23).

#### **4.2.2 Herzbergova motivacijska teorija**

Herzberg je razvil posebno teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, a da njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva. Herzberg je menil, da ima delavec dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Ena vrsta so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, druga vrsta pa so potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela.

Dejavnike okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo, je Herzberg imenoval vzdrževalne dejavnike dela ali higienike. To so tisti dejavniki, ki se nanašajo na denar, položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor in delovne razmere. Njihova odsotnost povzroča nezadovoljstvo.

Druga vrsta potreb delavca izvira neposredno iz dela in te potrebe delujejo kot pravi motivacijski dejavniki ali motivatorji. To so tisti dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo: uspeh pri delu, priznanje za dosežene rezultate, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje in osebni razvoj.

Vzdrževalni dejavniki dela omogočajo primerno nevtrarno podlago za delovanje motivacijskih dejavnikov. Nanašajo se na delovne razmere, na delovne okoliščine, a ne na vsebino dela. Njihova prisotnost zmanjšuje nezadovoljstvo, ni pa nujno, da bi povzročala tudi zadovoljstvo delavcev. Pomembni postanejo takrat, ko niso več zadovoljene potrebe, ki jih pokrivajo.

Motivacijski dejavniki se nanašajo na vsebino dela. Njihova prisotnost povzroča zadovoljstvo in motiviranost za delo.

Raziskave na podlagi Herzbergove motivacijske teorije so pokazale njeno utemeljenost in ustreznost pri strokovnih in vodilnih delih in v primeru, ko imajo delavci zadovoljene osnovne potrebe. Na podlagi teh ugotovitev bi lahko postavili trditev, da zaslužek deluje hkrati kot higienik – pri zelo zadovoljenih osnovnih potrebah in kot motivator – pri malo zadovoljenih osnovnih potrebah. Za vse tiste, ki so mnenja, da zaslužijo premalo, model Herzbergove motivacijske teorije ne ustreza (Uhan, 2000, str. 25).

### **4.2.3 Vroomova motivacijska teorija**

Vroom je zasnoval teorijo pričakovanja, ki je ena najbolj sprejetih in uporabljenih zamisli motivacije. Po tej teoriji je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo po njegovem vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika (Treven, 1998, str. 123).

Vroom je oblikoval modele, s katerimi je poskušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Pomagal si je s tremi izhodiščnimi pojmi: z valenco, z instrumentalnostjo in s pričakovanjem.

Po Vroomu je valenca privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Valenca se lahko spreminja, lahko je pozitivna oziroma lahko ima nullo vrednost.

Pojem instrumentalnost je pri Vroomu drugi pomembnejši sestavni del motivacijske teorije in jo definira kot povezavo med dvema ciljema. Takšno stanje nastopi takrat, ko je posameznik prepričan, da mora doseči cilj, da bi lahko potem dosegel drugega, zanj pomembnejšega.

Ključnega pomena pri Vroomovi teoriji je pričakovanje, ki ga razumemo kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja (Lipičnik, 1995, str. 165).

Prvi Vroomov model pojasnjuje vrednost ciljev, ki je odvisna od valence vseh drugih ciljev kot tudi od opažanja instrumentalnosti tega in drugih ciljev.

Drugi Vroomov model pojasnjuje vedenje, akcijo, ki si jo posameznik izbere. Posameznik izbira in se opredeljuje za vedenje v odvisnosti od privlačnosti vseh ciljev in od pričakovanja, da ga bo to vedenje pripeljalo do zaželenega ciljan (Lipičnik, 1996, str. 166).

Vroomov model motivacijske teorije je uporabljen le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa. Model je uporaben v združbah, kjer se uveljavlja upravljanje in

vodenje po demokratični poti in ki združuje delavce z visoko stopnjo družbene zavesti (Uhan, 2000, str. 26).

#### **4.2.4 Frommova motivacijska teorija**

Frommova motivacijska teorija temelji na dveh skupinah zaposlenih. Prvo skupino predstavljajo tisti, ki bi radi kaj imeli, v drugi skupini pa tisti, ki bi radi kaj bili ali to postali (Ivanuša Bezjak, 2006, str. 90).

Fromm je poskušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Prišel je do dveh odgovorov; in sicer, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli ali zato, ker bi radi nekaj bili. Prva skupina je usmerjena v pridobivanje materialnih dobrin, druga pa bi se rada uveljavila na drugačen način, na primer z doseganjem ugleda v družbi. Vendar se teoriji »imeti« in »biti« ne izključujeta. Predstavljata dve skrajnosti na isti lestvici. Tako se lahko nekateri nagibajo bolj k eni strani, drugi pa k drugi.

Ta teorija je uporabna predvsem zato, da zna menedžer oziroma nadrejeni izbrati motivacijsko orodje za vsakega delavca posebej, in sicer da z napredovanjem nagradi tiste, ki bi radi nekaj bili in materialno tiste, ki bi radi nekaj imeli.

Pomembna je tudi izbira ustreznega razmerja med moralnimi in materialnimi dejavniki, da ne bi prišlo do prevlade enega od njih, saj lahko na ta način dosežemo ravno nasproten učinek (Lipičnik, 1996, str. 169).

#### **4.2.5 Mcgregorjeva teorija X in teorija Y**

Teorija temelji na prepričanju, da je za uspešnost podjetja oziroma organizacije ključna motivacija vseh zaposlenih, na katero pa imajo velik vpliv vodilni delavci. Veliko vlogo pri tem odigra mnenje vodje o človekovi naravi, o možnosti človekovega obnašanja. Ta teorija se oslanja na dve skrajni možnosti človekovega obnašanja (Rozman, 1993, str. 240).

Teorija X predpostavlja, da so zaposleni v izhodišču leni in nemarni, da potrebujejo usmeritve in prisilo, da prevzamejo odgovornost (McGregor, 1960, str. 134). Ljudje tipa X imajo zelo majhne ambicije, neprestano bežijo pred odgovornostjo in zadovoljujejo predvsem nižje potrebe. Potrebujejo močno hierarhično organizacijo podjetja, toge in nepopustljive smernice za delo. Najpomembnejša spodbuda za njih je plača.

Nasprotje teoriji X je teorija Y, po kateri povprečen človek išče in prevzema odgovornost. Ljudje radi uporabljajo bistroumnost, domišljijo in kreativnost za doseg napredka



organizacije v kateri delujejo. Nanje najboljše vplivamo z nadgrajevanjem in možnostjo osebnega razvoja (Možina, 2002, str. 518).

Kot popolno nasprotje teorijama X in Y je William Ouchi na Japonskem razvil teorijo Z, ki predvideva, da bodo zaposleni postali delovni, če jim bomo oblikovali ustrezne vrednote. Takšni zaposleni so pri delu marljivi in vestni ter vedno pripravljeni delati kar se da ustvarjalno in kakovostno (Ouchi, 1981, str. 98).

#### **4.2.6 Hackman – Oldhamov model obogatitve dela**

Model opozarja na tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena teh okoliščin neustrezna, je motivacija zaposlenih nizka. Zaposleni doživlja pomembnost dela in zazna, da se delo splača in da ga je vredno opravljati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu; poznavanje rezultatov pripomore, da se zaveda ravni svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj prispevajo k veliki motiviranosti za delo (Možina, 1994, 502).

### **4.3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI**

Motivacijski dejavniki so dejavniki, s katerimi vplivamo na motivacijo posameznika ali zaposlenega.

Pri delu z ljudmi na področju motivacijo morajo menedžerji oziroma vodstveni delavci upoštevati predvsem tri dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih, in sicer na individualne razlike, na značilnost dela in na organizacijsko prakso (Lipičnik, 1996, str. 159).

#### **4.3.1 Individualne razlike**

Vsak človek je unikat. Osebne potrebe, vrednote, stališča in interese človek prinese s seboj na delo. Ker te lastnosti variirajo od posameznika do posameznika, se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Nekatere motivira denar in zavračajo z delom, da bi dobili višjo plačo, druge motivira varnost in sprejmejo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju, da ostanejo brez službe. Tretji sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti (Lipičnik, 1996, str. 160).

### 4.3.2 Značilnosti dela

»Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti. Nekatera dela visoko cenimo po določenih značilnostih in manj po drugih in narobe« (Lipičnik, 1996, str. 160).

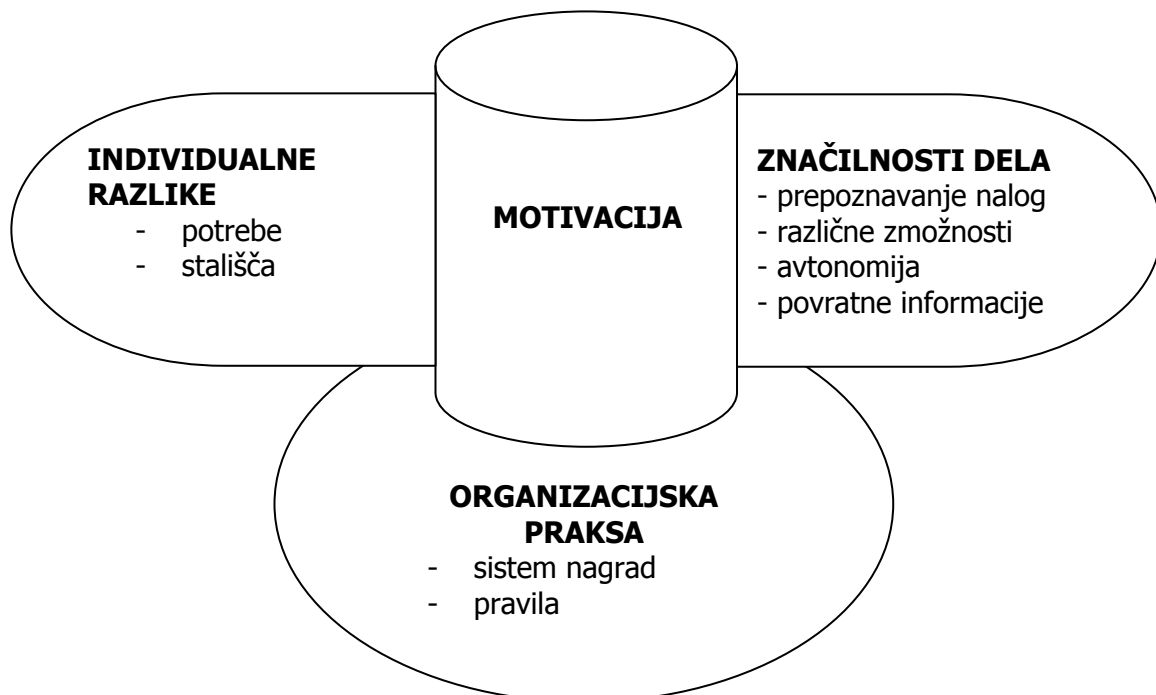
### 4.3.3 Organizacijska praksa

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji (Lipičnik, 1996, str. 160).

Politika opredeljuje nekatere ugodnosti, in sicer plačilo počitnic, zavarovanja, skrb za otroke... S pojmom nagrada razumemo vse, kar privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi organizacijo zapustili (bonitete, provizije). Nagrade morajo temeljiti na uspešnosti.

### 4.3.4 Interakcija dejavnikov

Slika 2: Interakcija dejavnikov



Vir: Lipičnik, 1996, str. 160

Zgornja slika prikazuje tri dejavnike, ki skupno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Managerji oziroma vodje organizacij morajo misliti na vse tri dejavnike. Razumeti morajo tudi, da način, s katerim poskušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator.

#### **4.4 SKLEPNE MISLI**

Iz knjige *Motivacija*, katere avtor je Nikola Grubiša (2001, str. 120-205), je mag. Mirjana Ivanuša Bezjak (2006, str. 95) povzela nekatera razmišljanja v zvezi z motivacijo zaposlenih:

- Zaposleni morajo v nadrejenih najti predvsem zgled in oporo za svoje delo. Drugače bodo povezovali obiske pri vodji le z nerganjem, slabo voljo in predvsem s prepričanjem, da jim nadrejeni ni sposoben pomagati.
- Če želimo nekoga nekaj naučiti, mu moramo to pokazati in mu biti dober zgled ter mu pomagati, ko se mu ustavi – ves čas, dan za dnem. Teorija lahko pomaga, a ljudje želijo živ primer; tudi zato, da se sami prepričajo, da je naloga, ki smo jim jo naložili, sploh uresničljiva.
- Če si neprestano govorimo, da že vse vemo in ne potrebujemo nič drugega (novega), bomo morda ravno zaradi tega ves čas stopicali na mestu, ker si ne bomo dovolili novih izkušenj in se bomo že vnaprej odrekli morebitnim dodatnim priložnostim. Vsaka rast pa zahteva spremembo.
- Za uspeh dveh ljudi je treba res dokaj malo: energija spoštovanja; zaupanje, da je možno zadevo rešiti; skupen cilj, ki oba veseli in ga želita doseči, ter želja in vztrajnost, da se giblremo v pravo smer.
- Ljudje imamo velikokrat v mislih tiste stvari, ki nas žulijo. Z drugimi besedami – navadno razmišljamo le o zadevah, ki jih še nismo rešili, pa bi jih morali.
- Če bi zaposlenim na delovnem mestu uspeli dan za dnem pričarati občutek, kakršnega je imel človek, ko je zadel ogromen znesek na loteriji, bi komaj čakali, da spet pridejo na delo.
- Ljudje, ki so v nekem odnosu (npr. z nadrejenim) zadovoljni, imajo vedno občutek, da več dobijo kot pa dajejo.

- Velikokrat so vodje mnenja, da njihovi zaposleni ne znajo dovolj dobro delati. Do sedaj se je še skoraj vedno pokazalo, da je bila glavna težava v motivaciji, ne pa v neznanju.
- Z normami pokažemo, kako naj bi izgledalo posameznikovo delo, da bi bili nadrejeni zadovoljni. Poleg vsega pa je potreben neki kriterij za uspeh.
- Če želimo, da ne bomo imeli občutka, da v službi bogu krademo čas in da hodimo tja samo zato, da bomo zaslužili denar, je treba lastne cilje uskladiti s cilji organizacije. Ključno vprašanje, s katerim ugotovimo, ali bomo na ta čas, ki ga preživimo v službi, gledali kot na uresničevanje svojih želja in ciljev ali kot na izgubljen čas, je: Ali lahko z opravljanjem dela v službi uresničujemo lastne (osebne) cilje?
- Če želiš kaj dobiti, moraš najprej nekaj dati. In ne obratno!

## 5 NAPREDOVANJE

### 5.1 SPLOŠNO O NAPREDOVANJU

Napredovanje zaposlenih je zelo pomemben motivacijski dejavnik pri zaposlenih, zato je dober sistem napredovanja v družbi še kako potreben. Strokovno pripravljen sistem napredovanja mora imeti dovolj ravni, da lahko posameznik razvija svoje potenciale in jih nadgrajuje z uspešnostjo svojega dela. Sistem napredovanja mora biti prilagodljiv spremembam na trgu dela. Gre za proces, s katerim organizacije usklajujejo ravnotežje med posameznikovimi kariernimi cilji in sposobnostmi ter kadrovskimi potrebami podjetja. Zaposleni morajo imeti pred sabo cilje ter dobro pripravljen karierni načrt, saj jim to daje motivacijo, da se trudijo biti boljši in bolj učinkoviti. Organizacije morajo tako znati prepoznati take zaposlene, ki imajo ambicije in željo po napredovanju, kajti če teh njihovih motivov ne bodo pravočasno prepoznali in jih realizirali, je možno, da jih bodo realizirali sami pri drugem delodajalcu (Admin, 2009).

Napredovanje na delovnem mestu predstavlja poseben podsistem razvoja kadrov. Ta podsistem vključuje soodvisnost med napredovanji, delovno uspešnostjo, razvojnimi zmožnostmi posameznika ter strokovnim izobraževanjem ali izpopolnjevanjem na višji stopnji zahtevnosti. Pomembno je, da so zaposleni motivirani tako za svoj razvoj, kot tudi za učinkovitejše in optimalnejše delo. Kot najpomembnejša merila pri izbiri zaposlenih za napredovanje ali usmeritev v dodatno izobraževanje in usposabljanje Možina (Možina et al., 2002, str. 66) opredeli: delovno uspešnost in učinkovitost posameznika, posameznikov odnos do dela ter posameznikove razvojne zmožnosti na določenem področju.

Sistem napredovanja v organizaciji mora biti oblikovan tako, da izpolnjuje naslednje lastnosti (Možina et al., 1998, str. 59):

- mora biti jasen, odprt, prilagodljiv, pregleden in učinkovit iz vidika potreb po razvoju kadrov. Poznati in sprejeti ga mora vsak zaposleni v organizaciji;
- mora vsebovati vnaprej znana merila napredovanja. Poleg meril napredovanja mora vsebovati tudi zahteve, ki so povezane z usposabljanjem, izobraževanjem in izpopolnjevanjem;
- napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo dela (razširitev dela, obogatitev dela, povečana odgovornost);
- vsako napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti in na oceni potencialnih razvojnih možnosti zaposlenega;
- sistem napredovanja mora delovati v povezavi in s podporo sistema nagrajevanj v organizaciji.

Napredovanje je pomembno tako za posameznika kot za organizacijo. Tako lahko organizacija bolje izkoristi potencialne svojega zaposlenega, saj se za delovno mesto na katerega uslužbenec napreduje, zahtevajo večje sposobnosti, večja odgovornost, samostojnost, na drugi strani pa s tem visoko motiviramo zaposlenega, ki tako dobi priložnost, da se izkaže in s tem zadovolji tudi sebe (Carrell et al., 2000, str. 286).

Možina (Možina et al., 2002a, str. 411) opredeljuje napredovanje kot prehod zaposlenega z delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na višje, bolj zahtevno delovno mesto. Da bi napredovanje motiviralo zaposlene, jim mora prinesiti tudi konkretne ugodnosti. Tako napredovanje sodi med motivacijske dejavnike, saj zaposlenemu prinese priznanje, možnost odločanja in statusni položaj. Je mobilizator kadrovskega potenciala in spodbuja zaposlene, da se vedejo tako, kot zahtevajo pogoji za napredovanje. Napredovanje je le redko avtomatski sistem, pač pa je pogosto odvisno od mnogih pogojev, med drugim tudi od izpraznitve delovnega mesta, izobrazbe, vrlin in delovne uspešnosti javnega uslužbenca (Bagon, 2003, str. 24).

Napredovanje javnega uslužbenca<sup>3</sup> pomeni pomikanje na vse odgovornejša in zahtevnejša delovna mesta oziroma položaje, s tem pa tudi izboljševanje materialnih in drugih pogojev dela (plače, dopust itd.). Napredovanje je povezano s klasifikacijskim sistemom. V sistemu klasifikacije delovnih mest napredovanje pomeni pomik na višje delovno mesto, v sistemu klasifikacije uslužbencev pa na višji položaj v tej klasifikaciji (Virant, 2004, str. 203).

## **5.2 OBLIKE NAPREDOVANJA**

Najpogostejša načina napredovanja sta horizontalno in vertikalno napredovanje. Horizontalno napredovanje je povezano z večjo zahtevnostjo dela in je običajno pogojeno z ustrezno strokovno izobrazbo, dodatnim funkcionalnim znanjem, pridobljenimi delovnimi izkušnjami, saj posameznik dobi večji obseg samostojnosti in odgovornosti. Vertikalno napredovanje pa temelji na strokovni usposobljenosti za zahtevnejše vodstveno delovno mesto in zahteva menedžerska znanja skladno z organizacijsko strukturo. Pri tem se posamezniku spremenita plača in status (Admin, 2009a).

Tudi v javnem sektorju<sup>4</sup> razlikujemo:

---

<sup>3</sup> Javni uslužbenec je posameznik, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju (ZJU, 1. člen).

<sup>4</sup> Javni sektor sestavljajo državni organi, tj. organi državne uprave in drugi državni organi, uprave lokalnih samoupravnih skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi ter druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti (ZJU, 1. člen).

1. HORIZONTALNO NAPREDOVANJE, ki pomeni napredovanje po plačnih razredih brez spremembe delovnega mesta in naziva, pri čemer se napredovanje izrazi v povišanju osnovne plače in
2. VERTIKALNO NAPREDOVANJE, ki pomeni napredovanje na bolj zahtevno delovno mesto ali v višji naziv (Klinar, 2006, str. 68).

Lipičnik (1998, str. 180) meni, da je posameznik v preteklosti napredoval vertikalno tako, da je prešel z manj na bolj zahtevno delovno mesto, kar je pomenilo tudi višji osebni dohodek. Ker pa je zahtevnih delovnih mest kmalu začelo primanjkovati, se je pojavilo horizontalno napredovanje.

### **5.2.1 Horizontalno napredovanje**

Horizontalno napredovanje je karierni premik v okviru delovnega mesta, ki ga zaposleni zaseda ali premik na drugo delovno mesto z isto stopnjo zahtevnosti, ki ga morajo spremljati konkretne ugodnosti (Mlekuš 2005, str. 15).

Horizontalno napredovanje zaznamujejo t.i. horizontalni premiki zaposlenih. Ti premiki so rezultat njihovih lastnih naporov ali pa določenega usposabljanja in potencialnega razvoja v zaposlitvi. Ti premiki se kažejo v rotaciji delovnih mest, formalnih usposabljanjih, pridobitve različnih spretnosti ipd. (Schein v Cvetko 2002, str. 35)

Zakonsko podlago za horizontalno napredovanje v državni upravi predstavljata Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, v nadaljevanju ZSPJS in Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, v nadaljevanju Uredba 1.

Prav zaradi omejitve, ki veljajo pri vertikalnem napredovanju, sistemi plač v javnem sektorju uvajajo tudi napredovanja, ki omogočajo povečanje plače na istem delovnem mestu oziroma v istem nazivu, torej horizontalno napredovanje. Prednost horizontalnega napredovanja je, da nagraduje delo javnega uslužbenca na njegovem delovnem mestu oziroma v nazivu in ga ne sili v boj za hierarhično višja delovna mesta ali nazive, da bi si lahko izboljšal lasten materialni položaj. Je torej stimulacija, ki nagraduje dobro opravljeno delo, ne da bi se hkrati s povišanjem plače spremenila tudi dela in naloge (delovno mesto ali naziv) javnega uslužbenca. Ni namreč nujno, da je ta sposoben opravljati zahtevnejše naloge in da bi bil tudi na višjem delovnem mestu oziroma z višjim nazivom tako uspešen kot na sedanjem delovnem mestu ali z nazivom (Klinar, 2006a, str. 68).

Horizontalno napredovanje po ZSPJS poteka periodično vsaka tri leta in je mogoče takrat, ko javni uslužbenec izpolnjuje vse pogoje za napredovanje ter da je to ugotovljeno v predpisanem postopku. To pomeni, da horizontalno napredovanje pomeni iztožljivo pravico vsakega zaposlenega, ki je izpolnil predpisane pogoje.

Po ZSPJS so pogoji za napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred:

- delovna uspešnost, izkazana v napredovalnem obdobju;
- samostojnost in zanesljivost pri delu;
- ustvarjalnost;
- dodatna pridobljena znanja v napredovalnem obdobju, če pripomorejo k uspešnejšemu opravljanju dela na delovnem mestu oziroma v nazivu.

Natančnejši pogoji, postopek in način preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje ter izjemni primeri se za zaposlene določajo z uredbo vlade, s splošnim aktom, ki ga izda predstojnik državnega organa, s splošnim aktom direktorja javnega zavoda v soglasju s pristojnim ministrom in ministrom, pristojnim za finance in splošnim aktom pristojnega organa univerze oziroma samostojnega visokošolskega zavoda (Bohinc, 2005, str. 134).

### **5.2.2 Vertikalno napredovanje**

Vertikalno napredovanje zaznamujejo tako imenovani hierarhični premiki. V organizaciji je vsako delovno mesto del hierarhičnega sistema, rangirano v določen nivo in označeno z nazivom ali titulo. Na podlagi teh kriterijev lahko vsak zaposleni presoja svoje uspehe. Za uspeh se šteje to, ali je dosežen ali presežen nivo, ki si ga zaposleni postavi za cilj (Schein v Cvetko 2002a, str. 35).

Vertikalno napredovanje je povezano z organizacijsko strukturo oziroma z vodstveno hierarhijo. Razlikujemo toliko stopenj napredovanja, kolikor je v organizaciji ravni vodenja. Delovna mesta in funkcije, ki omogočajo takšno vrsto napredovanja, so v vsaki organizaciji vnaprej opredeljene in številčno določene (Možina, 1998a, str. 59).

Vertikalno napredovanje je karierni premik z delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na drugo, zahtevnejše delovno mesto, ki ga morajo spremljati konkretne ugodnosti. Zahtevnejše delovno mesto mora biti kot tako opredeljeno z ustreznim aktom organizacije (Mlekuš, 2005a, str. 15).

Pod konkretne ugodnosti, ki spremljajo napredovanje, štejemo: višjo plačo, večjo odgovornost, večjo samostojnost, večji ugled, večjo pestrost dela, večjo varnost zaposlitve, boljše delovne razmere, pridobitev dodatnih znanj ipd. (Lipič v Mlekuš 2005, str. 15).

Ko zaposleni vertikalno napreduje, to praviloma pomeni, da prevzame vodenje večjega števila delavcev, dobi novo delovno mesto, nov naziv, višjo stopnjo odgovornosti in pristojnosti, večje plačilo za opravljeno delo, več zadolžitev, več bonitet ipd. (Mihalič, 2006, str. 243).

V ZSPJS vertikalno napredovanje ni posebej urejeno, saj so postopek in pogoji za napredovanje za zahtevnejše delovno mesto in v višji naziv urejeni s področnimi predpisi.



Napredovanje na višjo funkcijo poznajo tudi ureditve določenih funkcij, npr. sodnikov, tožilcev in pravobranilcev, ki določajo karierno pot funkcionarjev<sup>5</sup>. Za vertikalno napredovanje v glavnem velja, da je izvedljivo le, če obstaja prosto zahtevnejše delovno mesto, na katerem javni uslužbenec ali funkcionar napreduje, če izpolni predpisane pogoje. Druga značilnost je, da je napredovanje na zahtevnejše delovno mesto prepuščeno diskreciji delodajalca, ali bo nekdo napredoval na prosto delovno mesto ali pa bo izpeljan javni razpis oziroma premestitev drugega javnega uslužbenca. Hkrati je treba upoštevati omejitev, ki izhaja iz dejstva, da so organizacije pretežno hierarhično oblikovane, kar pomeni, da je višjih in zahtevnejših delovnih mest čedalje manj, bližje ko smo vrhu organizacije (Klinar, 2006b, str. 71, 72).

---

<sup>5</sup> Funkcionarji so osebe, ki pridobijo mandat za izvrševanje funkcije s splošnimi volitvami, osebe, ki pridobijo mandat za izvrševanje funkcije izvršilne in sodne oblasti z izvolitvijo ali imenovanjem v Državnem zboru Republike Slovenije ali predstavniškem telesu lokalne skupnosti ter druge osebe, ki jih skladno z zakonom kot funkcionarje izvolijo ali imenujejo nosilci zakonodajne, izvršilne ali sodne oblasti (ZSPJS, 2. Člen). Funkcionarji v državnih organih in organih lokalnih skupnosti niso javni uslužbenci (ZJU, 1. Člen).

## 6 NAPREDOVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV

### 6.1 OPREDELITEV POJMA

Javni uslužbenec je posameznik, ki sklone delovno razmerje v javnem sektorju, ki ga po zakonu o javnih uslužbencih sestavljajo: 1. državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti, 2. javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi, 3. druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti. Javni uslužbenec opravlja naloge, ki so pomembne za celotno družbeno skupnost. Zadolžen je za izvrševanje javnega interesa, ki se izraža v obliki zakonov, proračuna in drugih političnih odločitev, hkrati pa pripravlja strokovno podlago za politično odločanje. Strokovnost in učinkovitost javnih uslužbencev in s tem javne uprave je pomembno za delovanje celotne državne in lokalne skupnosti (Ministrstvo za javno upravo).

Zakon o javnih uslužbencih, v nadaljevanju ZJU, razlikuje med naslednjimi javnimi uslužbenci (ZJU, 23. člen):

- uradniki – javni uslužbenci, ki v organih opravljajo javne naloge<sup>6</sup>. Delovna mesta na katerih se opravljajo javne naloge, so uradniška delovna mesta.
- strokovno-tehničnimi javnimi uslužbenci – javni uslužbenci, ki v organih opravljajo spremljajoča dela<sup>7</sup>. Delovna mesta na katerih se opravljajo spremljajoča dela, so strokovno-tehnična delovna mesta.

ZJU je v definicijo javnega uslužbenca oziroma v uslužbenski sistem uvedel razlikovanje, ki je izraženo v pojmu uradnika. Za področje plač je posebej pomembno, da je osnovna plača uradnika vezana na uradniški naziv, kar pomeni, da mora biti javni uslužbenec (uradnik) pred razvrstitvijo na delovno mesto imenovan v uradniški naziv. Uradniki so javni uslužbenci, zaposleni v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti.

Strokovno-tehnični javni uslužbenci so tisti zaposleni, ki ne opravljajo oblastno-upravnih nalog v javni upravi oziroma ne opravljajo temeljnih strokovnih nalog določene dejavnosti. Gre torej za zaposlene v spremljajočih dejavnostih (računovodska, finančna, kadrovska, analitična in druge dejavnosti). Osnovna plača strokovno-tehničnega javnega uslužbenca je vezana na delovno mesto, na katero je razvrščen. (Klinar, 2006c, str. 47).

---

<sup>6</sup> Javne naloge v organih so naloge, ki so neposredno povezane z izvrševanjem oblasti ali z varstvom javnega interesa (ZJU, 23. člen).

<sup>7</sup> Spremljajoča dela so dela na področju kadrovskega in materialno-finančnega poslovanja, tehnična in podobna dela, ki jih je treba opravljati zaradi nemotenega izvajanja javnih nalog organa (ZJU, 23. člen).

## **6.2 NAPREDOVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV**

### **6.2.1 Napredovanje v višji plačni razred**

#### **6.2.1.1 Zakon o sistemu plač v javnem sektorju**

Ta zakon ureja sistem plač funkcionarjev in javnih uslužbencev v javnem sektorju, pravila za njihovo določanje, obračunavanje in izplačevanje ter pravila za določanje obsega sredstev za plače. Zakon opredeljuje tudi postopek za spremembo razmerij med plačnimi skupinami<sup>8</sup> in plačnimi podskupinami v javnem sektorju (ZSPJS, 1. člen).

Sistem napredovanja javnih uslužbencev v plačne razrede ZSPJS ne ureja povsem na novo. Že uveljavljene rešitve, ki so se izkazale kot dobre, je zakon povzel in nadgradil v tako imenovani horizontalni sistem napredovanja, ki je vezan na delovno mesto in je v funkciji nagrajevanja uspešnega dela javnega uslužbenca na isti ali nižji stopnji zahtevnosti. Nagrajuje dobro opravljeno delo, ki ga ocenjuje predstojnik. Javnega uslužbenca ne sili v karierno napredovanje na bolj zahtevno delovno mesto, čemur je namenjeno napredovanje v nazive, pri čemer se obe vrsti napredovanja ne izključujeta.

ZSPJS v 16. členu in ostalih določbah poglavja o napredovanju ureja napredovanje na delovnem mestu ali v nazivu v višji plačni razred<sup>9</sup> (horizontalno napredovanje), ne pa tudi napredovanje na bolj zahtevno delovno mesto ali v naziv oziroma v višji naziv (vertikalno napredovanje).

Javni uslužbenec lahko na podlagi tega zakona na delovnem mestu oziroma v nazivu napreduje v višji plačni razred. O tem napredovanju odloča pristojni organ oziroma predstojnik (ZSPJS, 16. člen).

Javni uslužbenec lahko napreduje vsake tri leta. V ta tri leta se šteje tudi čas, ko je javni uslužbenec delal na delovnih mestih, za katere je predpisana enaka stopnja strokovne izobrazbe. Ko ZSPJS v 8. členu navaja, kakšna izobrazba je ustrezna za delovna mesta v posameznih tarifnih razredih<sup>10</sup>, ne uporablja pojma »stopnja strokovne izobrazbe«, ampak

---

<sup>8</sup> Plačno skupino sestavljajo funkcije oziroma delovna mesta in nazivi značilni za dejavnost oziroma istovrstna delovna mesta v vseh dejavnostih. Plačna skupina se glede na skupne značilnosti funkcij, delovnih mest in nazivov deli na plačne podskupine (ZSPJS, 2. člen).

<sup>9</sup> Plačni razred je del plačne lestvice, ki ima vrednost izraženo v nominalnem znesku (ZSPJS, 2. člen).

<sup>10</sup> Tarifni razredi izražajo stopnjo zahtevnosti delovnih mest in nazivov glede na zahtevano izobrazbo oziroma usposobljenost (ZSPJS, 8. člen).

pojem »raven strokovne izobrazbe«. Potemtakem si določbo lahko razlagamo tako, da se kot enaka stopnja štejejo ravni izobrazbe, ki so v 8. členu ZSPJS določene za isti tarifni razred. Torej, če je javni uslužbenec v zadnjih treh letih zasedal različna delovna mesta v istem tarifnem razredu, v katerem se je preverjalo pogoje za napredovanje, se mu ta čas šteje v napredovalno obdobje<sup>11</sup>. V primeru, da pa je javni uslužbenec v obdobju po zadnjem napredovanju napredoval na bolj zahtevnejše delovno mesto v višjem tarifnem razredu, se mu bo v napredovalno obdobje štelo le čas, odkar je zaposlen na bolj zahtevnem delovnem mestu v višjem tarifnem razredu.

V primeru, ko javni uslužbenec zasede manj zahtevno delovno mesto v nižjem tarifnem razredu, pa prejšnja razlaga ne bi bila smiselna, torej ne bi bilo smiselno, da se čas, prebit na bolj zahtevnem delovnem mestu v višjem tarifnem razredu ne bi štel v napredovalno obdobje. Smisel zakonske določbe je nedvomno v tem, da je možno upoštevati le čas dela na najmanj enako zahtevnih delovnih mestih, zato čas dela na bolj zahtevnih delovnih mestih ne bi smel javnemu uslužbencu povzročiti kasnejšega napredovanja. Na smiselnost takšne razlage nas napoti določba 20. člena ZSPJS, ki pravi: »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, razen če pristojni organ ugotovi, da na prejšnjem delovnem mestu ni dosegal pričakovanih delovnih rezultatov ali da plačni razredi za napredovanje na prejšnjem delovnem mestu niso bili doseženi v skladu z zakonom ali na njegovi podlagi izdanimi predpisi. 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« (ZSPJS, 20. člen).

Javni uslužbenec lahko napreduje za enega ali dva plačna razreda. Skupaj je možno na delovnem mestu, na katerem ni možno napredovanje v višji naziv, napredovati za največ deset plačnih razredov. Na delovnih mestih, kjer je možno napredovati v nazive, pa je možno v vsakem nazivu napredovati za največ pet plačnih razredov. V primeru, da javni uslužbenec skupaj z vsemi napredovanji v vseh nazivih na delovnem mestu ne bi mogel doseči napredovanja za deset plačnih razredov, je možno v najvišjem nazivu na tem delovnem mestu napredovati tudi za več kot pet plačnih razredov. V tem primeru je v najvišjem nazivu možno napredovati za toliko razredov, da se doseže skupno napredovanje v vseh nazivih skupaj za deset plačnih razredov.

Z napredovanjem po ZSPJS pridobi javni uslužbenec višji plačni razred. Glede na to, da je na delovnem mestu možno napredovati za deset plačnih razredov, vsebuje ZSPJS v 18. členu določbo, da je možno z napredovanjem pridobiti tudi plačni razred, ki je uvrščen v višji tarifni razred kot plačni razred za določitev osnovne plače delovnega mesta oziroma

---

<sup>11</sup> Napredovalno obdobje je čas od zadnjega napredovanja oziroma prve zaposlitve v javnem sektorju, v katerem javni uslužbenec pridobi tri letne ocene, ki mu omogočajo napredovanje (Uredba 1, 2. člen).

naziva, na katerem napreduje. Če je delovno mesto uvrščeno v V. tarifni razred, je torej z napredovanjem možno pridobiti plačne razrede, v katere so sicer v izhodišču uvrščena delovna mesta v VI. ali pa tudi VII. tarifnem razredu. Ali povedano drugače: prehod plačnih razredov v višje tarifne razrede ni nobena omejitev na napredovanje.

Kot izhaja iz 16. člena ZSPJS, napredovanje ni avtomatično, ampak je vezano na izpolnjevanje določenih pogojev. ZSPJS jih v 17. členu našteva, podrobneje pa postopek in način preverjanja njihovega izpolnjevanja prepušča podzakonskemu aktu. Za večino javnih uslužbencev, ki so zaposleni v organih državne uprave, v upravah lokalnih skupnosti, v pravosodnih organih, v javnih zavodih in nekaterih drugih uporabnikih proračuna je kot podzakonski akt predvidena uredba vlade, za nekatere taksativno določene uporabnike proračuna pa se postopek in način preverjanja pogojev za napredovanje določi s splošnimi akti, ki se objavijo v Uradnem listu RS (po Apohal Vučkovič, 2009, str. 35-41).

#### **6.2.1.2 Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede**

Uredba 1 je bila sprejeta na podlagi drugega odstavka 17. člena ZSPJS. Ta določa postopek in način preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje v plačne razrede za javne uslužbenke v organih državne uprave, v upravah lokalnih skupnosti, v pravosodnih organih, v javnih zavodih in drugih uporabnikih proračuna.

V 2. členu uredbe so opredeljeni pomeni izrazov in sicer: odgovorna oseba po tej uredbi je predstojnik ali poslovodni organ; napredovalno obdobje je čas od zadnjega napredovanja oziroma prve zaposlitve v javnem sektorju, v katerem javni uslužbenec pridobi tri letne ocene, ki mu omogočajo napredovanje; ocenjevalno obdobje je obdobje od 1. januarja do 31. decembra, v katerem se javnega uslužbenca oceni. V nadaljevanju določbe uredbo-dajalec opisno opredeljuje posamezno kategorijo ocen na petstopenjski lestvici od nezadovoljivo do odlično:

- Odlična ocena delovne uspešnosti pomeni odlično opravljeno delo, to je visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja, v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju.
- Zelo dobra ocena delovne uspešnosti pomeni zelo dobro opravljeno delo, to je nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja, v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju.
- Dobra ocena delovne uspešnosti pomeni dobro opravljeno delo, to je v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja, v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju.
- Zadovoljiva ocena delovne uspešnosti pomeni zadovoljivo opravljeno delo, to je delno pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja, v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju.

- Nezadovoljiva ocena delovne uspešnosti pomeni nezadovoljivo opravljeno delo, to je v celoti pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja, v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju (Uredba 1, 2. člen).

Pogoj za napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred je delovna uspešnost, izkazana v napredovalnem obdobju, ki jo predstojnik letno oceni glede na :

- rezultate dela,
- samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela,
- zanesljivost pri opravljanju dela,
- kvaliteto sodelovanja in organizacijo dela ter
- druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

Našteti kriteriji so določeni že v 17. členu ZSPJS, podrobneje pa so opredeljeni v prilogi Uredbe 1.

1. kriteriji po elementu rezultati dela so strokovnost, kjer se ocenjuje izvajanje nalog v skladu z veljavnimi standardi; obseg dela, kjer šteje količina opravljenega dela in dodatno delo ter pravočasnost izvajanja nalog v skladu s predvidenimi roki in veljavnimi standardi.
2. kriteriji po elementu samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela, kamor spada dajanje natančnih navodil, razvijanje novih idej, dajanje koristnih pobud, predlogov, upošteva pa se tudi pogostost napak oziroma kvaliteta dela.
3. kriteriji po elementu zanesljivost pri opravljanju dela, kjer šteje izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti.
4. kvaliteta sodelovanja, kjer je potrebno medsebojno sodelovati in imeti primeren odnos do sodelavcev ter organizacija dela, kjer je potrebna prilagoditev nepredvidenim situacijam.
5. pri drugih sposobnostih v zvezi z opravljanjem dela je mišljena interdisciplinarnost, odnos do uporabnikov storitev, komuniciranje in drugo.

Navedeni podkriteriji niso izključujoči. Predstavljajo okvir, v katerem se predstojnik giblje, ko oblikuje oceno javnega uslužbenca, pri čemer se lahko poslužuje različnih metod in postopkov za oblikovanje končne ocene. Ne glede na to kakšno metodo ocenjevanja si predstojnik izbere, mora na koncu svojo oceno izraziti z enotno oceno; odlično, prav dobro, dobro, zadovoljivo in nezadovoljivo. Z oceno je predstojnik javnega uslužbenca dolžan ustno seznaniti in mu vročiti ocenjevalni list. Predstojnik pa lahko za ocenjevanje pooblasti tudi drugo osebo, vendar mora le ta biti nadrejena javnemu uslužbencu.

Javnega uslužbenca se oceni enkrat letno. Zadnji rok za oceno je 15. marec za ocenjevalno obdobje od 1. januarja do 31. decembra preteklega leta. Pogoj za pridobitev pravice do napredovanja je sklenjeno delovno razmerje v javnem sektorju. Torej v plačni razred napreduje vsak javni uslužbenec, ki ima pri proračunskem uporabniku sklenjeno delovno razmerje. Pri tem pa ni pomembno ali gre za delovno razmerje sklenjeno za določen čas ali nedoločen čas, delovno razmerje s polnim ali krajšim delovnim časom. Poleg tega uredba določa dodatni pogoj, da je javni uslužbenec v ocenjevalnem obdobju

opravljal delo najmanj šest mesecev. Pri tem ne zadostuje zgolj dejstvo, da je imel sklenjeno delovno razmerje, ampak je moral biti dejansko prisoten na delovnem mestu. Če javni uslužbenec zaradi odsotnosti, razen v zakonu taksativno naštetih izjemah, v ocenjevalnem obdobju ni izpolnil navedenega pogoja, ostane neocenjen. V ocenjevalnem listu mora biti to dejstvo jasno izkazano.

Ne glede na čas prisotnosti v ocenjevalnem obdobju pa je predstojnik dolžan oceniti javne uslužbence, ki so zaradi napotitve s strani delodajalca, poškodbe pri delu, poklicne bolezni in starševskega varstva odsotni več kot šest mesecev.

Če je bil javni uslužbenec v ocenjevalnem obdobju prisoten določen čas, se oceni za to obdobje, če pa javni uslužbenec v ocenjevalnem obdobju ni delal, je edino mogoča razlaga, da se oceni na enak način, kot je bil ocenjen v preteklem obdobju.

Po opravljenem ocenjevanju je odgovorna oseba dolžna opraviti še postopek preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje javnega uslužbenca. Za napredovanje je potrebno zbrati zadostno število točk. Točke se postopoma zvišujejo glede na to, za katero zaporedno napredovanje gre. Točke se preračunajo iz dodeljenih letnih ocen; ocena odlično s pet točkami, ocena zelo dobro s štirimi točkami, ocena dobro s tremi točkami in ocena zadovoljivo z dvema točkama. Ocena nezadovoljivo se točkovno ne vrednoti. Pri ugotavljanju potrebnega števila točk za napredovanje se upoštevajo tri najboljše ocene.

Ob prvem in drugem napredovanju mora javni uslužbenec zbrati najmanj 11 točk, ob tretjem in četrtem najmanj 12 točk, ob petem najmanj 13 točk, ob nadaljnjih napredovanjih pa mora zbrati najmanj 14 točk. S temi doseženimi točkami javni uslužbenec napreduje za en plačni razred. Če pa hoče javni uslužbenec napredovati za dva plačna razreda, mora ob prvem napredovanju zbrati najmanj 14 točk, ob vseh nadaljnjih napredovanjih pa mora doseči 15 točk. Javnemu uslužbencu se vedno upoštevajo le tri najboljše ocene. V primeru, da uslužbenec v napredovalnem obdobju treh let ne doseže zadostnega števila točk, bo napredoval prvo naslednje leto, ko bo imel ustrezne tri ocene.

Uredba 1 pa omogoča napredovanje tudi javnemu uslužbencu, ki v šestih letih od prve zaposlitve oziroma od zadnjega napredovanja ne uspe izpolniti pogoja točk. V tem primeru javni uslužbenec napreduje, če v obdobju šestih let doseže povprečno oceno najmanj dobro. Pri tem se mu v povprečje ne štejejo le tri najboljše ocene, kot je to primer o rednem napredovanju, povprečje se ugotavlja na ravni vseh ocen šestletnega obdobja. Pri teh izpolnjenih pogojih javni uslužbenec napreduje za en plačni razred.

Vsak plačani razred, dosežen z napredovanjem ali z uvrstitvijo nad plačni razred delovnega mesta, se šteje za eno napredovanje (Uredba 1, 5. člen).

V skladu s principi delovnega razmerja, ki temelji na pogodbenem odnosu med delodajalcem in delojemalcem, se tudi pravica iz naslova napredovanja ureja na način, kot tudi siceršnji princip določanja plače v javnem sektorju. Ko javni uslužbenec izpolni pogoje za napredovanje, je odgovorna oseba dolžna to dejstvo ugotoviti in javnega uslužbenca obvestiti o napredovanju. Sočasno mu mora vročiti aneks k pogodbi o zaposlitvi. Javnemu uslužbencu morata biti obvestilo in pisni aneks vročena najkasneje do 30. marca. Zamuda roka sicer nima vpliva na samo pravico do napredovanja, lahko pa javni uslužbenec po preteku tega roka uveljavlja pravico do napredovanja. Ne glede na to, kdaj bi javnemu uslužbencu bil dan v podpis aneks iz naslova napredovanja, bi mu šla pravica do nove plače s 1. aprilom v letu, ko izpolni pogoj za napredovanje (po Apohal Vučkovič, 2009, str. 83-94).

## **6.2.2 Napredovanje v naziv**

### **6.2.2.1 Uredba o napredovanju uradnikov v nazive**

Napredovanje uradnikov v nazive je do 14. oktobra 2008 urejal Zakon o javnih uslužbencih, od 15. oktobra dalje pa to področje ureja Uredba o napredovanju uradnikov v nazive. Podlago za sprejetje uredbe daje ZJU, ki v 111. členu določa, da postopek in pogoje napredovanja uradnikov v višji naziv v organih državne uprave, pravosodnih organih in upravah lokalnih skupnosti, določi vlada z uredbo. Postopek in način ocenjevanja je za uradnike isti, kot za ostale javne uslužbence, medtem ko so pogoji za napredovanje uradnikov v višji naziv strožji od pogojev za napredovanje uradnikov v višji plačni razred (Korade Purg et al., 2008, str. 27).

Pri napredovanju uradnikov gre za spodbujanje njihovega kariernega razvoja in nagrajevanja.

Kot je že omenjeno so pogoji za napredovanje uradnikov v višji naziv strožji in sicer:

- 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.

Uredba o napredovanju uradnikov v nazive, v nadaljevanju Uredba 2, v zvezi s pogoji za napredovanje v višji naziv sledi dosedanji ureditvi iz ZJU s tem, da je natančneje določeno, da mora uradnik izpolnjevati poleg pogoja glede dosežene ocene tudi druge pogoje, če so ti določeni s predpisom oziroma splošnim aktom delodajalca. Tako je sedaj povsem nedvoumno, da mora uradnik za napredovanje v višji naziv izpolnjevati tudi vse pogoje, ki se za opravljanje nalog na konkretnem delovnem mestu zahtevajo v aktu o



sistemizaciji delovnih mest. Uredba 2 prav tako ne pušča nobenega dvoma o tem, ali lahko uradnik napreduje v višji naziv, če se naloge na delovnem mestu v konkretnem višjem nazivu ne more opravljati. Če je torej uradnik na delovnem mestu npr. višji svetovalec, kjer se naloge skladno z aktom o sistemizaciji delovnih mest lahko opravljajo v nazivih višji svetovalec III, višji svetovalec II in višji svetovalec I že dosegel naziv višji svetovalec I, potem kljub izpolnjevanju vseh ostalih pogojev ne more napredovati v naziv podsekretar, saj ta naziv za to delovno mesto ni predviden. To velja tudi v primeru pospešenega napredovanja, kot ga določa 8. člen iste uredbe (Korade Purg et al., 2008, str. 29).

Pri napredovanju uradnikov pa poznamo tudi nekatere omejitve, in sicer uradnik ne more napredovati če:

- je bila v času od zadnjega imenovanja uradnika v naziv ugotovljena njegova nesposobnost za opravljanje dela, dokler po ugotovljeni nesposobnosti ponovno ne izpolni pogojev na napredovanje po tej uredbi;
- mu je bil izrečen disciplinski ukrep opomina ali denarne kazni, dokler ukrep ni izbrisan iz evidence;
- je bil pravnomočno obsojen za kaznivo dejanje, storjeno na delu ali v zvezi z delom, dokler navedena kazen ni izbrisana iz kazenske evidence.

Uradnik torej ne more napredovati v višji naziv, če je bila pri njem v času od zadnjega imenovanja uradnika v naziv ugotovljena nesposobnost za opravljanje dela. Ta omejitev velja dokler po ugotovljeni nesposobnosti ponovno ne izpolni pogojev za napredovanje v višji naziv. To pomeni, da se ocene, ki so bile dosežene do ugotovitve nesposobnosti ne upoštevajo. Tako bo uradnik napredoval v višji naziv, ko bo v obdobju po ugotovitvi nesposobnosti zbral ocene, ki pomenijo izpolnitev pogoja za napredovanje. Prav tako napredovanje po tej uredbi ni možno v primeru izrečenega disciplinskega ukrepa opomina ali denarne kazni, dokler ukrep ni izbrisan iz evidence in če je uradnik bil pravnomočno obsojen za kaznivo dejanje, ki ga je zagrešil na delu ali v zvezi z delom, dokler kazen ni izbrisana iz kazenske evidence.

Pri napredovanju v višji naziv je tako kot pri napredovanju v višji plačni razred potrebno izpeljati postopek ocenjevanja skladno z Uredbo 1. Postopek, način ocenjevanja in dosežena ocena so tudi za uradnike enaki. Uporabljajo se tako za napredovanje v višji plačani razred, kot tudi za napredovanje v višji naziv. Le pogoji za napredovanje v višji naziv so glede doseženih ocen strožji kot pogoji za napredovanje v višji plačani razred. Delo uradnikov se torej ocenjuje z ocenami odlično, zelo dobro, dobro, zadovoljivo in nezadovoljivo. Uredba 2 v 5. členu določa koliko katerih ocen mora uradnik pridobiti za napredovanje v višji naziv:

- 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 in prve stopnje, ko v nazivu iste stopnje doseže petkrat oceno odlično ali šestkrat najmanj oceno zelo dobro.
- 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.

Če želi uradnik napredovati v eno stopnjo višji naziv na istem delovnem mestu mora zbrati tri ocene odlično, štiri ocene najmanj zelo dobro ali pet ocen najmanj dobro. Napreduje pa lahko tudi uradnik, ki v štirih letih doseže 16 točk glede na pretvorbo ocen, določeno v Uredbi 1, pri čemer se število točk, doseženih za oceno zadovoljivo na upošteva. Takšna določba omogoča kombinacijo različnih ocen in dopušča, da v višji naziv lahko napreduje tudi uradnik, ki npr. v štirih letih doseže eno oceno odlično, dve oceni zelo dobro in eno oceno dobro (skupaj torej  $5+4+4+3=16$  točk) ali dve oceni odlično in dve oceni dobro ( $5+5+3+3=16$  točk).

V višji naziv pa se da napredovati tudi pospešeno na podlagi 8. člena Uredbe 2. V eno stopnjo višji naziv lahko napreduje tudi uradnik, ki enkrat doseže oceno odlično, če so izpolnjeni pogoji o predpisani stopnji izobrazbe, delovnih izkušnjah, da se naloge na delovnem mestu, na katerem uradnik dela, lahko opravljajo v višjem nazivu in da predstojnik na predlog nadrejenega ugotovi, da so delovne in strokovne kvalitete uradnika izjemnega pomena za delo organa. Številčno pa je ta vrsta napredovanja omejena, in sicer število napredovanj 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. V naziv prve stopnje pa ni možno napredovati pospešeno in je torej v vsakem primeru treba zbrati pet odličnih ocen ali šest zelo dobrih ocen.

Uredba 2 ureja tudi napredovanje v primeru začasne premestitve. Uradnik, ki je začasno premeščen na drugo delovno mesto, vendar 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 za napredovanje iz te uredbe (Uredba 2, 9. člen).

ZJU v petem odstavku 147. člena ureja tudi začasne premestitve uradnikov, ki se jih v teh primerih ne imenuje v naziv, vendar imajo vse pravice, kot če bi v naziv na začasnem delovnem mestu bili imenovani. Uredba 2 za te primere določa, da uradnik lahko napreduje v višji naziv glede na naziv, ki ga je dosegel na delovnem mestu pred začasno premestitvijo, seveda ob izpolnjevanju pogojev iz Uredbe 2. Poglejmo si primer, če je višji svetovalec v nazivu višji svetovalec II začasno premeščen na delovno mesto podsekretar in se mu pravice določijo glede na naziv podsekretar. Uradnika se bo tudi na tem začasnem delovnem mestu ocenjevalo, vendar pa bo ob izpolnitvi pogojev glede ocene

napredoval v višji naziv ob vrnitvi na delovno mesto višji svetovalec. Ker je naziv višji svetovalec II že dosegel, bo napredoval v naziv višji svetovalec I (po Korage Purgovi, 2008, str. 29-40).

Postopek preverjanja izpolnjevanja pogojev se za vse uradnike izvede vsako koledarsko leto. Rok je 15. marca. V eno stopnjo višji naziv torej napredujejo uradniki, ki najkasneje do 15. marca vsakega koledarskega leta izpolnijo pogoje za napredovanje.

Pravice, ki izhajajo iz višjega naziva, pa pripadajo uradniku od 1. maja v koledarskem letu, v katerem je bilo ugotovljeno, da izpolnjuje pogoje za napredovanje.

## **7 NAPREDOVANJE SODNIKOV**

### **7.1 OPREDELITEV POJMA**

»Sodniki smo pravosodni funkcionarji, katerih položaj je primerljiv samo s funkcionarji izvršilne in zakonodajne veje oblasti, ne pa tudi z javnimi uslužbenci.« (Strnad, 2009, str. 13).

Funkcionarji so osebe, ki pridobijo mandat za izvrševanje funkcije s splošnimi volitvami in osebe, ki pridobijo mandat za izvrševanje funkcije izvršilne in sodne oblasti z izvolitvijo ali imenovanjem v Državnem zboru Republike Slovenije ali predstavniškem telesu lokalne skupnosti ter druge osebe, ki jih skladno z zakonom kot funkcionarje izvolijo ali imenujejo nosilci zakonodajne, izvršilne in sodne oblasti (Klinar, 2002, str. 317).

Funkcionarji izvršujejo posamezne funkcije v izvršilni, zakonodajni in sodni oblasti ter v drugih državnih organih in lokalnih skupnostih. Pojem funkcionarja je sicer ustavna kategorija, konkretno pa je opredeljen s posebnimi zakoni.

Funkcionarji so osebe, ki izvršujejo funkcije v vnaprej predvidenem mandatu. Pridobijo ga:

- s splošnimi volitvami,
- z izvolitvijo ali imenovanjem za izvrševanje funkcije izvršilne in sodne oblasti v Državnem zboru Republike Slovenije ali predstavniškem telesu samoupravne lokalne skupnosti in
- če jih izvolijo ali imenujejo nosilci zakonodajne, izvršilne ali sodne oblasti (Klinar, 2006, str. 47).

Funkcionarji v državnih organih in organih lokalnih skupnosti po ZJU niso javni uslužbenci (ZJU, 1. člen)

### **7.2 IMENOVANJE SODNIKOV**

Status sodnika ureja Ustava RS v členih od 125. do 134. ter Zakon o sodniški službi. Sodniki so funkcionarji, ki jih na predlog Sodnega sveta voli državni zbor. Sodnikov mandat je trajen, starostna meja in pogoji za izvolitev so določeni z zakonom. Za funkcijo sodnika lahko konkurira kdor je: državljan RS in aktivno obvlada slovenski jezik, je poslovno sposoben in ima splošno zdravstveno zmožnost, je dopolnil 30 let starosti, ima v

RS pridobljen strokovni naslov univerzitetni diplomiran pravnik ali nostrificirano v tujini pridobljeno diplomo pravne fakultete, je opravil pravniški državni izpit in je osebnostno primeren za opravljanje pravniške funkcije. Sodnik ima status javnega funkcionarja, pri svojem delu pa je vezan na ustavo in zakone. Funkcija sodnika ni združljiva s funkcijami v drugih državnih organih, v organih lokalne samouprave in v organih političnih strank ter z drugimi funkcijami in dejavnostmi, za katere to določa zakon. Pravno področje, na katerem sodnik pretežno dela, je opredeljeno z notranjo organizacijo posameznega sodišča, ki ima za reševanje posameznih vrst sporov organizirane različne sodne oddelke, na katere so sodniki razporejeni v skladu z letnim razporedom dela sodišča (Evropska pravosodna mreža).

V prvih členih Zakona o sodniški službi piše, da je sodnik v službenem razmerju z Republiko Slovenijo. Sodnik oziroma sodnica, ki je izvoljen v sodniško funkcijo, dobi položaj, ki mu ga zagotavljata ustava in zakon, ki ureja organizacijo in pristojnost sodišč. Sodniška služba se na sodniškem mestu opravlja v sodniških nazivih okrajni sodnik, okrožni sodnik, višji sodnik, vrhovni sodnik oziroma na položajih okrajni sodnik svetnik, okrožni sodnik svetnik, višji sodnik svetnik in vrhovni sodnik svetnik. Sodnik mora pri uresničevanju svojih pravic vedno ravnati tako, da varuje nepristranskost in neodvisnost sojenja ter ugled sodniške službe. Prav tako se mora posvečati svoji službi s polno predanostjo in izpolnjevati mora svoje obveznosti po svojih najboljših močeh. Sodniku so zagotovljene pravice do napredovanja, izobraževanja, plače in druge pravice, ki izhajajo iz sodniške službe.

### **7.3 RAZREŠITEV SODNIKOV**

Ustava predvideva dva primera oziroma dve vrsti razlogov za razrešitev sodnikov. Ustava določa, da je sodnik lahko razrešen le, če pri opravljanju sodniške funkcije krši ustavo ali hujše krši zakon. Razreši ga lahko državni zbor na predlog sodnega sveta. V tem primeru je državnemu zboru prepuščeno, da sam oceni ali gre za tako hude kršitve, ki bi sodniku onemogočale, da še naprej opravlja svojo funkcijo. V primeru, da pa sodnik stori naklepno kaznivo dejanje z zlorabo sodniške funkcije, pa ga mora državni zbor razrešiti. Pri tem predlog sodnega sveta ni potreben, saj gre za obvezno oziroma avtomatično razrešitev. 78. člen Zakona o sodniški službi navaja kot razlog za razrešitev sodnika tudi primer, ko je sodnik obsojen na zaporno kazen daljšo od šestih mesecev. V tem primeru sodni svet predlaga državnemu zboru sodnikovo razrešitev. Če je sodnik obsojen na zaporno kazen krajšo od šestih mesecev, potem sodni svet predlaga državnemu zboru razrešitev sodnika le, če gre za kaznivo dejanje, zaradi katerega je osebnostno neprimeren za opravljanje sodniške funkcije. Razrešeni sodnik ne more več kandidirati za izvolitev v sodniško funkcijo (Rupnik et al., 1996, str. 253).

## **7.4 NAČELA ZA DELOVANJE SODSTVA**

»V zgodovinskem razvoju sodstva so se razvila nekatera načela za njegovo delovanje, ki so postala nujen element sodobnega razumevanja njegovega položaja in delovanja. Ta načela so tako pomembna, da se navadno določajo z zakonom, najpomembnejša pa celo z ustavo« (Kaučič in Grad, 2008, str. 316).

### **7.4.1 Načelo neodvisnosti sodnikov**

To načelo je eno izmed najpomembnejših načel, saj predstavlja garancijo za neodvisno sojenje. Sodišča ne smejo biti pod zunanjim vplivom – vlade, političnih strank, vplivnih politikov, ekonomskih centrov ipd., ampak morajo biti vezana le na ustavo in zakone. Ustava in zakon morata urejati njihov položaj in predstavljati osnovo za njihovo delovanje oziroma odločitve, ki jih sprejemajo. Nihče ne sme dajati navodil, kako naj odločajo v konkretni zadevi in sodišča ne smejo sprejemati navodil. V praksi se neodvisnost sodišč kaže v neodvisnosti sodnikov kot nosilcev sodne funkcije. Načelo neodvisnosti tako velja za sodišča in sodnike.

Pod pojmom neodvisnosti sodnika pa ne razumemo njegove neodvisnosti od veljavnih norm v državi. Sodnik ne more soditi po svoji volji, ampak se mora pri vodenju postopkov ravnati po ustavi in zakonih, četudi se sam ne strinja s tem, kako je neko področje zakonsko urejeno. Kot vidimo je potrebno načelo neodvisnosti sodnikov razumeti kot samostojnost in neodvisnost v okviru zakonov in ustave (Rupnik et al., 1996, str. 252).

Neodvisnost sodstva je nujen pogoj za uveljavljanje načela pravne države. Načelo neodvisnosti se povezuje z nekaterimi drugimi načeli, in sicer trajnost sodniške funkcije, sodniška imuniteta in nezdržljivost funkcij (Kaučič in Grad, 2008, str. 317).

### **7.4.2 Načelo trajnosti sodniške funkcije**

Trajnost sodniške funkcije pomeni, da slednja ne more prenehati na podlagi administrativne odločitve ali enostranske odločitve izvršilne ali zakonodajne veje oblasti. Ima pa sodnik pravico zahtevati razrešitev s položaja sodniške funkcije oziroma se ji odpove. Zato velja, da sodniška funkcija ne more prenehati proti volji sodnika, sodnik pa se tej funkciji lahko odpove.

Sodniku preneha sodniška funkcija le v primerih, pod pogoji in na način, kot to predvideva ustava in zakoni. Ločimo prenehanje in odvzem sodniške funkcije. Razlika med njima je

tako v razlogih za ta ukrep kot v institutu, ki tako odločitev sprejme (Rupnik et al., 1996, str. 253).

#### **7.4.3 Načelo volilnosti sodnikov**

Sodno funkcijo lahko opravlja le tisti sodnik, ki je bil imenovan po vnaprej določenih pravilih. Pravila so določena z zakonom in s sodnim redom. Sodnike voli državni zbor na predlog sodnega sveta. Nekateri strokovnjaki menijo, da taka ureditev ne predstavlja dosledne izpeljave načela delitve oblasti, saj zakonodajalec s tem posega na področje druge veje oblasti oziroma ima prevladujoč položaj (Rupnik et al., 1996, str. 253).

#### **7.4.4 Načelo nezdržljivosti sodniške funkcije**

To načelo je povezano z neodvisnim položajem sodnika ter njegovo nepristranskostjo in torej tudi z neodvisnim sojenjem. S tem načelom se želijo preprečiti neposredni politični in drugi vplivi na sodnika. Funkcija sodnika ni združljiva s funkcijami v drugih državnih organih, v organih lokalne samouprave, v organih političnih strankin z drugimi funkcijami in dejavnostmi, za katere to določa zakon (Rupnik et al., 1996, str. 255).

#### **7.4.5 Načelo imunitete**

Načelo imunitete tudi prispeva k neodvisnemu opravljanju sodniške funkcije. Namen tega načela je zavarovati sodnike pred morebitnimi zlorabami izvršilne veje oblasti. To načelo ščiti sodnike pred neposrednimi posegi v njihovo osebno svobodo s priporom ali začetkom kazenskega postopka (Rupnik et al., 1996, str. 255).

#### **7.4.6 Načelo udeležbe državljanov pri izvajanju sodne oblasti**

Številne pravne ureditve po svetu vključujejo v sodni proces tudi državljane kot porotnike. To predstavlja obliko sodelovanja državljanov pri sojenju. Pod pojmom porota oziroma sodniki porotniki razumemo laične sodnike, ki odločajo o krivdi (anglosaški sistem) ali soodločajo s sodnikom. Pri nas je uveljavljena druga oblika sodelovanja državljanov pri sojenju – porotniki sodelujejo pri razpravljanju in sojenju skupaj s profesionalnim sodnikom (Rupnik et al., 1996, str. 256).

#### **7.4.7 Načelo javnosti**

Načelo javnosti predstavlja varovanje državljanov pred morebitnim pristranskim in nezakonitim ravnanjem sodišč. Sodne obravnave so tako javne, prav tako se tudi sodbe izrekajo javno. Izjeme od tega so predvidene v zakonu.

Poleg tega se javnost sodnega dela zagotavlja tudi z dajanjem informacij o sodnih procesih zainteresiranim osebam, obveščanjem medijev o delu sodišč, objavljanjem sodnih odločb idr. (Rupnik et al., 1996, str. 257).

#### **7.4.8 Načelo pravice do pravnega sredstva**

S tem načelom je vsakomur zagotovljena pravica do pritožbe ali drugega pravnega sredstva proti odločbam sodišč. Gre torej za dvostopenjsko organiziranost sodišč. Navadno je Vrhovno sodišče tisto sodišče, ki na zadnji stopnji odloča o rednih in izrednih pravnih sredstvih zoper odločbe vseh sodišč (Rupnik et al., 1996, str. 257).

### **7.5 NAPREDOVANJE SODNIKOV**

Sodniško napredovanje opredeljuje Zakon o sodniški službi, v nadaljevanju ZSS. Pravico do napredovanja pridobi sodnik z nastopom sodniške službe.

ZSS omogoča napredovanje v plačnih razredih znotraj razpona plačnih razredov za posamezni sodniški naziv, napredovanje v višji sodniški naziv, napredovanje na višje sodniško mesto in napredovanje na položaj svetnika.

O napredovanju v plačnih razredih in na položaj svetnika odloča predsednik sodišča na predlog sodnika, o napredovanju v višji sodniški naziv in o hitrejšem napredovanju v plačnih razredih, v položaj svetnika ali na višje sodniško mesto ter o izjemnem napredovanju v višji sodniški naziv odloča sodni svet na predlog sodnika ali predsednika sodišča. O napredovanju se odloča po izvedenem postopku ugotavljanja uspešnosti in strokovnosti sodnika.

Okrajni, okrožni in višji sodnik napreduje v višji plačni razred vsaka tri leta, razen če se za ta čas z oceno sodniškega dela ugotovi, da ne izpolnjuje pogojev za napredovanje, oziroma če tako določa pravomočna sodba disciplinskega sodišča.



Sodnik lahko napreduje na višje sodniško mesto po drugem napredovanju v višji plačni razred na istem sodniškem mestu.

Položaj svetnika pridobi okrajni ali okrožni sodnik pri prvem napredovanju po dopolnjenem petinštiridesetem letu starosti. Pogoj je tudi, da je z oceno sodniške službe ugotovljeno, da izpolnjuje pogoje za hitrejše napredovanje. Položaj svetnika pridobi višji sodnik pri tretjem napredovanju v višji plačni razred na istem sodniškem mestu, položaj svetnika pa vrhovni sodnik pridobi po devetih letih opravljanja sodniške službe vrhovnega sodnika. Tudi pri vrhovnemu sodniku se mora z oceno sodniške službe ugotoviti, da izpolnjuje pogoje za napredovanje.

V 29. členu ZSS so naštetih kriteriji za sestavo ocene sodniške službe, kateri obvezujejo tudi personalne svete. Potrebno je strokovno znanje, pri čemer se upoštevajo zlasti sodnikova strokovna dejavnost, specialistični in podiplomski študij ter dosežen ugled v pravni stroki; delovne sposobnosti, pri čemer se upoštevajo zlasti doseženo razmerje med opravljenim in pričakovanim obsegom sodnikovega dela, ali sodnik strnjeno razpisuje naroke in strnjeno vodi obravnave, pravočasnost pisne izdelave sodne odločbe in pravočasnost postopanja v zvezi z vloženimi pravnimi sredstvi; sposobnost razreševanja pravnih vprašanj, pri čemer se upoštevajo zlasti dosežena stopnja pravilnosti in zakonitosti sodnikovega odločanja, ugotovljena predvsem v postopkih s pravnimi sredstvi, ali sodnik upošteva dobro sodno prakso in njegove sposobnosti za reševanje zapletenih in kompleksnih zadev; opravljeno delo pri odpravi in preprečitvi sodnih zaostankov, zlasti reševanje zadev po vrstnem redu pripada, upošteva številom dodeljenih zadev pa tudi razmerje med številom rešenih zadev, ki so določene kot sodni zaostanek, in številom vseh rešenih zadev, razmerje med številom rešenih pomembnejših zadev, ki so določene kot sodni zaostanek, in številom vseh rešenih pomembnejših zadev, ter številom sklenjenih sodnih poravnjav; varovanje ugleda sodnika in sodišča, ki se ugotavlja zlasti na podlagi načina vodenja postopkov, komuniciranja s strankami in drugimi organi, varovanja neodvisnosti, nepristranskosti, zanesljivosti in pokončnosti ter obnašanja v službi in zunaj nje; sposobnost ustnega in pisnega izražanja, kakor izhaja zlasti iz spisov obravnavanih zadev, izdelanih odločb in sodnikovega strokovnega delovanja; opravljeno dodatno delo pri izvrševanju sodne funkcije, zlasti v okviru mentorstva, sodelovanje pri izobraževanju in strokovnem izpopolnjevanju ter sodelovanje v zakonodajnih postopkih; odnos do sodelavcev pri opravljanju sodniškega dela; sposobnost opravljanja nalog vodstvenega mesta, če je sodnik imenovan na tako mesto, kakor se kaže zlasti v rezultatih dela na področju, ki je sodniku zaupano. Ocena sodniške službe mora vsebovati izpolnjevanje vseh kriterijev iz prejšnjega odstavka.

Personalni svet izdelava za sodnike v prvih treh letih opravljanja sodniške službe oceno sodniške službe vsako leto, nato pa vsake tri leta, pred tem časom pa na zahtevo sodnega sveta, predsednika sodišča, predsednika sodišča višje stopnje ali sodnika samega.

Z oceno sodniške službe personalni svet ugotovi, da sodnik:

- ne ustreza sodniški službi;
- ne izpolnjuje pogojev za napredovanje;
- izpolnjuje pogoje za napredovanje;
- izpolnjuje pogoje za hitrejše napredovanje;
- izpolnjuje pogoje za izjemno napredovanje v višji sodniški naziv.

Sodnik izpolnjuje pogoje za hitrejše napredovanje, če izpolnjuje vse kriterije iz prej omenjenega 29. člena ZSS, izkazovati mora nadpovprečno strokovno znanje, nadpovprečne delovne sposobnosti, nadpovprečne sposobnosti razreševanja pravnih vprašanj ter nadpovprečno uspešno opravlja delo pri odpravi in preprečitvi zaostankov.

Če personalni svet ugotovi, da sodnik nadpovprečno izpolnjuje vse kriterije prvega odstavka 29. člena ZSS, izkazuje izjemno strokovno znanje, izjemne delovne sposobnosti, izjemne sposobnosti razreševanja pravnih vprašanj ter izjemno uspešno opravlja delo pri odpravi in preprečitvi zaostankov, se izda oceno, da izpolnjuje pogoje za izjemno napredovanje v višji sodniški naziv.

Ko iz ocene sodniške službe izhaja, da sodnik izpolnjuje pogoje za napredovanje, ga predsednik sodišča uvrsti v višji plačni razred oziroma ga imenuje na položaj svetnika.

V primeru, da iz ocene izhaja, da izpolnjuje pogoje za hitrejše napredovanje, lahko sodnik napreduje v plačni razred, ki je po vrsti naslednji višji od plačnega razreda, na katerega bi napredoval po 26. členu ZSS oziroma lahko napreduje na višje sodniško mesto že po prvem napredovanju v višji plačni razred ali napreduje na položaj svetnika višjega že pri drugem napredovanju v višji plačni razred oziroma na položaj svetnika okrajnega ali okrožnega sodišča v skladu s četrtem odstavkom 27. člena tega zakona.

Vrhovni sodnik lahko napreduje na položaj svetnika po šestih letih opravljanja sodniške službe vrhovnega sodnika, če je z oceno sodniške službe ugotovljeno, da izpolnjuje pogoje za hitrejše napredovanje.

Če iz ocene izhaja, da sodnik ne izpolnjuje pogojev za napredovanje, ne more biti imenovan na višje sodniško mesto ali na položaj svetnika, prav tako se ga ne more uvrstiti v višji plačni razred, dokler se z oceno sodniške službe ne ugotovi, da izpolnjuje pogoje za napredovanje.

Če pa iz ocene sodniške službe izhaja, da sodnik ne ustreza sodniški službi, mu sodniška funkcija preneha.

Sodnik lahko iz posebno utemeljenih razlogov napreduje v neposredno višji sodniški naziv (okrožni, višji, vrhovni sodnik). O tem napredovanju odloči sodni svet na predlog personalnega sveta, razen o izjemnem napredovanju v naziv vrhovnega sodnika odloči državni zbor na predlog sodnega sveta.

Okrajni oziroma okrožni sodnik svetnik pa lahko na istem sodniškem mestu napreduje v neposredno višji sodniški naziv. Za tovrstno napredovanje morajo preteči najmanj tri leta od imenovanja sodnika na položaj svetnika in če iz ocene sodniške službe izhaja, da izpolnjuje pogoje za hitrejše napredovanje. Pri tem napredovanju pa je omejitev in sicer lahko doseže največ naziv višjega sodnika, na istem sodniškem mestu pa ne more biti imenovan na položaj višjega sodnika svetnika.

Sodnik, ki napreduje v višji sodniški naziv ali na višje sodniško mesto, se uvrsti v plačni razred v skladu s ZSS in z zakonom, ki ureja sistem plač v javnem sektorju. Sodnika v plačni razred, ki je za en plačni razred višji od plačnega razreda v katerega je bil uvrščen pred napredovanjem, uvrsti predsednik sodišča, predsednika sodišča predsednik neposredno višjega sodišča in predsednika Vrhovnega sodišča Republike Slovenije sodni svet.

Če je imenovanje povezano s hitrejšim ali izjemnim napredovanjem, pa sodnika v plačni razred uvrsti sodni svet.

Sodnik, ki napreduje na položaj svetnika, se uvrsti v plačni razred svetnika ustreznega sodniškega naziva.

Oceno sodniške službe za okrajne in okrožne sodnike, ki opravljajo sodniško službo na okrajnih in okrožnih sodiščih na njegovem območju in za sodnike, ki so dodeljeni na višje sodišče, izdelava oceno sodniške službe personalni svet višjega sodišča.

Za višje in vrhovne sodnike izdelava oceno sodniške službe personalni svet Vrhovnega sodišča Republike Slovenije. Za sodnike, ki pa so dodeljeni na delo na Ustavno sodišče Republike Slovenije, Vrhovno sodišče Republike Slovenije, v strokovno službo sodnega sveta, v center za izobraževanje ali na ministrstvo pristojno za pravosodje, pa izdelava oceno sodniške službe personalni svet Vrhovnega sodišča Republike Slovenije v sodelovanju s predstojniki teh organov.

Oceno sodniške službe mora personalni svet pisno in zaupno poslati ocenjevanemu sodniku in predsedniku sodišča, na katerem sodnik opravlja sodniško službo, oceno za sodnika, ki je predsednik sodišča, predsedniku sodišča neposredno višje stopnje, oceno za sodnika, ki je dodeljen na delo na Ustavno sodišče Republike Slovenije, Vrhovno sodišče Republike Slovenije, višje sodišče, v strokovno službo sodnega sveta, v center za izobraževanje v pravosodju ali opravlja zahtevnejša strokovna dela na Ministrstvu za pravosodje, pa se oceno pošlje predstojnikov organa.

Ocenjevani sodnik, predsednik sodišča ali predstojnik organa, ki se z oceno ne strinja ima možnost pritožbe. Pritožbo lahko vloži v osmih dneh pri personalnemu svetu Vrhovnega sodišča Republike Slovenije.

O pritožbi zoper oceno za okrajne in okrožne sodnike, ki opravljajo sodniško službo na okrajnih in okrožnih sodiščih, odloča personalni svet Vrhovnega sodišča Republike Slovenije. Le ta lahko:

- pritožbo zavrne,
- oceno spremeni ali
- oceno razveljavi in zahteva od personalnega sveta višjega sodišča ponovno izdelavo ocene.

O pritožbi zoper oceno za višje in vrhovne sodnike pa odloča personalni svet Vrhovnega sodišča Republike Slovenije z večino glasov vseh članov. Le ta po ponovni obravnavi ocene oceno spremeni ali pa pritožbo zavrne.

Do 1.12.2010 okrajni, okrožni in višji sodniki napredujejo v okviru razponov, določenih v zakonu, ki ureja sistem plač v javnem sektorju za to obdobje.

V okviru razponov, ki jih določa zakon, ki ureja sistem plač v javnem sektorju, lahko okrajni sodniki napredujejo za največ štiri, okrožni sodniki za največ tri in višji sodniki za največ dva plačna razreda. Vrhovni sodniki ne napredujejo v plačnih razredih. Sodnik se s pridobitvijo položaja svetnika uvrsti za en plačni razred višje od najvišjega plačnega razreda posameznega sodniškega naziva (po ZSS).

## **8 ANALIZA ANKETA**

### **8.1 NAMEN IN CILJ ANKETE**

Namen ankete je ugotoviti, kako so javni uslužbenci in sodniki, zaposleni na določenem sodišču, zadovoljni s sistemom napredovanja ter kako so motivirani za učinkovito in uspešno izvajanje delovnih nalog.

Želela sem, da bi raziskava podala podatke o tem, ali obstajajo razlike v napredovanju med javnimi uslužbenci in sodniki in kakšen je vpliv obstoječega sistema napredovanja na zadovoljstvo zaposlenih.

### **8.2 IZVEDBA ANKETE**

Za raziskavo o napredovanju med javnimi uslužbenci in sodniki sem uporabila metodo pisnega anketiranja. Anketa je bila anonimna, poslana je bila 400 javnim uslužbencem in sodnikom. V škatlo, kamor so anketiranci lahko oddali izpolnjeno anketo, se je vrnilo 210 vprašalnikov. Od tega je bilo 75 vprašalnikov sodnikov in 135 vprašalnikov javnih uslužbencev.

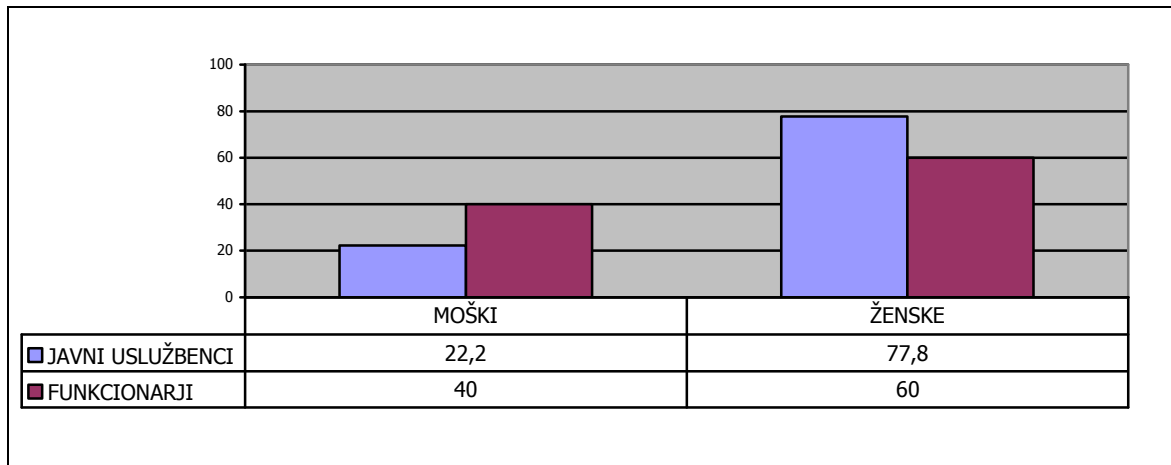
Anketa je sestavljena iz dveh delov:

- 1.del zajema vprašanja demografske narave, in sicer spol, starost, izobrazba, delovno mesto, vrsta zaposlitve...
- V 2.delu pa so postavljena različna vprašanja o samem napredovanju.

## 8.3 ANALIZA ANKETA – 1.DEL

### 8.3.1 Opredelitev spola

Graf 1: Struktura zaposlenih po spolu (v %)



Vir: Lastni (2010)

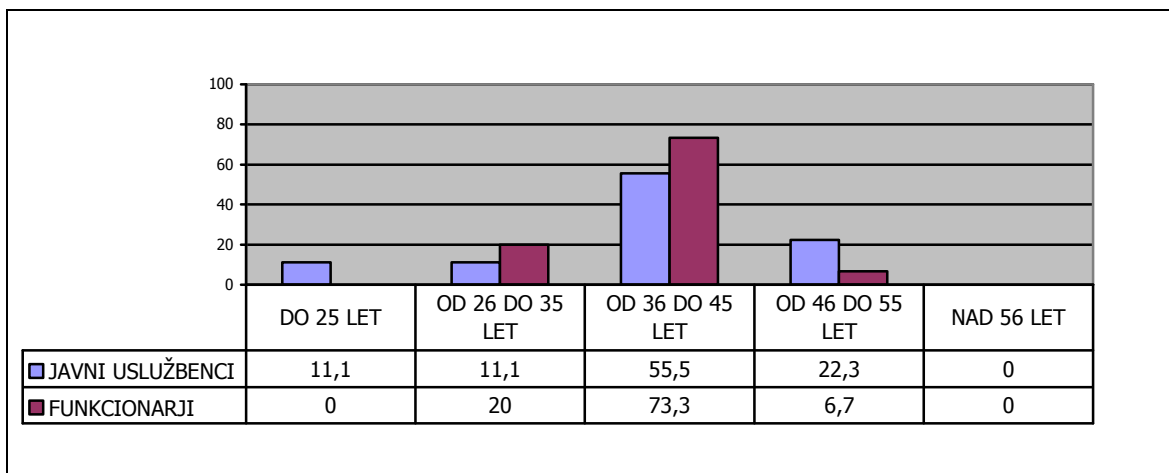
Pri prvem vprašanju so anketiranci opredelili spol. Kot je razvidno iz grafa je na vprašalnik pri javnih uslužbencih odgovarjalo 22,2% anketirancev moškega spola, kar številčno predstavlja 30 javnih uslužbencev in 77,8% žensk, kar predstavlja 105 javnih uslužbenk ženskega spola.

Pri pravosodnih funkcionarjih, v nadaljevanju sodnikih, je odgovarjalo 40% moških (30 sodnikov) in 60% žensk (45 sodnic).

Iz teh podatkov vidimo, da je razpon med spoloma po številu večji pri javnih uslužbencih, kar izhaja iz tega, da je na sodišču zaposlenih več žensk kot moških. Pri sodnikih pa je ta razpon manjši, zato lahko sklepamo, da je razmerje med spoloma pri sodnikih približno enako.

### 8.3.2 Opredelitev starosti

Graf 2: Struktura zaposlenih po starosti (v %)



Vir: Lastni (2010)

Pri drugem vprašanju so anketiranci opredelili svojo starost. Zaposleni so glede na starost razvrščeni v pet starostnih skupin:

- prva starostna skupina: do 25 let;
- druga starostna skupina: od 26 do 35 let;
- tretja starostna skupina: od 36 do 45 let;
- četrta starostna skupina: od 46 do 55 let in
- peta starostna skupina: nad 56 let.

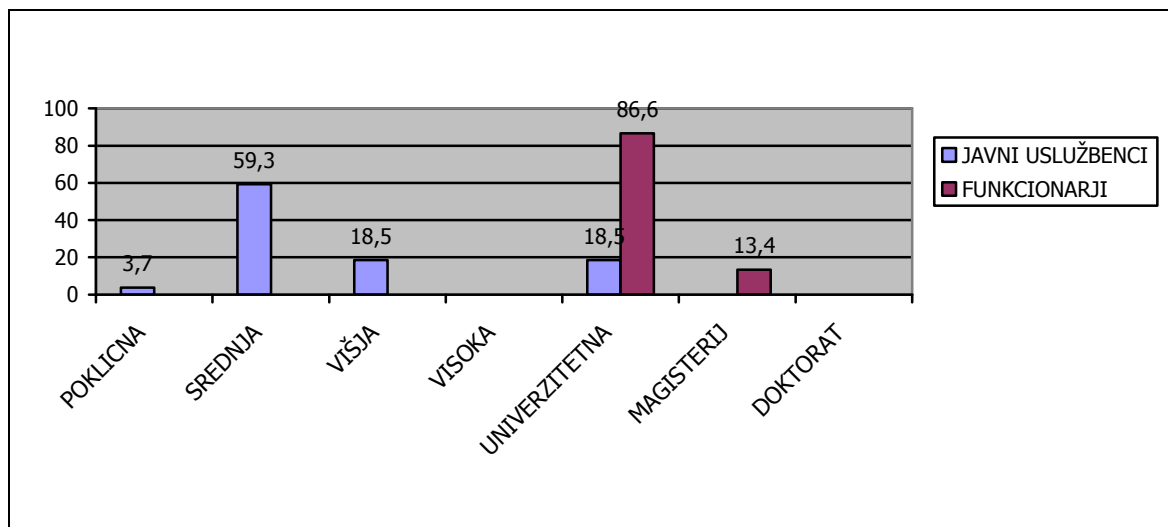
Pri javnih uslužbencih je v prvi in drugi starostni skupini odgovarjalo 11,1% ali 15 zaposlenih v vsaki skupini. V tretji starostni skupini je odgovarjalo 55,5% ali 75 zaposlenih, v naslednji starostni skupini 22,3% (30 zaposlenih), v zadnji skupini pa anketirancev ni bilo.

Pri sodnikih za prvo starostno skupino ni odgovarjal nihče, ker je najnižja starostna meja za sodnika 30 let. Pri drugi starostni skupini je odgovarjalo 20% oziroma 15 sodnikov in sodnic, v nadaljevanju sodnikov, pri naslednji pa 73,3% (55 sodnikov). Četrta starostna skupina je zajela samo 5 sodnikov oziroma 6,7%. Pri zadnji starostni skupini tudi tu ni bilo anketirancev.

Iz podatkov vidimo, da največ anketirancev pade v tretjo starostno skupino, kar pomeni starost od 36 do 45 let.

### 8.3.3 Opredelitev izobrazbe

Graf 3: Struktura zaposlenih po izobrazbi (v %)



Vir: Lastni (2010)

Pri tretjem vprašanju sledi razvrstitev glede na izobrazbo, in sicer poklicna, srednja, višja, visoka, univerzitetna, magisterij in doktorat.

Če pogledamo najprej stopnjo izobrazbe pri javnih uslužbencih vidimo, da je najvišja dosežena izobrazba univerzitetna s 18,5% (25). Največje število javnih uslužbencev pa ima končano srednješolsko izobrazbo, in sicer 80 zaposlenih, kar predstavlja 59,3% anketirancev. Poklicno izobrazbo ima 3,7% (5 anketirancev), višjo pa 18,5% (20 anketirancev). Vidimo, da je odgovarjalo največ anketirancev s srednješolsko izobrazbo, sledijo pa z istim številom anketiranci z višjo in univerzitetno izobrazbo.

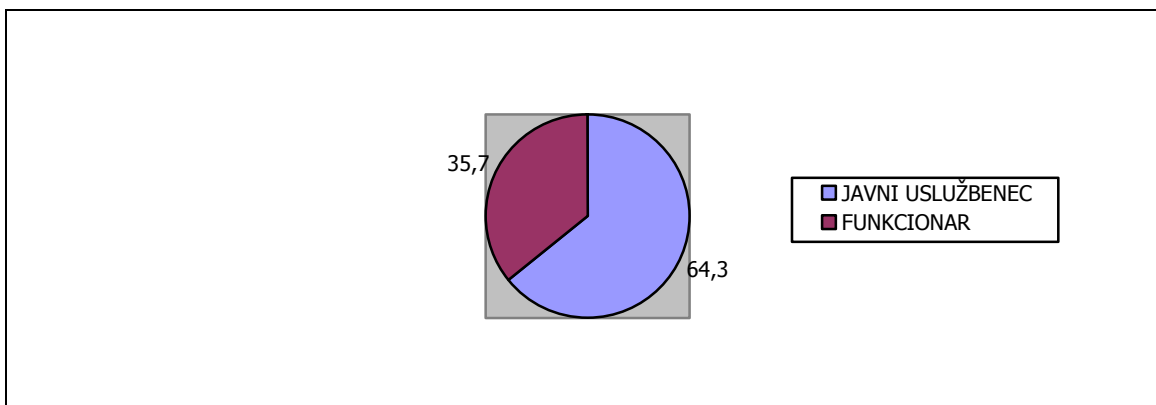
Zelo zanimiv podatek je ta, da nihče od anketirancev nima zaključene visokošolske izobrazbe.

Eden izmed pogojev za kandidaturo za sodnika je pridobljen naziv univerzitetni diplomirani pravnik. Kot vidimo iz grafa ima velika večina sodnikov univerzitetno izobrazbo, in sicer 86,6%, 10 anketiranih sodnikov pa je šolanje nadaljevalo in doseglo znanstveni naziv magister.



### 8.3.4 Opredelitev položaja

**Graf 4: Struktura zaposlenih po položaju (v %)**

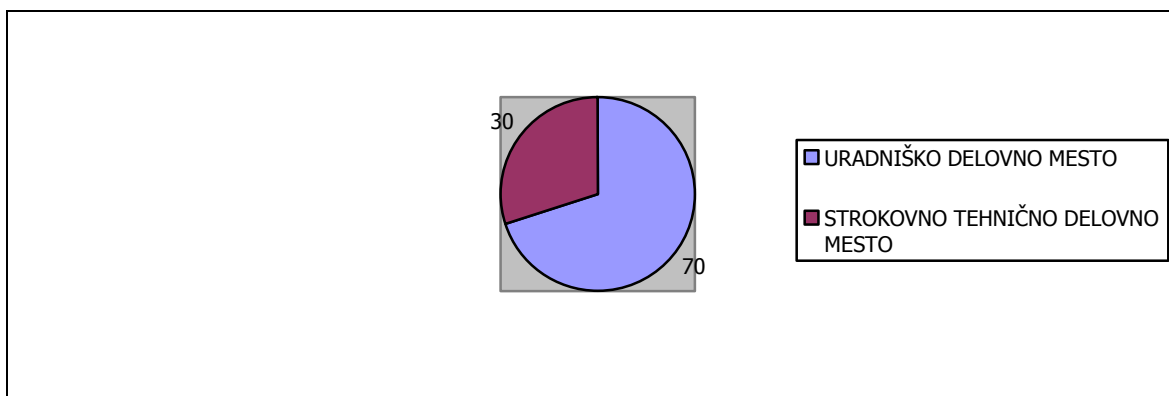


Vir: Lastni (2010)

Kot je razvidno že iz prejšnjih vprašanj so odgovori ločeni za javne uslužbence in sodnike. Tu je predstavljena še grafična ponazoritev deleža anketiranih javnih uslužbencev in sodnikov. Na vprašalnike je odgovarjalo 64,3% javnih uslužbencev in 35,7% sodnikov. Iz tega podatka izhaja, da je na sodišče več javnih uslužbencev kot sodnikov.

### 8.3.5 Opredelitev vrste delovnega mesta za javne uslužbence

**Graf 5: Struktura zaposlenih po vrsti delovnega mesta (v%)**

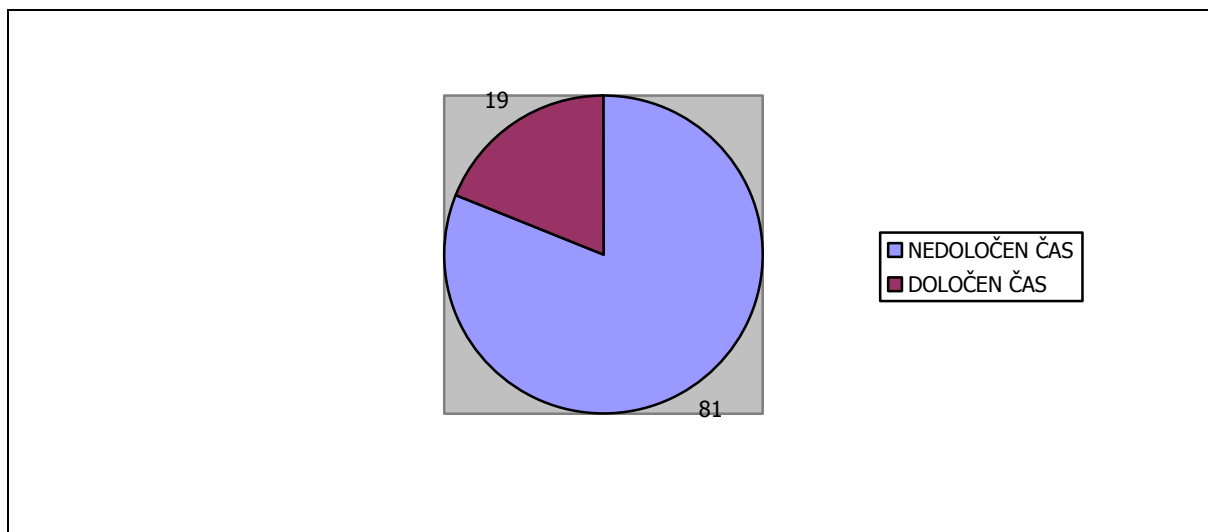


Vir: Lastni (2010)

Peto vprašanje je bilo namenjeno samo javnim uslužbencem. Opredeliti so morali vrsto delovnega mesta, ki ga zasedajo. 70% ali 94 javnih uslužbencev je zaposlenih na uradniškem delovnem mestu. Javnih uslužbencev, ki na sodišču opravljajo spremljajoča dela oziroma zasedajo strokovna tehnična delovna mesta, je bilo med anketiranci 41, kar predstavlja 30%.

### 8.3.6 Opredelitev vrste zaposlitve za javne uslužbence

Graf 6: Struktura zaposlenih po vrsti zaposlitve (v%)



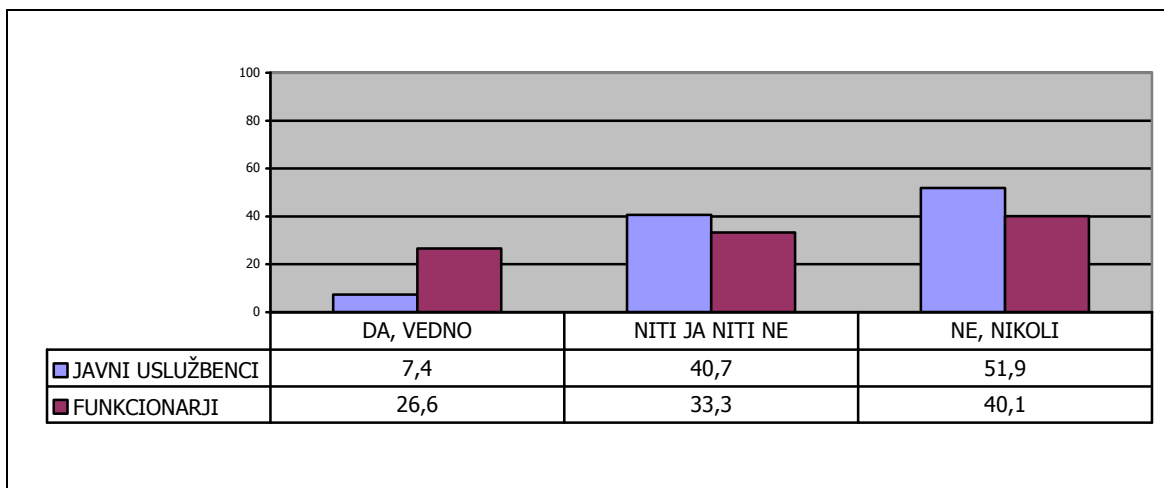
Vir: Lastni (2010)

Tudi šesto vprašanje je bilo namenjeno samo javnim uslužbencem, in sicer me je zanimala vrsta zaposlitve. Iz grafa je razvidno, da ima 109 anketiranih javnih uslužbencev sklenjeno delovno razmerje za nedoločen čas, 26 pa razmerje za določen čas. To pomeni, da je 26 anketiranih javnih uslužbencev prikrajšanih za napredovanje v uradniški naziv. Sodniki imajo trajen mandat.

## 8.4 ANALIZA ANKETE – 2.DEL

### 8.4.1 Zadovoljstvo z napredovanjem v sorazmerju z vloženim trudom

Graf 7: Ali se vam zdi, da je vaše napredovanje v sorazmerju z vloženim trudom?



Vir: Lastni (2010)

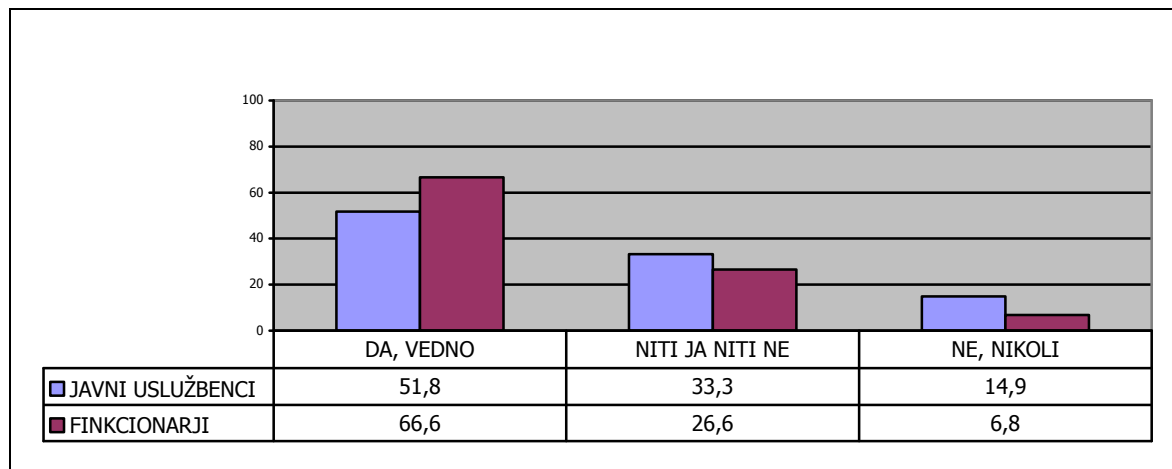
S sedmim zastavljenim vprašanjem so anketiranci prešli v drugi del ankete, kjer so odgovarjali na vprašanja o samem napredovanju.

Odgovor na prvo vprašanje v drugem delu je ponazorilo kakšno je sorazmerje med napredovanjem in vloženim trudom. Malce več kot polovica anketiranih javnih uslužbencev (51,9%, 70) meni, da njihovo napredovanje ni bilo nikoli v sorazmerju z vloženim trudom. Na nasprotno trditev, da je njihovo napredovanje vedno bilo v sorazmerju z vloženim trudom, je odgovorilo 10 anketirancev (7,4%). Na vmesen odgovor pa je odgovorilo 55 anketirancev (40,7%).

Tudi odgovori sodnikov so podobni, s tem da večji odstotek (26,6%) sodnikov meni, da je njihov vložen trud v sorazmerju z njihovim napredovanjem. Nekaj več (33,3%, 25) je navedlo vmesen odgovor. Največji delež je pripadal odgovoru, ki izkazuje, da njihovo napredovanje ni nikoli v sorazmerju z vloženim trudom.

## 8.4.2 Učinki napredovanja

**Graf 8: Ali vas prejeto napredovanje spodbudi k večji zavzetosti za nadaljnje delo?**

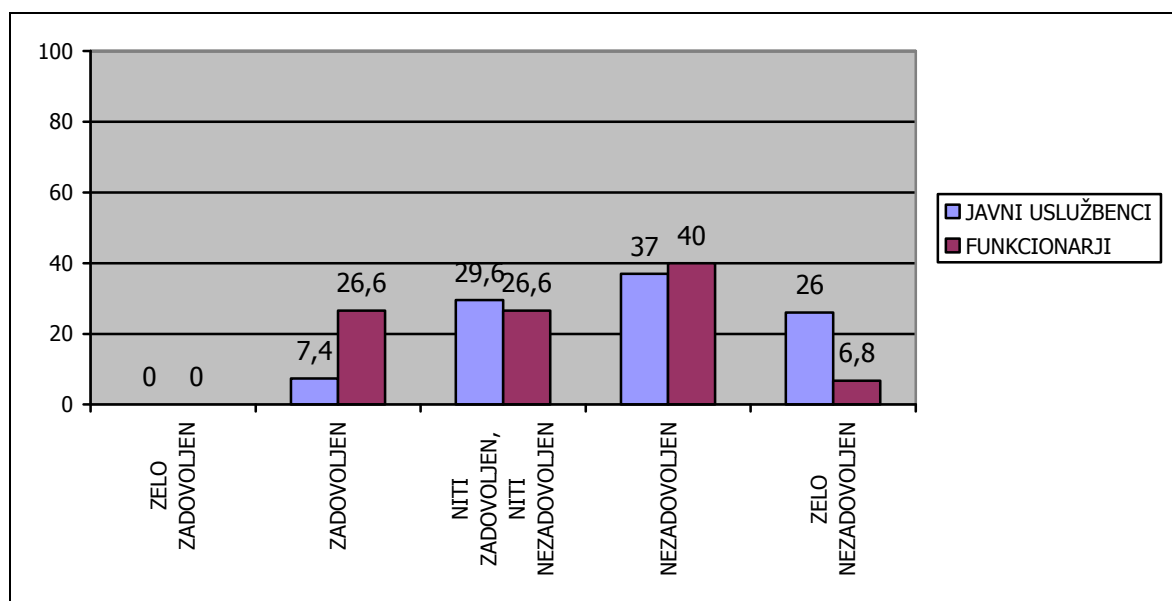


Vir: Lastni (2010)

Na zastavljeno vprašanje, ali prejeto napredovanje spodbuja k večji zavzetosti z nadaljnje delo, so bili podani trije odgovori; in sicer odgovor a) da, vedno, odgovor b) niti ja niti ne in odgovor c) ne, nikoli. Največ anketirancev, 70 javnih uslužbencev in 50 sodnikov, se je poslužilo odgovora a). Kot je razvidno iz grafa mu sledita odgovora b) in c).

## 8.4.3 Zadovoljstvo s kriteriji napredovanja

**Graf 9: Ali ste zadovoljni s kriteriji ocenjevanja?**



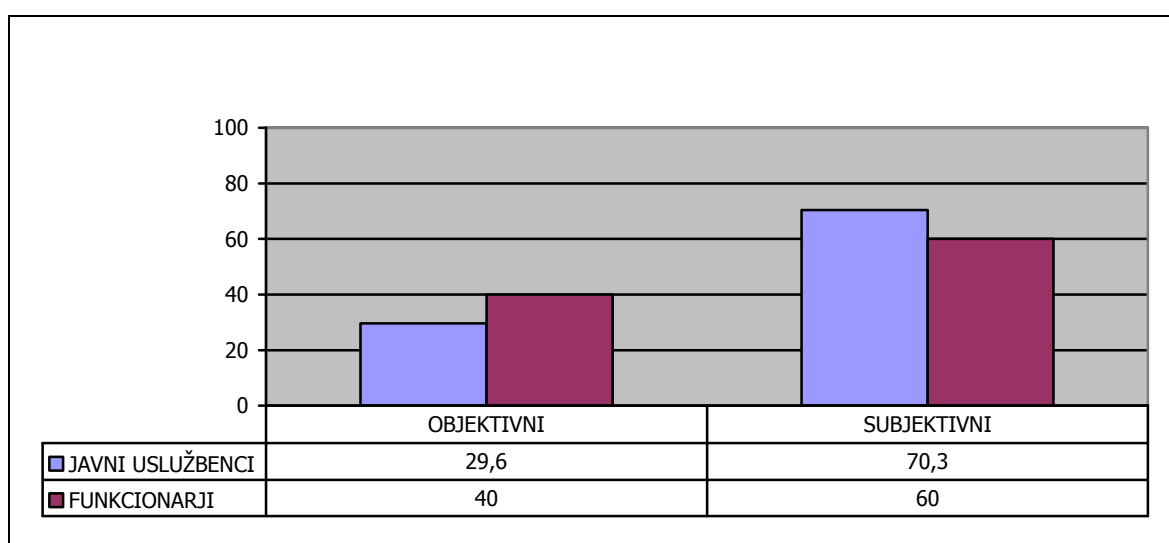
Vir: Lastni (2010)

Zanimalo me je tudi, kaj anketiranci menijo o kriterijih ocenjevanja, kako so zadovoljni z njimi. Iz grafa je razvidno, da je večina anketirancev s kriteriji ocenjevanja nezadovoljnih.

Nezadovoljnih je 37% javnih uslužbencev in 40% sodnikov. Niti zadovoljnih niti nezadovoljnih je 29,6% javnih uslužbencev in 26,6% sodnikov. Malce več razlik v zadovoljstvu s kriteriji ocenjevanja pa je pri odgovoru b) zadovoljen. Nanj je odgovorilo 7,4% (10) javnih uslužbencev in 26,6% (20) sodnikov. Skrajno nezadovoljnih pa je 26% (35) javnih uslužbencev in 6,8% (5) sodnikov. Ti so obkrožili zadnji odgovor, odgovor e) zelo nezadovoljni. Vidimo, da je večje nezadovoljstvo pri javnih uslužbencih kot pri sodnikih.

#### 8.4.4 Opredelitev kriterijev

**Graf 10: Kriteriji ocenjevanja so.**



Vir: Lastni (2010)

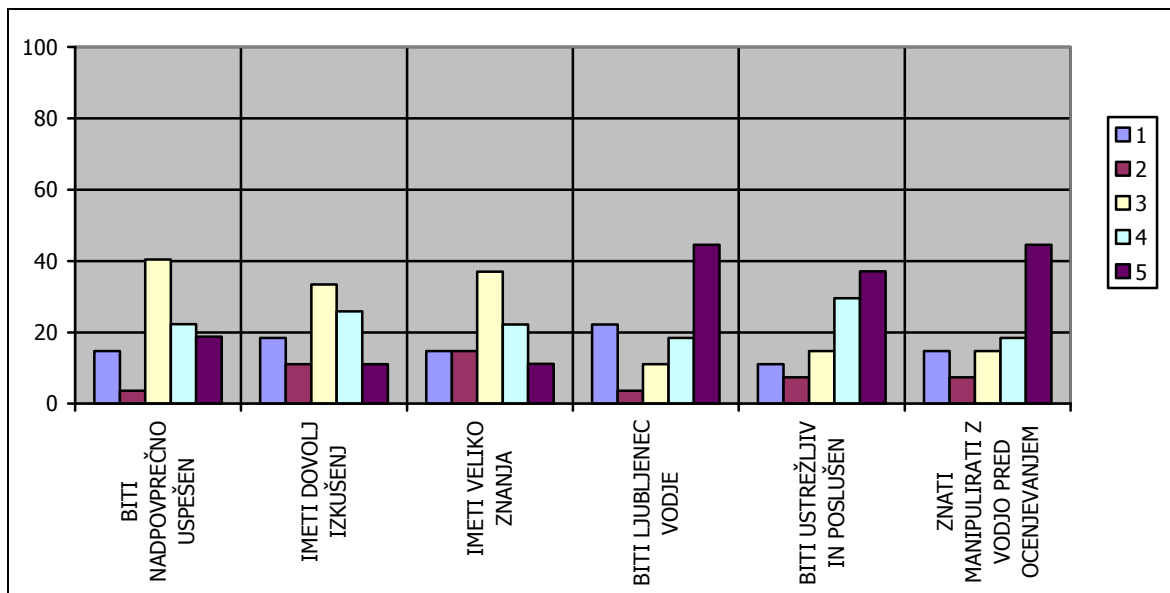
Deseto vprašanje se nanaša tudi na kriterije ocenjevanja, in sicer glede objektivnosti oziroma subjektivnosti kriterijev. 70,3% javnih uslužbencev meni, da so kriteriji ocenjevanja subjektivni. Prav tako meni 60% sodnikov. Drugačnega mnenja pa je 29,6% javnih uslužbencev in 40% sodnikov.

## 8.4.5 Izpolnjevanje naštetih pogojev za napredovanje – DEJANSKO STANJE

**Graf 11: Ocenite, v kolikšni meri MORAJO zaposleni izpolnjevati našete pogoje, da so deležni napredovanja.**

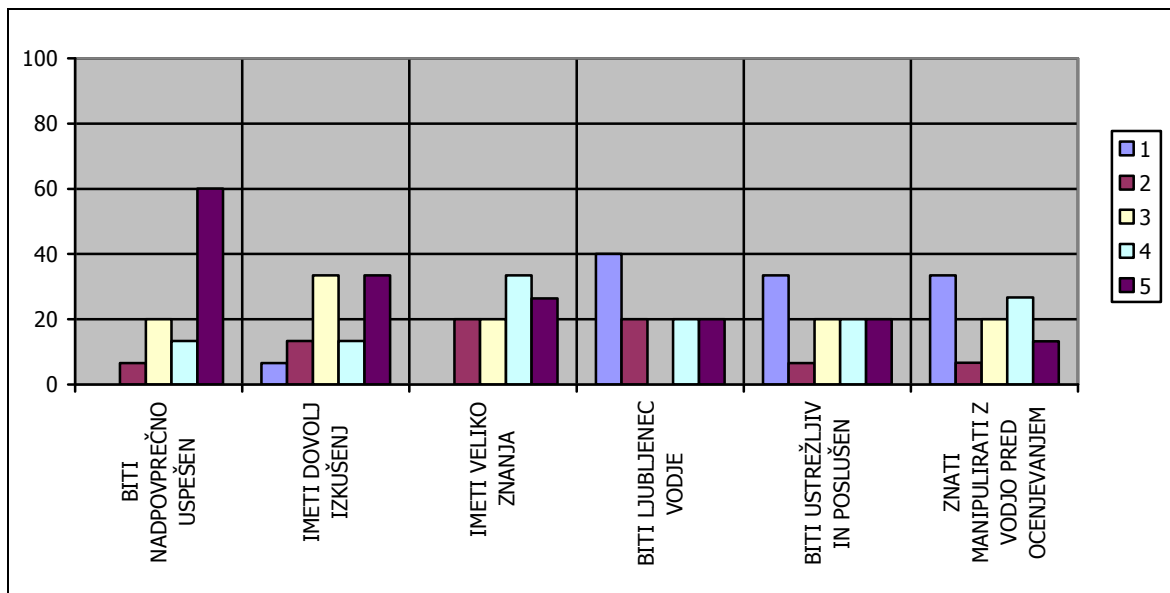
Ocena 1 pomeni, da sploh ni potrebno izpolnjevati pogojev, ocena 5 pomeni absolutno izpolnjevanje pogojev, ocene 2, 3 in 4 izražajo vmesno stopnjo.

### JAVNI USLUŽBENCI:



Vir: Lastni (2010)

### SODNIKI:



Vir: Lastni (2010)

K enajstemu vprašanju sta podana dva grafa. Eden prikazuje rezultate za javne uslužbence, drugi pa za sodnike. Obe prikazujeta višino ocen, s katerimi so anketiranci označili pogoje, katere je potrebno izpolnjevati za napredovanje. Ocena 1 pomeni, da sploh ni potrebno izpolnjevati pogojev, ocena 5 pomeni absolutno izpolnjevanje pogojev, ocene 2, 3 in 4 pa izražajo vmesno stanje. Te ocene izkazujejo dejansko stanje.

Če si najprej ogledamo ocene, ki so jih podali javni uslužbenci vidimo, da sta najvišji oceni dosegla dva pogoja, katera je potrebno izpolnjevati za napredovanje, in sicer biti moraš ljubljenec vodje in znati moraš manipulirati z vodjo pred ocenjevanjem. Veliko (37,1%) jih je izbralo oceno 5 tudi za pogoj po katerem moraš biti ustrežljiv in poslušen.

Izpolnjeni pogoji, ki so po mojem mnenju poglobitni pri napredovanju, in sicer:

- biti nadpovprečno uspešen;
- imeti dovolj izkušenj in
- imeti veliko znanja

dosegajo vmesno oceno 3, kar pomeni, da izpolnjevanje teh pogojev ni med najpomembnejšimi kriteriji za napredovanje.

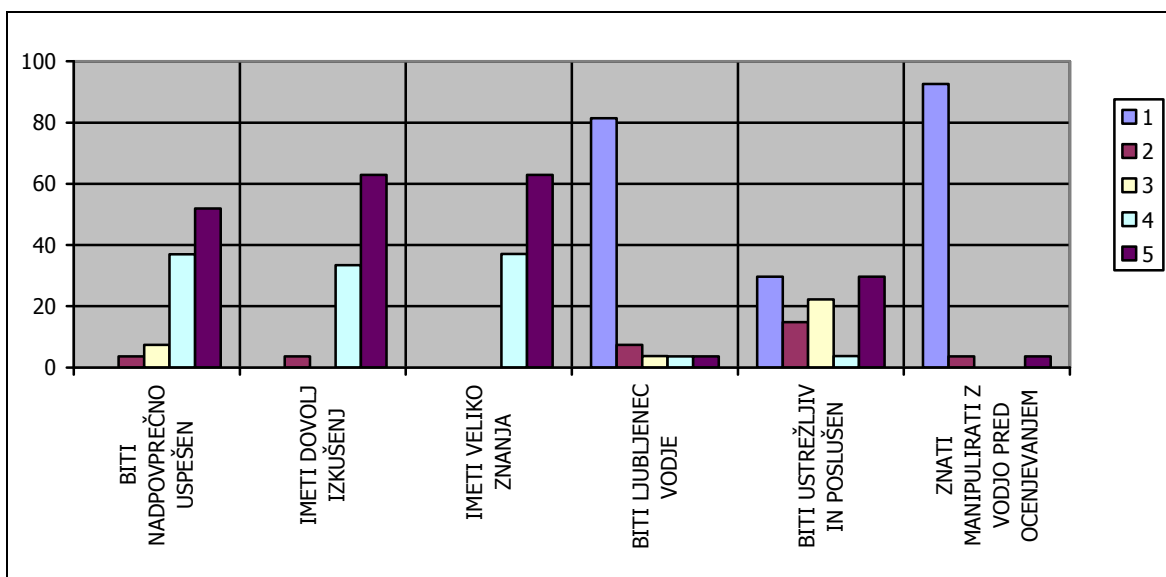
V nasprotju z javnimi uslužbenci pa sodniki menijo, da je pri njihovem napredovanju poglobitni pogoj za napredovanje ta, da morajo biti nadpovprečno uspešni. Tudi to, da imajo dovolj izkušenj, pri njih nekaj šteje. Pri sodnikih pogoji, kot je biti ljubljenec vodje, biti ustrežljiv in poslušen ali znanje manipulacije z vodjo, ne vpliva na napredovanje tako kot pri javnih uslužbencih. Sodniki so te pogoje v večini ocenili z oceno 1, kar pomeni, da teh pogojev sploh ni potrebno izpolnjevati.

### 8.4.6 Izpolnjevanje naštetih pogojev za napredovanje – STANJE KATERO BI MORALO BITI

**Graf 12: Ocenite, v kolikšni meri BI MORALI zaposleni izpolnjevati našete pogoje, da bi bili deležni napredovanja.**

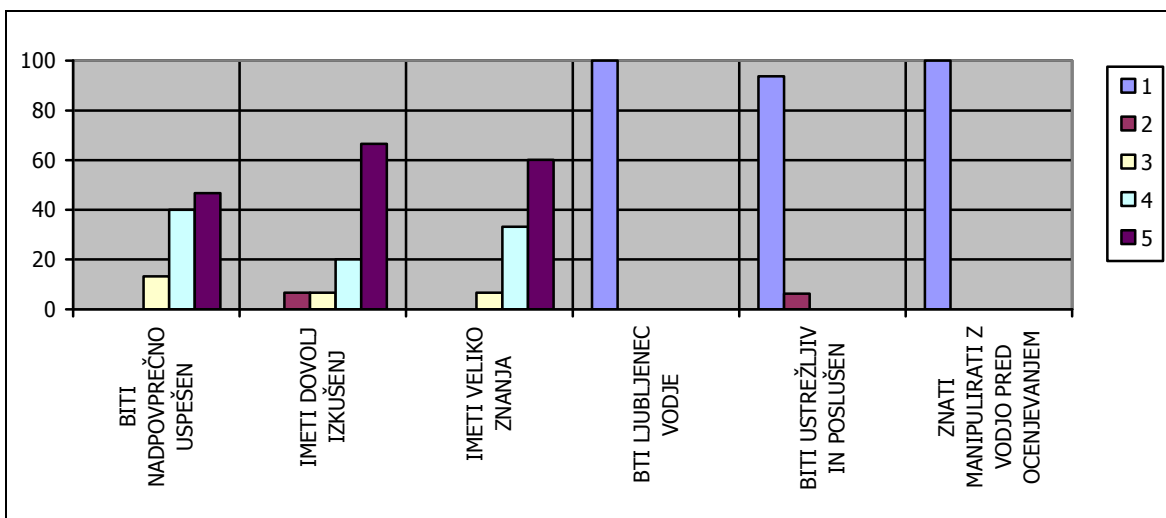
Ocena 1 pomeni, da sploh ni potrebno izpolnjevati pogojev, ocena 5 pomeni absolutno izpolnjevanje pogojev, ocene 2, 3 in 4 izražajo vmesno stopnjo.

#### JAVNI USLUŽBENCI:



Vir: Lastni (2010)

#### SODNIKI:



Vir: Lastni (2010)

Pri dvanajstem vprašanju so anketiranci podajali ocene k istim pogojem kot pri prejšnjem vprašanju, s tem, da so podali ocene za stanje, katero bi moralo biti; katere pogoje bi dejansko morali izpolnjevati za napredovanje.



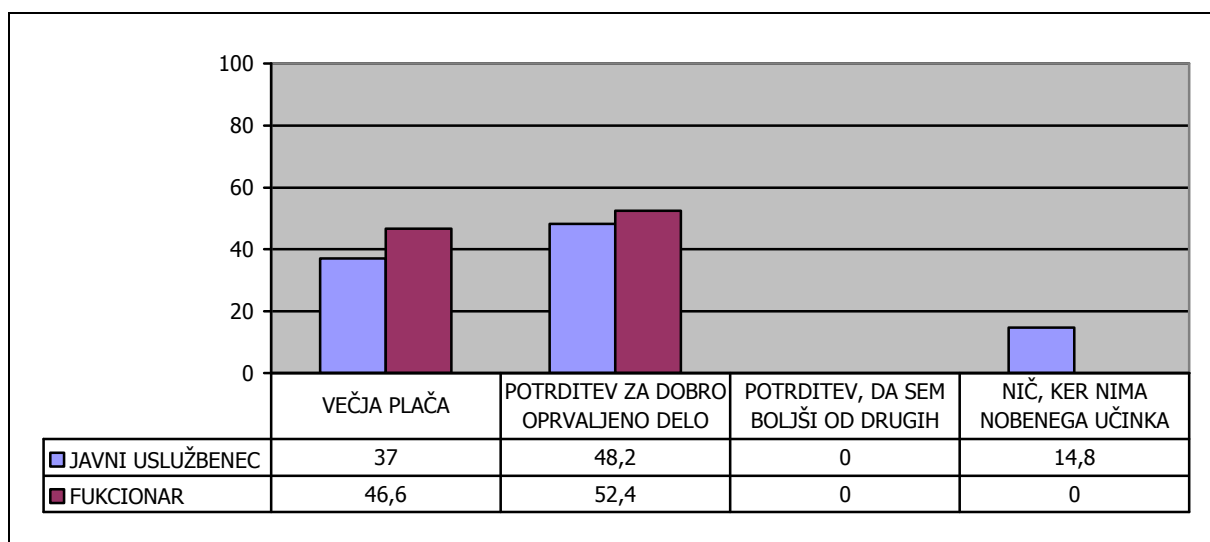
Tu so si odgovori bolj podobni kot pri prejšnjem vprašanju. Tako javi uslužbenci kot sodniki so mnenja, da so izpolnjeni pogoji:

- biti nadpovprečno uspešen,
- imeti dovolj izkušenj in
- imeti dovolj znanja

poglavitnejši pri napredovanju kot to, da si ljubljenec vodje ali da znaš manipulirati z vodjo pred ocenjevanjem. 29,6% anketiranih javnih uslužbencev meni, da bi bilo potrebno izpolnjevati tudi pogoj ustrežljivosti in poslušnosti pri napredovanju.

#### 8.4.7 Pomen napredovanja

**Graf 13: Kaj vam pomeni napredovanje**



Vir: Lastni (2010)

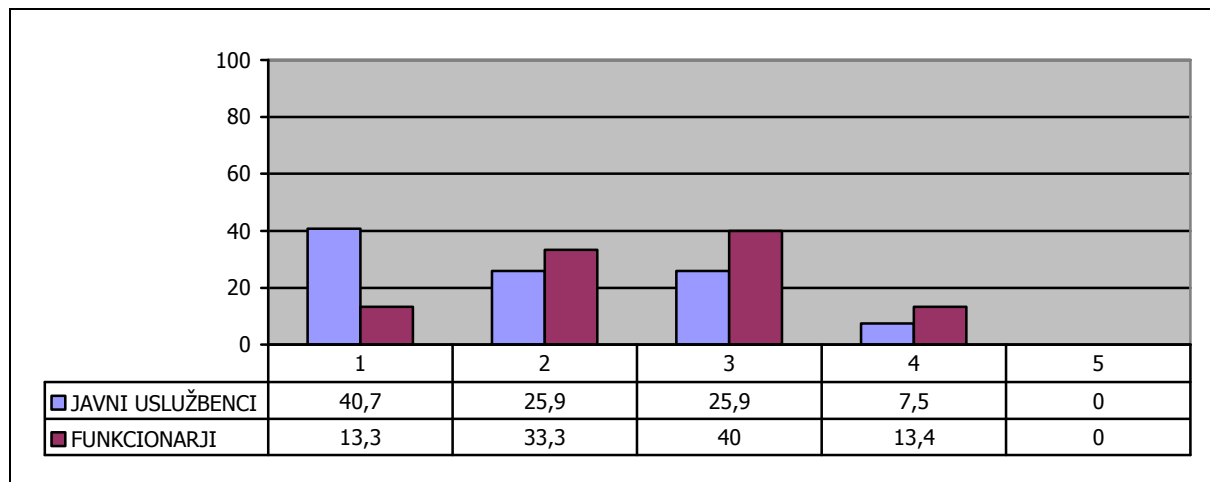
Graf številka 13 prikazuje rezultate na zastavljeno vprašanje, kaj pomeni anketirancem napredovanje. Tako javni uslužbenci kot sodniki so si enotnega mnenja, da jim napredovanje pomeni potrditev za dobro opravljeno delo. Tega mnenja je 48,2% javnih uslužbencev in 52,4% sodnikov. Potrditev za dobro opravljeno delo večini anketirancev pomeni več kot večja plača. 37% ali 50 javnim uslužbencem in 46,6% ali 35 sodnikom pa je večja plača večjega pomena.

Iz grafa je razvidno tudi, da nekaterim anketiranim javnim uslužbencem (14,8%) napredovanje ne pomeni nič, ker zanje nima nobenega učinka.

#### 8.4.8 Ocena zadovoljstva s sistemom napredovanja

**Graf 14: Ocenite z ocenami od 1 do 5, kako zadovoljni ste s sistemom napredovanja v vaši organizaciji.**

(ocena 1 pomeni popolnoma nezadovoljen, ocena 5 pomeni zelo zadovoljen, ocene 2, 3 in 4 pa pomenijo vmesno stopnjo zadovoljstva)



Vir: Lastni (2010)

Pri oceni zadovoljstva s sistemom napredovanja v organizaciji so imeli anketiranci možnost izbire med petimi ocenami. Ocena 1 pomeni, da so popolnoma nezadovoljni s sistemom napredovanja, ocena 5 pomeni, da so zelo zadovoljni, ocene 2, 3 in 4 pa pomenijo vmesno stopnjo zadovoljstva.

Večina anketiranih javnih uslužbencev (40,7% ali 55 vprašanih) so ocenili sistem napredovanja z oceno 1, katera izraža popolno nezadovoljstvo. 25,9% ali 35 anketiranih javnih uslužbencev je izbralo oceni 2 in tri, kar še vedno kaže na nezadovoljstvo. Majhen delež (7,5%) pa jih je zadovoljnih s sistemom napredovanja in so izbrali oceno 4.

Sodniki so izkazali malce večje zadovoljstvo s sistemom napredovanja. 13,4% anketiranih sodnikov je zadovoljnih s sistemom. Večina (40%) jih je izbrala oceno 3, katera izraža vmesno stopnjo zadovoljstva. Velik delež sodnikov (33,3% in 13,3%) pa je tako kot javni uslužbenci nezadovoljnih s sistemom napredovanja.

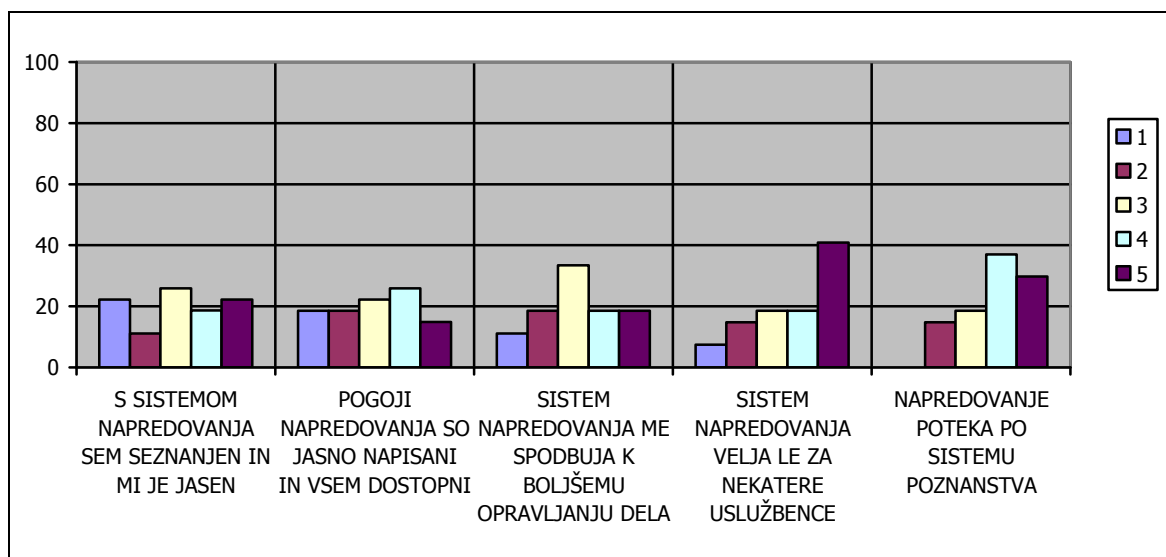
Ne moremo pa mimo tega, da nihče od anketirancev, pa naj gre za javne uslužbence ali sodnike, ni ocenil sistem napredovanja z oceno 5, kar bi pomenilo veliko zadovoljstvo.

## 8.4.9 Delovanje sistema napredovanja

**Graf 15: Ali sistem napredovanja v vaši organizaciji deluje po naslednjem vzorcu? Pri vsaki trditvi obkrožite eno številko, ki najbolj ustreza situaciji.**

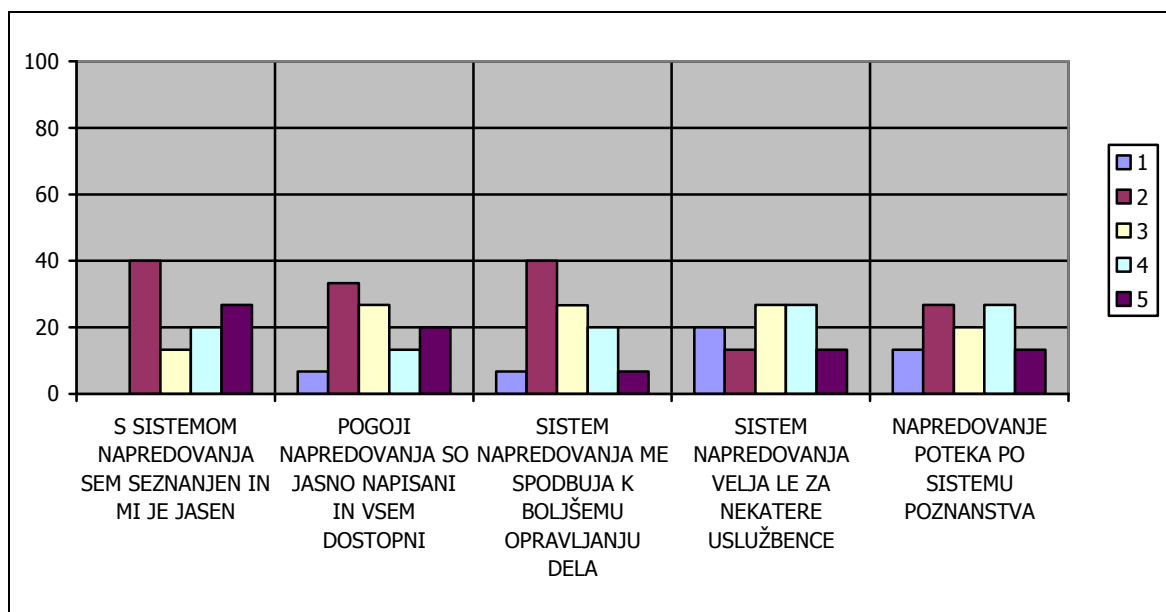
1-nikakor se ne strinjam, 2-se ne strinjam, 3-delno se strinjam, 4-se strinjam, 5-popolnoma se strinjam.

### JAVNI USLUŽBENCI:



Vir: Lastni (2010)

### SODNIKI:



Vir: Lastni (2010)

Pri petnajstem vprašanju so anketiranci podali ocene od 1 do 5 za različne trditve. Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo nikakor ne strinjajo, ocena 5 pa pomeni popolno strinjanje s trditvijo. Vmesne ocene pomenijo vmesno strinjanje s trditvijo.

1. trditev: S sistemom napredovanja sem seznanjen in mi je jasen.

Največ javnih uslužbencev je obkrožilo oceno 3, kar pomeni delno strinjanje s trditvijo. To lahko pomeni, da nekateri javni uslužbenci sploh ne poznajo sistema napredovanja. To lahko sklepamo tudi po tem, ker jih je kar 11,1% obkrožilo oceno 1. Pri sodnikih pa je poznavanje in jasnost sistema napredovanja boljše kot pri javnih uslužbencih, kajti kar 26,7% se jih popolnoma strinja s to trditvijo.

2. trditev: Pogoji napredovanja so jasno napisani in vsem dostopni.

Pri javnih uslužbencih je največ anketirancev obkrožilo oceno 4, kar pomeni, da so jim pogoji jasni in dostopni. Pri sodnikih pa je videti nestrinjanje s to trditvijo, ker jih je največ (33,3%) izbralo oceno 2.

3. trditev: Sistem napredovanja me spodbuja k boljšemu opravljanju dela.

Pri javnih uslužbencih je največ anketirancev izbralo vmesno oceno 3, katera pomeni delno strinjanje s trditvijo. Ostali anketiranci so si različnega mnenja. Kot pri prejšnjih trditvah vidimo tudi tu različnost strinjanja s trditvami. Pri sodnikih je malenkost večje odstopanje med ocenami. Tudi pri tej trditvi se je največ sodnikov (30 oziroma 40%) odločilo za oceno 2 in z njo izkazali nestrinjanje s trditvijo.

4. trditev: Sistem napredovanja velja le za nekatere uslužbence.

Pri javnih uslužbencih prevladuje ocena 5 in s tem prevladuje popolno strinjanje s to trditvijo, kajti kar 40,8% jih je takega mnenja.

Medtem ko pri sodnikih ni tako očitnega strinjanja. 26,7% se jih strinja, 26,7% se jih delno strinja, 33,3% pa se jih ne strinja oziroma se jih popolnoma ne strinja.

5. trditev: Napredovanje poteka po sistemu poznanstva.

Tudi s to trditvijo se večina javnih uslužbencev strinja. 37% jih je obkrožilo oceno 4, 29,7% pa oceno 5.

Pri sodnikih pa so si mnenja različna. Nekateri se nikakor ne strinjajo s to trditvijo, drugi se popolnoma strinjajo z njo, spet drugi pa so se odločili za vmesno stopnjo strinjanja.

#### 8.4.10 Spremembe napredovanja

Za konec je sledilo opisno vprašanje, in sicer kaj bi vi v sedanjem sistemu napredovanja spremenil. Tu so podani nekateri odgovori javnih uslužbencev in sodnikov.

Odgovori javnih uslužbencev:

- Možnost časovno hitrejšega napredovanja.
- Višji dvig plače pri napredovanju. Večja strogost pri neučinkovitih delavcih – nič napredovanja.
- Potrebno je točno določiti kriterije ocenjevanja in ocenjevalce podrobno seznaniti kako ocenjevati.
- Boljše poznavanje dela uslužbencev in pošteno ocenjevanje.
- Napredovanje bolj neodvisno od volje ocenjevalca.
- Da se napredovanje podeli tistemu, ki vestno in natančno dela, ne pa po obrazih oziroma tistemu, ki ti je všeč.
- Pošteno ocenjevanje ob pridobitvi več informacij glede na delo posameznika.
- Ocenjevanje bi moral opraviti neposredno nadrejeni in ne vodja oddelka, ki v večini primerov sploh ne poznajo (dela) zaposlenih.
- Sistem napredovanja naj velja enako za vse zaposlene.
- Možnost napredovanja v naziv tudi za uslužbenke zaposlene za določen čas.
- Napredovanje bi ukinila iz razloga, ker velja samo za nekatere, pri plači se skoraj nič ne pozna, poteka po sistemu »ljubljenčkov«.

Odgovori sodnikov:

- Upošteva naj se celovito delo, ne le kvantiteta. Odpravila bi možnost subjektivne presoje kandidata.
- Ocenjevanje kvantitete opravljenega dela.
- Zagotovila bi popolnoma objektivne pogoje za merjenje možnosti napredovanja – če pa se takšnih zaradi področja dela ne da zagotoviti, pa bi vsakomur po treh letih dodelila napredovanje oziroma povečanje plače v %, razen če bi zaradi slabo opravljenega dela bil v disciplinskem postopku.

## 9 ZAKLJUČEK

V današnjem času se tudi slovenska javna uprava zaveda, da je učinkovitost in uspešnost njenega delovanja moč doseči le s sposobnimi, strokovno usposobljenimi in visoko motiviranimi zaposlenimi. Sistem napredovanja je zato eden izmed ključnih elementov pri zagotavljanju njene uspešnosti, saj kot motivacijski dejavnik spodbuja zaposlene k doseganju ciljev javne uprave.

Diplomska naloga je bila razdeljena na teoretični in raziskovalni del. V prvem, teoretičnem delu, sem opredelila različne pojme, in sicer od pojma javnega sektorja, pojmov v sklopu pravosodnega sistema, pa do pojma motivacija in opredelila različne motivacijske teorije in dejavnike. Osredotočila sem se na sistem napredovanja za javne uslužbence in sodnike, kar je posledica dobre ocene.

V drugem delu sem skozi raziskavo oziroma anketnim vprašalnikov ugotovila razlike napredovanja med javnimi uslužbenci in sodniki, kar je bil temeljni cilj diplomske naloge. Skozi celotno diplomsko nalogo, sploh pa v drugem delu, sem poskušala opozoriti na razlike med napredovanjem javnih uslužbencev in sodnikov. Pri tem sem si pomagala s tremi postavljenimi hipotezami, in sicer; H1: »Javni uslužbenci so s kriteriji napredovanja manj zadovoljni kot sodniki«, H2: »Napredovanje bolj motivira pri delu sodnike kot javne uslužbence« ter H3: »Kriteriji napredovanja javnih uslužbencev so bolj subjektivni od kriterijev napredovanja sodnikov«.

Ugotovila sem, da so javni uslužbenci s kriteriji ocenjevanja manj zadovoljni kot sodniki in s tem potrdila prvo zastavljeno hipotezo. Med študijem literature sem prišla do ugotovitve, da je ocena pri javnem uslužbencu odvisna zgolj od ocenjevalca, saj večina postavljenih kriterijev delovne uspešnosti javnih uslužbencev ni merljivih in so tako podvrženi prosti presoji ocenjevalca. Pri sodnikih pa so kriteriji bolj določno določeni in manj odvisni od ocenjevalca. Njihovo delo je tako lažje merljivo.

Pri potrjevanju druge hipoteze sem se oprla na odgovora anketnega vprašalnika, in sicer na odgovor 8.4.2 in odgovor 8.4.7. Ta dva odgovora sta potrdila tudi drugo hipotezo in sicer, da napredovanje bolj motivira pri delu sodnike kot javne uslužbence. Tu moram poudariti, da napredovanje motivira tudi javne uslužbence, vendar v manjši meri kot sodnike.

Glede subjektivnosti in objektivnosti kriterijev so odgovori na anketno vprašanje podali končno ugotovitev, da so kriteriji javnih uslužbencev bolj subjektivni od kriterijev sodnikov. S tem smo potrdili tudi zadnjo hipotezo.

V samem zaključku bi rada izpostavila še dva problema, ki se tičeta javnih uslužbencev. Prvi je ta, da so uradniki zaposleni za določen čas diskriminirani v primerjavi z uradniki zaposlenimi za nedoločen čas. Njih se namreč ne imenuje v uradniške nazive in posledično ne morejo napredovati v višje nazive.

Kot drugi problem bi izpostavila pogoje napredovanja, ki so z leti vse težje dosegljivi; za prvo napredovanje potrebuje javni uslužbenec manj točk kot za naslednja, po 5 do 6-tih napredovanjih pa lahko formalne pogoje za napredovanje v plačne razrede izpolnijo le najboljši oziroma tisti, ki dobijo najvišje možno število točk. Taka ureditev je nesprejemljiva, saj je nepravilno, da starejši uslužbenci oziroma tisti z večjim številom napredovanj napredujejo težje kot mlajši oziroma tisti z manj napredovanj. Pravilneje in pravičneje bi bilo, če bi lahko po določenih letih napredoval vsak uslužbenec, ki korektno in kvalitetno opravlja svoje delo. Tisti, ki so najboljši oziroma vrhunski, pa naj napredujejo izredno, hitreje ali pa se jih kako drugače nagradi ali motivira. Tudi ljudje, ki morda niso vrhunsko sposobni, lahko dobro opravljajo svoje delo in si zato zaslužijo določeno priznanje v obliki napredovanja v plačnih razredih vsakih nekaj let. Tako se bo še naprej dogajalo, da bodo starejši uslužbenci še manj motivirani za delo, poleg tega pa bodo izkušeni kadri tudi pogosteje odhajali iz državnih v druge službe.

Če povzamem celotno diplomsko nalogo, pridem do splošne ugotovitve, da so tako javni uslužbenci kot sodniki precej nezadovoljni s sistemom napredovanja. Kot rešitev predlagam, da bi se večkrat opravilo razne analize zadovoljstva zaposlenih s sistemom napredovanja. Na ta način bi prišli do možnih rešitev tako za javne uslužbence kot sodnike, katere bi se nato posredovalo sindikatom. Izoblikovanje plačnega sistema je namreč rezultat kolektivnega sporazuma, ki ga dosežejo vlada in reprezentativni sindikati.

## LITERATURA

### KNJIGE

1. BOHINC Rado. Osebe javnega prava. GV Založba, Ljubljana 2005.
2. CARRELL, Michael R., ELBERT, Norbert F., HATFIELD, Robert D. Human resource management: Strategies for managing a diverse and global workforce, 2000.
3. FARNHAM David, HORTON Sylvia. Managing people in the public services. Mac Millan Press Ltd, London, 1996.
4. FERFILA Bogomil, KOVAČ Polonca. Javne politike in javna ekonomika. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2000.
5. HUGHES Owen. Public management and administration: an introduction. New York, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003.
6. IVANUŠA BEZJAK Mirjana. Zaposleni največji kapital 21. stoletja. Založba Pro-Andy, Maribor, 2006.
7. LIPIČNIK Bogdan. Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
8. LANE Jan Erik. The Public Sector: concepts, models and approaches, 1995.
9. MASLOW Abraham Harold. Motivation and Personality. New York, 1987.
10. MAYER Janez. Vizija ustvarjalnega podjetja. Založba Ikra, Ljubljana, 1994.
11. MCGREGOR Douglas. The Human Side of enterprise. New York, 1960.
12. MOŽINA Stane et al. Management. Didakta, Radovljica, 1994.
13. MOŽINA Stane et al. Management: nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica, 2002.
14. OUCHI William. Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. New York, 1981.
15. ROZMAN Rudi et al. Management. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993.
16. STILLMAN Richard Joseph. Public administration: Concepts and Cases. Boston, New York: Houghton Mifflin Company, 2005.
17. ŠMIDOVNIK Janez. Teoretične osnove upravljanja. Višja upravna šola, Ljubljana, 1985.
18. TREVEN Sonja. Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
19. TURK Ivan. Pojmovnik poslovne informatike. Društvo ekonomistov, Ljubljana, 1987.

### UČBENIKI

1. BOHINC Rado, TIČAR Bojan. Upravno pravo: splošni del. Fakulteta za varnostne vede, Ljubljana, 2007.
2. GRAD Franc, KAUČIČ Igor, RIBIČIČ Ciril, KRISTAN Ivan. Državna ureditev Slovenije. Uradni list republike Slovenije, Ljubljana, 1999.
3. KAUČIČ Igor, GRAD Franc. Ustavna ureditev Slovenije. GV Založba, Ljubljana, 2007.
4. KAUČIČ Igor, GRAD Franc. Ustavna ureditev Slovenije. GV Založba, Ljubljana, 2008.



5. KLINAR Igor. Sistem plač v javnem sektorju. Ekonomski vidiki javne uprave. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2002.
6. KOCJANČIČ Rudi, RIBIČIČ Ciril, GRAD Franc, KAUČIČ Igor. Ustavno pravo Slovenije. Visoka upravna šola, Ljubljana, 2003.
7. LIPČNIK Bogdan. Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana, 1996.
8. MOŽINA Stane et al. Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
9. MOŽINA Stane et al. Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2002.
10. RAKOČEVIČ Slobodan. Državna uprava: vloga, položaj, organizacija, delovanje. Uradni list republike Slovenije, Ljubljana, 1991.
11. RUPNIK Janko, CIJAN Rafael, GRAFENAUER Božo. Ustavno pravo Republike Slovenije. Univerza v Mariboru, Pravna fakulteta, Maribor, 1996.
12. SETNIKAR CANKAR Stanka et al. Ekonomika javnega sektorja in proračunsko financiranje. Fakulteta za upravo. Ljubljana, 2005.
13. UHAN Stane. Vrednotenje dela II. Založba Moderna organizacija, Kranj, 2000.
14. VILA Antun, KOVAČ Jure. Osnove organizacije in managementa. Založba Moderna organizacija, Kranj, 1997.
15. VIRANT Grega. Pravna ureditev javne uprave. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.

## ČLANKI

1. BAGON Judita. Letni pogovor s sodelavcem. Ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi. Vlada Republike Slovenije, Ljubljana, 2003.
2. FERFILA Bogomil. Teme iz vladne ekonomike in vladnih politik. Delavska enotnost, Ljubljana, 1994.
3. KOBLER Gorazd. Pravosodni sistem. Ministrstvo za javno upravo, Ljubljana, 2006.
4. STRNAD Igor. Tožbe sodnikov so bile vložene zaradi arogance in ignorance prejšnje vlade. Pravna praksa, številka 41, 2009.
5. SMIDOVNIK Janez. Slovenska javna uprava v socializmu in tranzicijskem obdobju parlamentarne demokracije. Dnevi slovenskih pravnih 1998, Podjetje in delo. Letnik XXIV, št. 6-7, 1998.

## ZNANSTVENA MONOGRAFIJA

1. BREZOVŠEK Marjan, HAČEK Miro, ZVER Milan. Organizacija oblasti v Sloveniji. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2008.
2. FERFILA Bogomil et al. Ekonomski vidiki javnega sektorja. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2007.
3. HAČEK Miro. Politika birokracije. Modrijan, Ljubljana, 2005.

## **PRIROČNIKI**

1. CVETKO Roman. Razvijanje delovne kariere. Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije, Koper. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2002.
2. DENNY Richard. O motivaciji za uspeh. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997.

## **DRUGO**

1. APOHAL VUČKOVIČ Lidija, MIHOVAR GLOBOKAR Ksenija. Sistem plač v javnem sektorju. De Vesta, 2009.
2. KLINAR Igor. Sistem plač v javnem sektorju s poudarkom na plačah funkcionarjev in direktorjev. GV Založba, Ljubljana 2006.
3. KORADE PURG Štefka, KORPIČ HORVAT Etelka, RAMŠAK PEŠEC Mojca, VIDIČ Branko. Uspešno kadrovsko delo v javni upravi, 2008.
4. MIHALIČ Renata. Management človeškega kapitala. Mihalič in Partner d.n.o., Škofja Loka, 2006.
5. MLEKUŠ Kristjan. Poti in vrste napredovanja v policiji in namen izobraževanja. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2005.

## VIRI

### PRAVNI VIRI

1. Ustava Republike Slovenije. Ur. list RS, št. 33I/1991, 42/1997, 66/2000, 24/2003, 69/2004, 69/2004, 69/2004, 68/2006.
2. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. Ur. list RS, št. 56/2002, 72/2003, 115/2003-UPB1, 126/2003, 20/2004-UPB2, 70/2004, 24/2005-UPB3, 53/2005, 70/2005-UPB4, 14/2006, 27/2006, 32/2006-UPB5, 68/2006, 110/2006-UPB6, 1/2007, 57/2007, 95/2007-UPB7, 110/2007, 17/2008, 58/2008, 80/2008, 120/2008, 48/2009, 91/2009, 107/2009, 108/2009-UPB13, 8/2010, 13/2010, 16/2010, 50/2010, 59/2010.
3. Zakon o javnih uslužbencih. Ur. list RS, št. 56/2002, 23/2005, 35/2005-UPB1, 62/2005, 113/2005, 21/2006, 23/2006, 32/2006-UPB2, 62/2006, 131/2006, 11/2007, 33/2007, 63/2007-UPB3, 65/2008, 74/2009.
4. Zakon o sodiščih. Ur. list RS, št. 19/1994, 45/1995, 38/1999, 45/1999, 28/2000, 73/2004, 23/2005-UPB1, 72/2005, 100/2005-UPB2, 127/2006, 27/2007-UPB3, 67/2007, 94/2007-UPB4, 31/2008, 45/2008, 47/2009, 96/2009.
5. Zakon o sodniški službi. Ur. list RS, št. 19/1994, 8/1996, 24/1998, 45/1999, 101/1999, 48/2001, 67/2002, 105/2002, 71/2004, 23/2005-UPB1, 47/2005, 17/2006, 27/2006, 41/2006-UPB2, 127/2006, 1/2007, 27/2007-UPB3, 57/2007, 94/2007-UPB4, 120/2008, 91/2009.
6. Zakon o državnem pravobranilstvu. Ur. list RS, št. 20/1997, 17/2006, 41/2006-UPB1, 1/2007, 57/2007, 94/2007-UPB2, 1/2009, 77/2009.
7. Zakon o notariatu. Ur. list RS, št. 13/1994, 48/1994, 82/1994, 41/1995, 73/2004, 23/2005-UPB1, 98/2005, 4/2006-UPB2, 115/2006, 2/2007-UPB3, 45/2008.
8. Zakon o delovnih in socialnih sodiščih. Ur. list RS, št. 2/2004 (10/2004 popr.), 33/2010, 47/2010.
9. Zakon o upravne sporu. Ur. list RS, št. 105/2006, 26/2007, 122/2007, 65/2008, 119/2008, 54/2009, 107/2009, 14/2010, 62/2010.
10. Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. Ur. list RS, št. 51/2008, 91/2008, 113/2009.
11. Uredba o napredovanju uradnikov v nazive. Ur. list RS, št. 98/2008, 16/2009, 19/2010.

### DRUGI VIRI

1. Admin, 2009. Motivirajte z napredovanji. Najdeno na internetu na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/>
2. Pogosta vprašanja (Vlada Republike Slovenije, Ministrstvo za javno upravo). Najdeno na spletnem naslovu <http://www.mju.gov.si/>
3. ([http://ec.europa.eu/civiljustice/legal\\_prof/legal\\_prof\\_sl\\_nl.htm](http://ec.europa.eu/civiljustice/legal_prof/legal_prof_sl_nl.htm), Evropska pravosodna mreža; najdeno na internetu)

# PRILOGE

## Priloga 1: Vprašalnik o napredovanju zaposlenih

Spoštovani!

Okrajno sodišče mi je odobrilo kratko anketo o napredovanju, na kateri bo temeljilo moje diplomsko delo z naslovom »Primerjava napredovanja sodnikov in javnih uslužbencev«. Diplomsko delo opravljam pod mentorstvom dr. Zvoneta Vodovnika na Fakulteti za upravo.

Anketa je anonimna. Pridobljeni podatki bodo služili preverjanju določenih predpostavk, ki jih obravnavam v diplomskem delu, zato vas prosim, da vprašanja natančno preberete ter nanje iskreno odgovorite.

Hvala

---

1. Opredelite Vaš spol:

- a) moški                      b) ženski

2. Opredelite Vašo starost:

- a) do 25 let                  b) od 26 do 35let          c) od 36 do 45let  
d) od 46 do 55let          e) nad 56 let

3. Opredelite stopnjo Vaše izobrazbe:

- a) osnovna šola          b) poklica šolac) srednja šola          d) višja šola  
e) visoka strokovna      f) univerzitetna          g) magisterij                  h) doktorat

4. Zaposlen/a sem na položaju:

- a) javni uslužbenec                  b) funkcionar

5. Vprašanje za javne uslužbence: Zaposlen/a sem na:

- a) uradniškem delovnem mestu                  b) strokovno-tehničnem delovnem mestu

6. Zaposlen/a sem za:

- a) nedoločen čas          b) določen čas

7. Ali se vam zdi, da je Vaše napredovanje v sorazmerju z vloženim trdom?

- a) da, vedno  
b) niti ja niti ne  
c) ne, nikoli

8. Ali vas prejeto napredovanje spodbudi k večji zavzetosti za nadaljnje delo?

- a) da, vedno
- b) niti ja niti ne
- c) ne, nikoli

9. Ali ste zadovoljni s kriteriji ocenjevanja?

- a) zelo zadovoljen
- b) zadovoljen
- c) niti zadovoljen niti nezadovoljen
- d) nezadovoljen
- e) zelo nezadovoljen

10. Kriteriji ocenjevanja so: (obkrožite)

- a) objektivni
- b) subjektivni

11. Ocenite, v kolikšni meri **MORAJO** zaposleni izpolnjevati naštetе pogoje, da so deležni napredovanja? (obkrožite)

Biti nadpovprečno uspešen	1	2	3	4	5
Imeti dovolj izkušenj	1	2	3	4	5
Imeti veliko znanja	1	2	3	4	5
Biti ljubljeneц vodje	1	2	3	4	5
Biti ustrežljiv in poslušen	1	2	3	4	5
Znati manipulirati z vodjo pred ocenjevanjem	1	2	3	4	5

Ocena 1 pomeni, da sploh ni potrebno izpolnjevati pogojev, ocena 5 pomeni absolutno izpolnjevanje pogojev, ocene 2,3 in 4 izražajo vmesno stopnjo.

12. Ocenite, v kolikšni meri **BI MORALI** zaposleni izpolnjevati naštetе pogoje, da bi bili deležni napredovanja? (obkrožite)

Biti nadpovprečno uspešen	1	2	3	4	5
Imeti dovolj izkušenj	1	2	3	4	5
Imeti veliko znanja	1	2	3	4	5
Biti ljubljeneц vodje	1	2	3	4	5
Biti ustrežljiv in poslušen	1	2	3	4	5
Znati manipulirati z vodjo pred ocenjevanjem	1	2	3	4	5

Ocena 1 pomeni, da sploh ni potrebno izpolnjevati pogojev, ocena 5 pomeni absolutno izpolnjevanje pogojev, ocene 2,3 in 4 izražajo vmesno stopnjo.

13. Kaj vam pomeni napredovanje?

- a) večja plača
- b) potrditev za dobro opravljeno delo
- c) potrditev, da sem boljši od drugih
- d) nič, ker name nima nobenega učinka

14. Ocenite z ocenami od 1 – 5 kako zadovoljni ste s sistemom napredovanja v vaši organizaciji in napišite številko na črto.

.....

**Ocena 1 pomeni popolnoma nezadovoljen, ocena 5 pomeni zelo zadovoljen, ocene 2, 3 in 4 pa pomenijo vmesno stopnjo zadovoljstva.**

15. Ali sistem napredovanja v vaši organizaciji deluje po naslednjem vzorcu?  
Pri vsaki trditvi obkrožite eno številko, ki najbolj ustreza situaciji.

S sistemom napredovanja sem seznanjen in mi je jasen	1	2	3	4	5
Pogoji napredovanja so jasno napisani in vsem dostopni	1	2	3	4	5
Sistem napredovanja me spodbuja k boljšemu opravljanju dela	1	2	3	4	5
Sistem napredovanja velja le za nekatere uslužbence	1	2	3	4	5
Napredovanje poteka po sistemu poznanstva	1	2	3	4	5

**1- nikakor se ne strinjam, 2- se ne strinjam, 3- delno se strinjam, 4- se strinjam, 5- popolnoma se strinjam.**

16. Kaj bi vi v sedanjem sistemu napredovanja spremenili?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Hvala za vaš čas in sodelovanje.

Prosim, da izpolnjen vprašalnik oddate v škatlo pri vratarju.

## Priloga 2: Ocenjevalni list

### OCENJEVALNI LIST

za oceno delovne uspešnosti javnega uslužbenca v ocenjevalnem obdobju

- **Podatki o javnem uslužbencu:**

Ime in priimek javnega uslužbenca:

- **Ocena javnega uslužbenca:**

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

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

---

---

---

---

---

Izjava o seznanitvi z oceno

\_\_\_\_\_  
ocenjevalec

\_\_\_\_\_  
javni uslužbenec

\_\_\_\_\_  
podpis

\_\_\_\_\_  
podpis

Datum: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Žig

### Priloga 3: Evidenčni list

## EVIDENČNI LIST NAPREDOVANJA JAVNEGA USLUŽBENCA V NAPREDOVALNEM OBDOBJU

#### - Podatki o javnem uslužbencu:

Ime in priimek javnega uslužbenca:

Rojstni datum javnega uslužbenca:.....

Šifra in ime delovnega mesta oz. naziva: .....

Organizacijska enota: .....

Osnovni plačni razred delovnega mesta: .....

Datum zadnjega napredovanja: .....

Plačni razred javnega uslužbenca: .....

Napreovalno obdobje od: .....

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

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

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

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

**SKUPAJ**.....

**TOČKE**



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

Izpolnjuje pogoje za napredovanje za .....plačni razred,..... plačna razreda

Javni uslužbenec napreduje z dnem:.....

Št. in datum aneksa.....

Nov plačni razred je:.....

Ne izpolnjuje pogojev za napredovanje, datum .....

\_\_\_\_\_  
**odgovorna oseba**

\_\_\_\_\_  
**javni uslužbenec po pooblastilu  
odgovorne osebe**

**žig**

\_\_\_\_\_  
**podpis**

\_\_\_\_\_  
**podpis**

**Datum:** \_\_\_\_\_

## Priloga 4: Elementi delovne uspešnosti

### PODROBNEJŠA OPREDELITEV ELEMENTOV DELOVNE USPEŠNOSTI JAVNEGA USLUŽBENCA

#### 1. KRITERIJI PO ELEMENTU REZULTATI DELA:

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

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

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

#### 3. KRITERIJI PO ELEMENTU ZANESLJIVOST PRI OPRAVLJANJU DELA

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

#### 4. KVALITETA SODELOVANJA IN ORGANIZACIJA DELA

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

#### 5. DRUGE SPOSOBNOSTI V ZVEZI Z OPRAVLJANJEM DELA

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

**Priloga 5: Obrazec za redno napredovanje – predlog sodnika**



**SODNI SVET**

Tavčarjeva 9, 1000 Ljubljana  
telefon 01 366 47 90  
telefaks 01 366 47 93  
e-mail: sodni.svet@sodisce.si

**PREDLOG ZA NAPREDOVANJE SODNIKA NA PODLAGI 26. ČLENA ZAKONA O  
SODNIŠKI SLUŽBI  
(REDNO NAPREDOVANJE)**

Podpisani(a).....

(ime in priimek)

sodnik(sodnica).....

(naziv in sedež sodišča)

predlagam, da me Sodni svet RS napreduje na podlagi 26.člena Zakona o sodniški službi.

Na podlagi odločbe Sodnega sveta RS sem od dne .....

(datum uvrstitve v plačilni razred)

uvrščen(a) v plačilni razred .....

**Predlagam, da me Sodni svet RS na podlagi 26.člena v zvezi z 47.členom Zakona o sodniški službi z dnem..... uvrsti v plačilni razred .....**

Skupaj s predlogom za redno napredovanje prilagam tudi naslednjo dokumentacijo:

- oceno sodniške službe;
- podatke o delu (**izključno na obrazcu Sodnega sveta RS**) za zadnje tri leta sodniške službe,  
ki je **potrjena s pečatom sodišča in podpisom odgovorne osebe;**

.....  
.....

.....

Podpis sodnika:

(kraj in datum)

**Priloga 6: Obrazec za redno napredovanje – predlog predsednika sodišča**



**PREDLOG ZA NAPREDOVANJE SODNIKA NA PODLAGI 26. ČLENA ZAKONA O SODNIŠKI SLUŽBI (REDNO NAPREDOVANJE)**

Predsednik (predsednica).....  
(naziv in sedež sodišča)  
..... predlagam napredovanje  
( ime in priimek)  
sodnika(sodnice) .....  
(ime in priimek sodnika-sodnice)

na podlagi določbe 26.člena v zvezi z 3.odst.24.člena Zakona o sodniški službi.  
Na podlagi odločbe Sodnega sveta RS je sodnik(sodnica) od .....  
(datum uvrstitve v plačilni razred)  
uvrščena v plačilni razred .....

**Predlagam, da Sodni svet RS sodnika (sodnico) na podlagi 26.člena v zvezi z 47.členom Zakona o sodniški službi z dnevom ..... uvrsti v plačilni razred .....**

Skupaj s predlogom za redno napredovanje prilagam tudi naslednjo dokumentacijo:

- oceno sodniške službe;
- podatke o delu (**izključno na obrazcu Sodnega sveta RS**) za zadnje tri leta sodniške službe,  
ki je **potrjena s pečatom sodišča in podpisom odgovorne osebe,**

.....  
.....

.....  
(kraj in datum)

Podpis s pečatom sodišča: