

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**MODEL OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI
ZAPOSLENIH V OBČINSKI UPRAVI**

Ljubljana, junij 2006

Metka FURLAN

Študentka Metka Furlan izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vladislava Rajkoviča in skladno s prvim odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Cerknici, dne 19.06.2006

Podpis: _____

Povzetek

Magistrsko delo obravnava problematiko izdelave ocene delovne uspešnosti v občinskih upravah. Težave, s katerimi se soočajo občinske uprave, so predvsem na področju uvajanja tržnih mehanizmov v njihovo delovanje. V magistrskem delu je podan model ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih v občinski upravi, ki je preizkušen in kritično ovrednoten na primeru Občine Cerknica. Izdelan model bo osnova za spremljanje razvoja kariere zaposlenih na občini. Z namenom čim bolj sistematičnega, celovitega in transparentnega ocenjevanja različnih variant je bila izbrana metoda večparametrskega odločanja s pomočjo ekspertnega sistema DEXi. Postavljen je bil odločitveni model, s pomočjo katerega je bilo ocenjenih šest variant. Uporabljena metodologija večparametrskega odločanja in računalniški program DEXi sta se pokazala kot primerna za uporabo, saj omogočata sistematičen in transparenten način odločanja na področju ocenjevanja delovne uspešnosti.

Ključne besede:

odločanje, sistemi za podporo odločanju, delovna uspešnost, management kadrovskih virov, občinska uprava, večparametrsko odločanje, večparametrski odločitveni model, ekspertni sistemi

Abstact:

This master thesis deals with the problem of the elaboration of work efficiency in the municipalities' management. The problems the municipalities' management encounter are mainly in the field of introducing market mechanisms into their operation. In my thesis is the model of work efficiency evaluating of the employed at the municipality management introduced. I am going to test and critically evaluate the model myself at the Cerknica municipality. The elaborated model is going to be the basis for monitoring the career development of the employed at the municipality. With the purpose of systematic, thorough and transparent evaluation of various variants the method of multi – attribute decision making with the help of the expert system DEXi was chosen. The dedicated model was set with the help of which six variants were evaluated. Both, the applied methodology of multi-attribute decision making and the computer programme DEXi have been recognized as suitable for this decision making case as they allow systematic and transparent decision making in the field of work efficiency evaluation.

Key words:

decision making, decision support systems, work efficiency, human resource management, municipality management, multi-attribute decision making, multi-attribute decision model, expert systems

KAZALO VSEBINE

1. UVOD.....	1
1.1 Opredelitev problema	1
1.2 Namen dela	2
1.3 Cilji dela	2
1.4 Metode preučevanja in zasnova dela	3
1.5 Struktura magistrskega dela	4
2. ODLOČANJE IN SISTEMI ZA PODPORO ODLOČANJU	5
2.1 Proces odločanja	5
2.2 Večparametrsko odločanje.....	8
2.2.1 Večparametrsko odločanje s sistemom DEX.....	9
2.3 Faze odločitvenega procesa	10
2.3.1 Identifikacija problema.....	10
2.3.2 Identifikacija kriterijev.....	11
2.3.3 Definicija funkcij koristnosti.....	12
2.3.4 Opis variant.....	12
2.3.5 Vrednotenje in analiza variant.....	12
2.4 Umetna inteligenca in ekspertni sistemi	13
2.4.1 Umetna inteligenca.....	13
2.4.2 Ekspertni sistemi.....	15
2.4.2.1 Opredelitev in značilnosti ekspertnih sistemov	15
2.4.2.2 DEX - lupina ekspertnega sistema za večparametrsko odločanje	18
2.4.2.2.1 Prednosti in slabosti sistema DEX.....	20
2.4.2.2.2 Uporaba sistema DEX.....	21
3. ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA V OBČINSKI UPRAVI	22
3.1 Predstavitev občinske uprave Občine Cerknica	22
3.1.1 Delovna področja.....	23
3.1.2 Izobrazba zaposlenih.....	25
3.2 Opredelitev in načrtovanje karier.....	26
3.2.1 Opredelitev pojma kariera	26
3.2.2 Načrtovanje kariere.....	27
3.3 Karierni sistem po Zakonu o javnih uslužbencih	29
3.3.1 Opredelitev in faze upravljanja delovne uspešnosti.....	30
3.3.2 Merjenje in ocenjevanje delovne uspešnosti	32
3.3.2.1 Vertikalno napredovanje.....	33
3.3.2.2 Horizontalno napredovanje	36
3.3.3 Letni razgovori.....	38
3.4 Management kadrovskih virov.....	39
3.4.1 Opredelitev pojma.....	39
3.4.2 Cilj ravnanja s kadrovskimi viri.....	41
3.4.3 Uvajanje managementa s kadrovskimi viri v upravo.....	43
4. IZGRADNJA ODLOČITVENEGA MODELA OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI.....	45
4.1 Identifikacija kriterijev	45
4.1.1 Določitev kriterijev	45
4.1.1.1 Kriteriji v zvezi z znanjem	45
4.1.1.2 Kriteriji v zvezi z motivacijo	47
4.1.1.3 Kriteriji v zvezi z lastnostmi	49
4.1.2 Hierarhično strukturiranje kriterijev.....	51
4.1.3 Določitev merskih lestvic.....	52

4.2 Funkcije koristnosti	55
4.2.1 Glavne značilnosti funkcij koristnosti.....	56
4.2.2 Primerjava pomembnosti kriterijev.....	56
5. UPORABA ODLOČITVENEGA MODELA.....	57
5.1 Izbira variant.....	57
5.2 Predstavitev variant.....	58
5.3 Rezultati vrednotenja.....	60
5.3.1 Ocena variant.....	63
5.3.2 Najboljša varianta, primerjava s preostalimi variantami.....	64
6. KRITIČNA ANALIZA MODELA.....	65
6.1 Analiza modela in odločitve	65
6.1.1 Ustreznost modela in obrazložitev odločitve.....	65
6.1.2 Prednosti in pomanjkljivosti variant.....	65
6.1.3 Občutljivost odločitve.....	67
6.2 Izkušnje z metodologijo DEX in uporabo orodja DEXi.....	68
6.3 Analiza večparametrskih odločitvenih modelov	69
6.3.1 Prednosti.....	70
6.3.2 Slabosti.....	72
6.3.3 Priložnosti.....	72
6.3.4 Nevarnosti.....	72
7. ZAKLJUČEK	73
8. LITERATURA.....	75
9. VIRI.....	78

KAZALO SLIK

Slika 1: Odločitveni proces	6
Slika 2: Večparametrski odločitveni model	9
Slika 3: Shematični prikaz strukture sistema za ocenjevanje	20
Slika 4: Organigram.....	23
Slika 5: Postopek načrtovanja karier.....	29
Slika 6: Sistem celovitega upravljanja delovne uspešnosti	31
Slika 7: Krožni tok uresničevanja ciljev zaposlenih in organizacija	42
Slika 8: Odločitveno drevo Ocenjevanje delovne uspešnosti	53
Slika 9: Predlagane zaloge vrednosti kriterijev.....	54
Slika 10: Primer povprečnih uteži za vse kriterije.....	56
Slika 11: Funkcija koristnosti za kriterije plača, delo in ostali vplivi	56
Slika 12: Stolpčni grafikon končne ocene delovne uspešnosti za vseh šest variant	60
Slika 13: Korelacijski grafikon za kriterija znanje in motivacija	61
Slika 14: Vrednotenje štirih variant s pomočjo zvezdnega grafikona	62

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava med različnimi teorijami, ki se nanašajo na delo z ljudmi.....	41
Tabela 2: Vrednosti posameznih variant, ki so zbrane po listih drevesa kriterijev	59
Tabela 3: Matrika SWOT za ocenjevanje odločitvenega modela ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih v občinski upravi	71

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Ocenjevalni list za uradnika	I
Priloga 2: Ocenjevalni list za ugotavljanje izpolnjevanja pogojev za napredovanje v skladu s pravilnikom o napredovanju zaposlenih v državni upravi	V
Priloga 3: Letni razgovor s sodelavcem.....	VIII
Priloga 4: Anketni vprašalnik	X
Priloga 5: DEXi	XIV

1. UVOD

1.1 Opredelitev problema

Kako pridobiti, razviti in vzdrževati kadre z visoko stopnjo motiviranosti, ki bi bili voljni in zmožni reševati težave tako, da bi bili vsaj en korak pred drugimi, je verjetno danes največji izziv za vse organizacije (Price, 2000; Možina, 2002).

Če imamo na razpolago finančna sredstva, lahko kupimo vse potrebne predmete in naprave, toda da iz njih nekaj napravimo, da ustvarimo novo vrednost, je odvisno od ljudi, zaposlenih, od njihovih virov, to je znanja, sposobnosti, izkustev, zmožnosti, ustvarjalnosti, zdravja, usmerjenosti, sodelovanja, odnosov, uspešnosti (Born, 1994; Milkovich, Boudreau, 1997; Hendry, 2000).

Kaj naj bi vsak vodja vedel o kadrovskih virih in kako naj bi z njimi ravnal? Pravzaprav so vodje tisti, ki na različnih ravneh organizacije delajo z ljudmi in skušajo z njimi doseči postavljene cilje v dobro sebi, organizaciji, družbi in vsakemu zaposlenemu. Pojmi, kot so upravljanje s človeškimi viri oziroma ravnanje s človeškimi viri, so se v glavnem pri nas začeli pojavljati od leta 1990 dalje¹ (Singer, 1990; Hussey, 1996; Hendry, 2000).

V bistvu gre za medsebojno razumevanje, sodelovanje, usklajevanje, vsakdo naj bi po svoje prispeval, v skladu s svojimi zmožnostmi. Pri tem ne more iti kakršenkoli ukrep na račun samo enega akterja, ampak morajo biti čim bolj zadovoljeni vsi v organizaciji. Razumljivo je, da to ni lahko doseči, vendar si lahko v tej smeri prizadevamo in delujemo. Zadovoljstvo z delovnim mestom igra namreč pomembno vlogo pri oblikovanju zanesljivih, nepristranskih selekcijskih programov (Tenopir, Qeljetn, 1992; Milkovich, Boudreau, 1997).

Rdeča nit stalnega napredka je izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja organizacij, ki se odločijo, da bodo delale bolje, hitreje in ceneje kot tekmeci. Izboljševanje je dolgoročen proces in poteka v začetku praviloma počasi. Traja od nekaj mesecev do več let, kar ni pravilo. Dolžina je odvisna predvsem od sodelovanja zaposlenih v organizaciji pri doseganju rezultatov. Zagotoviti pripravljenost organizacijske kulture za spremembe je temeljna zahteva za uspeh takega načrta napredka (Breaugh, 1992; Možina 2002).

Težave, s katerimi se soočajo občinske uprave, so predvsem na področju uvajanja tržnih mehanizmov v njihovo delovanje, pri čemer si je potrebno zastaviti naslednje cilje: učinkovitost

¹ Pojem lahko opredelimo kot splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi.

in profesionalnost javne uprave, enakopraven dostop do uradniške službe pod enakimi pogoji, strokovna samostojnost javne uprave, politična nevtralnost in nepristranskost javne uprave ter urejenost, preglednost in enotnost uslužbenskega razmerja v javni upravi.

1.2 Namen dela

V magistrskem delu bom podala model ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih v občinski upravi. Model bom praktično preizkusila in kritično ovrednotila na primeru Občine Cerknica. Izdelan model bo osnova za spremljanje razvoja kariere zaposlenih na občini. Občinska uprava Občine Cerknica ima trenutno 20 zaposlenih, v Pravilniku spremembah in dopolnitvah Pravilnika o sistemizaciji delovnih mest v občinski upravi Občine Cerknica št. št. 10202-2/2004-11 z dne 01.01.2006 pa je sistemiziranih 22 delovnih mest. Občinska uprava je oblikovana v skladu z Odlokom o organizaciji in delovnem področju občinske uprave Občine Cerknica, št. 10201-5/99 z dne 27.05.1999, kjer je v 5. členu določeno, da se za opravljanje nalog občinske uprave v Občini Cerknica ustanovi enovit organ – občinska uprava občine Cerknica.

Na podlagi domače in tuje strokovne literature bom predstavila odločanje in sisteme za podporo odločanju, s katerimi bom izdelala model ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih v občinski upravi. V ta namen bom predstavila postopke ravnanja s človeškimi viri in delovanje lokalnih skupnosti. Proučila bom izdelano rešitev podpore postopkov ravnanja s kadrovskimi viri, ugotovila njegove prednosti in koristnosti za posebnost obravnavanega procesa in podala končno analizo.

V postopku izdelave modela bom ugotavljala pomanjkljivosti, dodatne potrebe in prednosti obstoječega procesa. Z izdelanim modelom želim odpraviti ugotovljene pomanjkljivosti v procesu ravnanja s kadrovskimi viri, obstoječe ustrezne funkcionalnosti pa želim ohraniti. Če bi model zaživel v praksi, bi to po mojih pričakovanjih pomenilo učinkovitejše poslovanje občinske uprave, saj bi k temu pripomogli bolj zdravi odnosi med zaposlenimi.

1.3 Cilji dela

Cilji magistrskega dela izhajajo iz namena dela. Cilj je torej izdelava modela ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih v občinski upravi Občine Cerknica in na osnovi te ocene spremljanje razvoja kariere zaposlenih. Cilj je izdelati podrobnejšo raziskavo glede vpliva ZJU ter podzakonskih predpisov, ki iz njega izhajajo, na delo občinske uprave. Validacija in verifikacija modela bo potekala v občinski upravi Občine Cerknica.

Med cilji dela je teoretična predstavitev področja ravnanja s kadrovskimi viri in odločanja ter sistemov za podporo odločanju, preučitev nekaterih rešitev za bolj uspešno delovanje zaposlenih in za bolj prijazno občinsko upravo. Cilj naloge je prav tako izvajanje in spremljanje dela in tako omogočiti optimalnejše ravnanje s kadrovskimi viri v občinski upravi.

1.4 Metode preučevanja in zasnova dela

Metode dela, ki jih bom uporabila pri izdelavi magistrske naloge, temeljijo na proučevanju teoretične podlage, ki nam daje osnovo za izdelavo odločitvenega modela ter izdelava odločitvenega modela (Bohanec, Rajkovič, 1999; Marakas, 1999; Hammond, Keeney, Raiffa, 2000). Za izdelavo modela pa bom uporabila domačo in tujo literaturo ter lastne izkušnje pri delu v občinski upravi.

Predlagala bom model ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih v občinski upravi. V ta namen bom izdelala odločitveni model, ki prikazuje, kaj bi bilo potrebno spremeniti, da bi bili zaposleni uspešnejši, da bi lahko sami načrtovali svojo kariero, vse skupaj pa bi vodilo k bolj prijazni občinski upravi. Vključevanje zaposlenih v kadrovske strategije in njeno izvajanje je zato ključnega pomena pri oblikovanju in uspešnosti občinske uprave in prispeva k razvoju organizacije in k ustvarjanju nove, dodane vrednosti (Hendry, 2000; Florjančič, Bernik, 2005).

Odločanje je proces, v katerem je potrebno izmed več variant (alternativ, inčič, možnosti) izbrati tisto, ki najbolj ustreza postavljenim ciljem oziroma zahtevam. Poleg izbora najboljše variante želimo variante tudi razvrstiti od najboljše do najslabše. Pri tem so variante objekti, akcije, scenariji ali posledice enakega oziroma primerljivega tipa (Beer et.al., 1984; Bohanec, Rajkovič, 1995; Jereb, Bohanec, Rajkovič, 2003).

Model bom udeležila s pomočjo večparametrskega sistema Dexi, saj je rezultat, pridobljen s pomočjo programa Dexi, koristna pomoč, ki jo lahko uporabimo tudi pri odločanju glede povečanja uspešnosti zaposlenih v občinski upravi.

Pričakujem, da bodo rezultati pokazali, da na delovno uspešnost zaposlenih v občinski upravi vpliva vrsta dejavnikov, kot so osebnostne lastnosti zaposlenih, motivacija, velik vpliv pa ima po mojem mnenju tudi ravnanje nadrejenih z zaposlenimi, torej upravljanje s človeškimi viri.

1.5 Struktura magistrskega dela

Magistrsko nalogo sem razdelila na sedem poglavij. V uvodnem delu magistrske naloge sem opredelila problem, zaradi katerega je pričujoče delo sploh nastalo. Opredelila sem namen in cilje dela ter predstavila metodologijo preučevanja in zasnovo dela.

Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi procesa odločanja in sistemov za podporo odločanju, kjer sem podrobneje opisala večparametrsko odločanje s sistemom DEXi. DEXi je verzija sistema DEX, ki je lupina ekspertnega sistema, namenjena podpori modeliranja večparametrskih odločitev.

V tretjem poglavju sem predstavila delovanje občinske uprave Občine Cerknica, delovna področja, način delovanja, sistem napredovanja, poseben poudarek pa sem namenila tudi managementu kadrovskih virov oziroma upravljanju s človeškimi viri. Vsako uspešno podjetje, tako tudi občinska uprava, ki želi zgraditi učinkovit sistem ravnanja s kadrovskimi viri, si mora prizadevati, da zaposlene pojmuje kot naložbo za prihodnost, ki bo ob pravilnem ravnanju in razvoju z dvigovanjem storilnosti prinašala dolgoročne koristi organizaciji, prizadevati si mora za tako delovno okolje, ki bo zaposlene spodbujalo k razvoju in uporabi njihovih zmožnosti v največji možni meri, ravnanje s kadrovskimi viri mora biti usmerjeno k nenehnemu usklajevanju potreb in ciljev organizacije in zaposlenih.

Podrobna predstavitev odločitvenega procesa v drugem poglavju in predstavitev delovanja in organizacije občinske uprave Občine Cerknica v tretjem poglavju sta pomembna osnova zato, da sem lahko v četrtem poglavju izdelala odločitveni model ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih v občinski upravi Občine Cerknica.

V petem poglavju sem model preizkusila v praksi. Za določitev kriterijev sem vzela širok spisek kriterijev in jih v obliki anketnega vprašalnika predložila zaposlenim v občinski upravi. Izbrala sem tiste zaposlene, ki imajo različno stopnjo izobrazbe. Tako izpolnjen anketni vprašalnik sem dopolnila s svojimi izkušnjami pri delu z zaposlenimi v kadrovskem smislu, saj sem veliko izkušenj pridobila z opravljanjem kadrovskih nalog, predvsem z opravljenimi letnimi razgovori z zaposlenimi. Na teh razgovorih sem se imela priložnost seznaniti z razmišljanji in predlogi zaposlenih o tem, kako bi zaposleni po njihovem mnenju morali biti ocenjevani, kateri so bistveni kriteriji za merjenje delovne uspešnosti. Vpogled v razmišljanje zaposlenih, mnenje nadrejenega o pomembnejših kriterijih za ocenjevanje delovne uspešnosti, moje izkušnje in izpolnjeni anketni vprašalniki so pripomogli k temu, da sem oblikovala šest variant za oceno delovne uspešnosti v občinski upravi, ki sem jih tudi predstavila in ocenila.

V šestem poglavju sem opredelila ustreznost modela, prednosti in pomanjkljivosti variant in analizirala naravo odločanja pri izbiri sistemov za ocenjevanje delovne uspešnosti v občinski upravi. Pri ocenjevanju so se pokazale številne pomanjkljivosti obstoječega sistema, saj kriteriji ocenjevanja niso dovolj natančno razdelani in ne omogočajo objektivnega ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih. V veliki meri sem prepričana, da so kriteriji v izdelanem modelu ustrezno izbrani in strukturirani, uporabljene funkcije koristnosti pa ustrezno definirane. Model in njegova uporaba po mojem mnenju predstavljata kakovostno osnovo za oceno delovne uspešnosti v občinski upravi. Izdelala sem kritično analizo odločitvenega modela, t. i. SWOT analizo (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), s katero sem identificirala prednosti in slabosti ter analizirala priložnosti in pasti modela ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih v občinski upravi Občine Cerknica.

V zaključnem delu sem kratko povzela vsebino magistrskega dela, podala verifikacijo in validacijo prikazanega modela ter predstavila svoja videnja in pričakovanja, kako bo izdelani model pripomogel k učinkovitejšemu in bolj pravilnemu ocenjevanju delovne uspešnosti v občinskih upravah.

2. ODLOČANJE IN SISTEMI ZA PODPORO ODLOČANJU

2.1 Proces odločanja

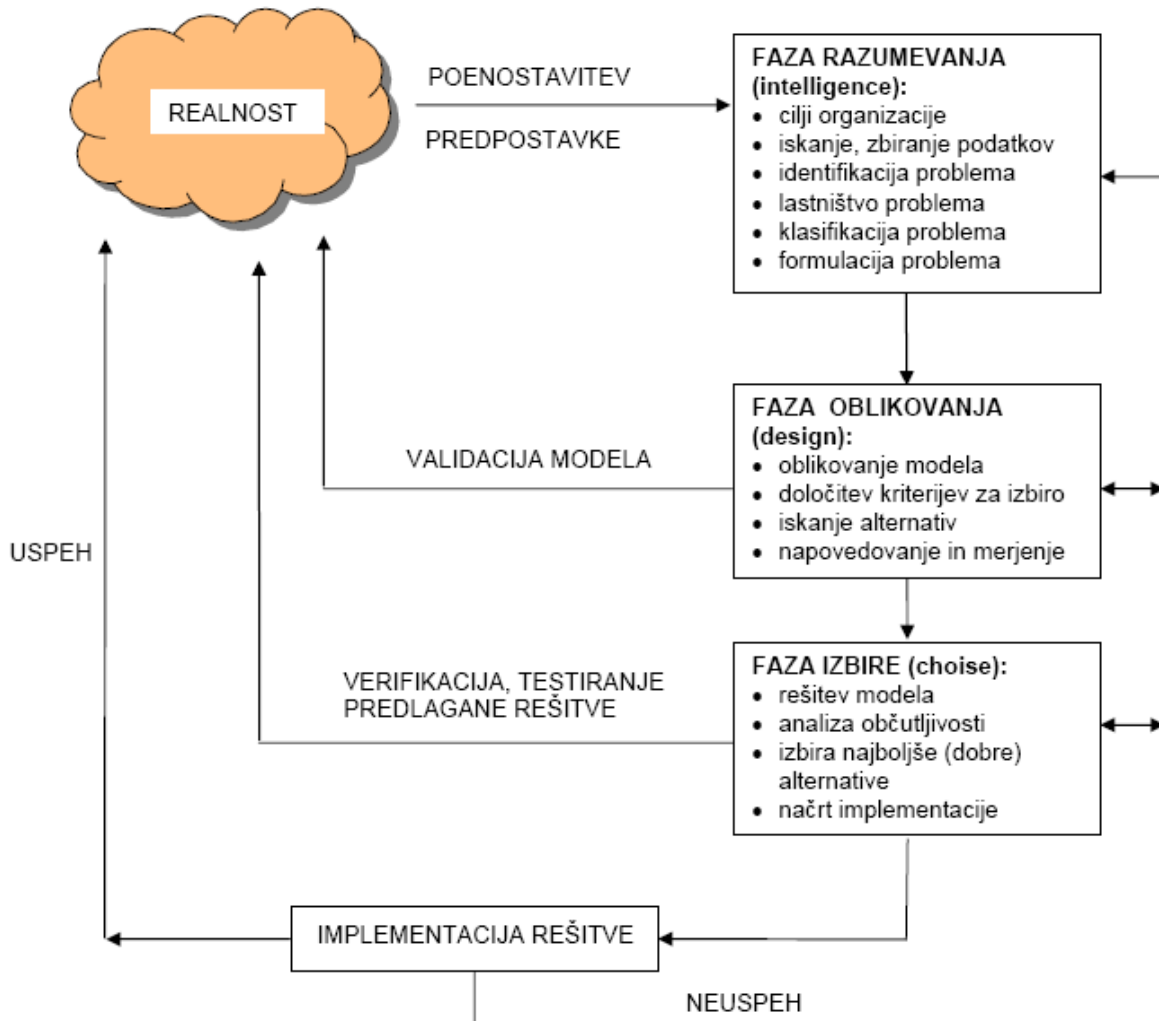
Samo odločanje kot proces predpostavlja obstoj vsaj treh stvari (Rozman, Kovač, Kotletnik, 1993):

- potreb, razlogov za odločitev (spoznanje problemskega stanja),
- različnih rešitev, alternativ (razrešitev istega problema na različne načine),
- meril, na podlagi katerih izbiramo (odvisna od nosilca ali dajalca odločitve in njihovih interesov).

Različni avtorji, ki se ukvarjajo s procesom odločanja, navajajo več faz odločanj (glej slika 1, na str. 6), ki se med seboj v nekaterih delih razlikujejo zgolj zaradi združevanja ali podrobnejšega razčlenjevanja posameznih faz. Okvirno proces odločanja sestavljajo naslednje faze (Rozman, Kovač, Kotletnik, 1993):

- ugotavljanje problemskih stanj,
- določanje problemov,
- iskanje, razvijanje, ocenjevanje in izbira rešitev,
- logičen preizkus rešitve in z izvedbo v praksi tudi njen praktičen preizkus.

Slika 1: Odločitveni proces



Vir: Prirejeno po Turban, Aronson, 1998.

Pri tem opisu odločanja predpostavljamo racionalnost odločanja, kar pomeni, da tisti, ki odloča, razpolaga z vsemi informacijami za ugotovitev problemskih in prednostnih stanj, vsem znanjem za ugotovitev problemov in prednosti, da pozna merila odločanja in vse rešitve, katere lahko oceni in predvidi posledice. V praksi so takšni primeri redki, zato govorimo o omejeni racionalnosti pri odločanju, pri čemer pogosto ne pridemo do najboljših rešitev, pač pa se zadovoljimo z dovolj dobrimi. Takšen pristop je pogost pri slabo strukturiranih problemih in je značilen za hevristične metode (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993).

Odločanje je proces, v katerem je potrebno izmed več variant (alternativ, inaičie, možnosti) izbrati tisto, ki najbolj ustreza postavljenim ciljem oziroma zahtevam. Poleg izbora najboljše variante

želimo variante tudi razvrstiti od najboljše do najslabše. Pri tem so variante objekti, akcije, scenariji ali posledice enakega oziroma primerljivega tipa (Bohanec, Rajkovič, 1995; Jereb, Bohanec, Rajkovič, 2003).

Sam proces odločanja lahko opišemo tudi formalno. Pri odločanju nastopajo naslednji elementi odločitvenega procesa (Rajkovič, Batagelj, Bohanec, 1988; Rajkovič, Bohanec, 1991; Rajkovič, 2002; Krapež, Rajkovič, 2003):

- množica variant $A = \{a_1, a_2, a_3, \dots, a_n, \dots\}$;
- **preferenčna relacija P** (»imam raje«, uredi množico variant A po zaželenosti, ustreznosti oz. koristnosti);
Če imamo izmed dveh elementov množice A, a in b, prvega rajši kot drugega, zapišemo: $a P b$
- **funkcija koristnosti**: $v(a)$ izmeri stopnjo zaželenosti variante a tako, da za vsak par a, b iz A velja:

$$a P b \leftrightarrow v(a) > v(b)$$

Varianti, ki jo imamo raje kot drugo, pripišemo večjo stopnjo (vrednost) zaželenosti. Racionalna odločitev je izbira tiste variante a iz A (a_k), ki je najbolj zaželena:

$$V(a_k) = \max (v(a) : a \in A).$$

S problemi odločanja se ukvarjajo razna znanstvena področja in discipline (Možina, 2002): filozofija (vrednote), psihologija, sociologija in socialna psihologija, pravo, antropologija in politične vede, ekonomika, statistika (zasnova koristnosti, verjetnosti in razumnega ravnanja) in matematika (orodja modeliranja in simuliranja življenjskih situacij). Prva znana pisna navodila, kako se odločati, segajo v četrto stoletje pred našim štetjem (Krapež, Rajkovič, 2003).

Ena izmed definicij odločitvenega problema je sledeča: dani sta množica ciljev in množica možnosti, določeni s strani izvajalca odločitev (Bohanec, 1991). Poiskati je potrebno možnost, ki najbolj ustreza ciljem ali razvrstiti možnosti od najboljše do najslabše glede na dani cilj. Pri tem naj bodo možnosti objekti ali akcije enakega ali podobnega tipa, npr. različni računalniški sistemi, zaposleni v določeni organizaciji, ki opravljajo različna dela glede na doseženo izobrazbo in posledično glede na različne položaje oziroma nazive.

Problemi te vrste se pojavljajo na mnogih področjih človekovega udejstvovanja. Z namenom podpore procesu sprejemanja odločitev je bilo razvitih več metod in računalniških programov.

Eden izmed pristopov, ki se široko uporablja v praksi, je večparametrsko odločanje s pomočjo ekspertnega sistema DEX, o katerem pa bo več govora v nadaljevanju (glej tč. 2.4.2.2, na str. 18).

2.2 Večparametrsko odločanje

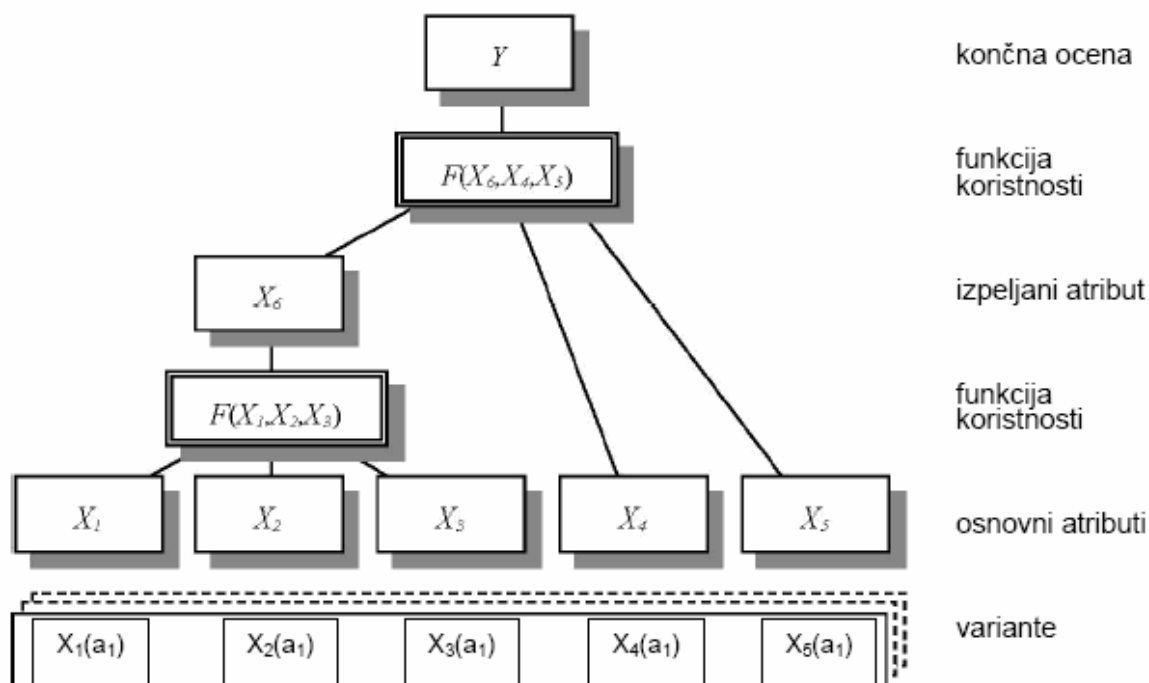
Glavna ideja večparametrskega odločanja² je razgradnja odločitvenega problema v manjše in lažje obvladljive podprobleme (Bohanec, 1991). Variante razčlenimo na posamezne parametre (kriterije, attribute) in jih ocenjujemo z vrednotenjem njihovih parametrov. Ti se vrednotijo neodvisno. Oceno variante dobimo s postopkom združevanja ocen parametrov - običajno govorimo o t. i. funkciji koristnosti. Končna izpeljana vrednost predstavlja temelj za razvrščanje variant (Bohanec, Rajkovič, 1995).

Vrednotenje variant poteka na osnovi večparametrskega odločitvenega modela. Ta je v splošnem sestavljen iz treh komponent (Bohanec, Rajkovič, 1995):

- **vhod v model predstavljajo kriteriji (parametri, atributi) X_i .** To so spremenljivke, ki ponazarjajo podprobleme odločitvenega problema, to je tiste dejavnike, ki opredeljujejo kakovost variant. Atributi so urejeni v hierarhično strukturo (drevo), ki ponazarja medsebojne odvisnosti med njimi. Glede na njihov položaj v strukturi ločimo osnovne in izpeljane attribute;
- **funkcija koristnosti F** je določena za vsak izpeljani atribut. Opredeljuje odvisnost tega atributa od njegovih neposrednih naslednikov v strukturi (Bohanec, Zupan, Rajakovič, 2000). Funkcija koristnosti je torej predpis, po katerem se vrednosti posameznih parametrov združujejo v spremenljivko Y , ki ponazarja končno oceno ali koristnost variante (Bohanec, Rajkovič, 1995);
- **variante** opišemo po osnovnih parametrih z vrednostmi a_i . Na podlagi teh vrednosti funkcija koristnosti določi končno oceno vsake variante. Funkcija koristnosti je ponavadi dvostopenjska. Na prvem (nižjem) nivoju je za vsak kriterij definirana delna funkcija koristnosti, ki opredeljuje odvisnost med dejansko vrednostjo parametra X in preferenco P (stopnja zaželenosti v okviru naše odločitve). Preferenco ponavadi izrazimo s števili med 0 in 1, pri čemer 0 pomeni najmanj, 1 pa najbolj zaželeno vrednost. Tako z delnimi funkcijami koristnosti spravimo na skupni imenovalac medsebojno različne parametre. Na drugi stopnji pride do dejanskega združevanja parametrov s pomočjo funkcije utežene vsote posameznih preferenc (Bohanec, Rajkovič, 1995).

² Angleško MADM – Multi.Attribute Decision Making

Slika 2: Večparametrski odločitveni model



Vir: Bohanec, Zupan, Rajkovič, 2000.

2.2.1 Večparametrsko odločanje s sistemom DEX

DEX je lupina ekspertnega sistema, namenjena podpori modeliranja večparametrskih odločitev. Njegov glavni namen je podpora osebi, ki opravlja zapletene večparametrške odločitve, kot npr. izbira vrste tehnologije, izbira kandidata za določeno delo, nakup hiše ipd (Bohanec, 1991). Za tovrstne odločitve, ki se pogosto pojavljajo v vsakdanjem življenju, je značilno, da je potrebno upoštevati veliko možnosti, z njihovimi dobrimi in slabimi stranmi. Te je potrebno preučiti, ovrednotiti in primerjati drugo z drugo.

DEXi je verzija sistema DEX, ki je nastala pred kratkim in je namenjena predvsem študentom (Bohanec, Rajkovič, 1999). Načrtovana je razširitev v funkcionalno popoln profesionalni sistem DEX. Ob uporabi sistema DEX uporabnik sam razvije "odločitveni prostor". To stori z določitvijo atributov in njihovih ravni. Pri tem v sistem sam vgradi svoje znanje v zvezi z odločitvijo. To stori z navedbo preprostih ugotovitev, imenovanimi tudi elementarna odločitvena pravila, kot npr.: "Če je cena visoka, kakovost pa nizka, je ta možnost nesprejemljiva."

V DEX-u se večparametrski pristop k odločanju povezuje z nekaterimi elementi ekspertnih sistemov in strojnega učenja³ (Bohanec, 1991). Struktura atributov in funkcije koristnosti se obravnavajo kot eksplicitna baza znanja, sestavljena iz enega ali več dreves atributov, funkcij koristnosti in opisa variant. Vendar pa obstaja nekaj razlik s konvencionalnimi ekspertnimi sistemi, npr. v običajnih ekspertnih sistemih so funkcije koristnosti opisane z neko funkcijo, npr. z uteženo vsoto parametrov. V DEX-u so te funkcije določene s preprostimi pravili (odločitvena pravila). Za sistem DEX so značilni transparentnost, razumljivost in razložljivost baze znanja in dobljenih rezultatov vrednotenja, medtem ko konvencionalni ekspertni sistemi običajno delujejo kot "črne škatle" (angl. black box) itd. Poleg tega je DEX lupina ekspertnega sistema, kar pomeni, da ne vsebuje vnaprej določene baze znanja. Uporabnik uporablja lastno bazo znanja, povezano z obravnavanim problemom.

Izkušnje kažejo, da se metodologija DEX dobro obnese predvsem v zvezi z "mehkimi", t. j. manj strukturiranimi in manj formaliziranimi odločitvenimi problemi (Bohanec, Rajkovič, 1999). Pokazalo se je, da je uporabnost sistema DEX večja, bolj kot je odločitveni problem kompleksen, težaven (Bohanec, Rajkovič, 1999).⁴

2.3 Faze odločitvenega procesa

Odločitveni proces je proces sistematičnega zbiranja in urejanja znanja. Zagotovil naj bi dovolj informacij za primerno odločitev, zmanjšal možnost, da bi kaj spregledali, pospešil in pocenil proces odločanja ter dvignil kakovost odločitve (Bohanec, Rajkovič, 1995). Z DEX-om gre uporabnik skozi različne faze tega procesa. Pri tem so dovoljena iterativna vračanja na prejšnje stopnje procesa, v skladu z naraščanjem uporabnikovega znanja v zvezi z odločitvenim problemom (Bohanec, 1991).

Odločitveni proces praviloma poteka po naslednjih fazah, ki se lahko tudi ponavljajo in prepletajo: identifikacija problema, identifikacija kriterijev, definicija funkcij koristnosti, opis variant, vrednotenje in analiza variant ter zaključek (Bohanec, Rajkovič, 1995; Rajkovič, 2002).

2.3.1 Identifikacija problema

Prva faza odločitvenega procesa je rezultat spoznanja, da je nastopil odločitveni problem, ki je dovolj težak, da ga je smiselno reševati na sistematičen in organiziran način. V tej fazi

³ Angleški izraz je »machine learning«.

⁴ Manj pa je uporaben v primerih, ki zahtevajo natančne formalne modele ali numerične simulacije in optimizacije.

opredelimo problem, odločitveno skupino in metodo dela (Bohanec, Rajkovič, 1995; Rajkovič, 2002).

V okviru definicije problema opredelimo predmet odločanja, cilje, ki jih želimo z odločitvijo doseči, zahteve, katerim mora ustrezati izbrana varianta, in težavnost problema.

Oblikujemo odločitveno skupino, ki jo sestavljajo odločevalci oziroma t. i. »lastniki problema«, ki se morajo v končni fazi odločiti in so odgovorni za odločitev. Pri zahtevnejših problemih je potrebno v skupino vključiti (Bohanec, Rajkovič, 1995):

- eksperte, ki imajo poglobljeno znanje o problematiki,
- odločitvenega analitika – metodologa, ki kot moderator vpliva na učinkovitost in usklajenost dela skupine ter skrbi za metodološko in računalniško podporo odločanju,
- predstavnike segmentov, na katere vpliva odločitev.

Pri izbiri metode določimo način, kako se bomo lotili problema in kakšne oziroma katere pripomočke bomo pri tem uporabili (Rajkovič, 2002). Ta korak se običajno izvede brez sistema DEX.

»Dobra rešitev dobro zastavljenega odločitvenega problema je skoraj vedno pametnejša izbira kot odlična rešitev slabo zastavljenega problema« (Hammond, Keeney, Raiffa, 2000).

2.3.2 Identifikacija kriterijev

V tej fazi določimo kriterije, na podlagi katerih bomo ocenjevali različice in zasnujemo strukturo odločitvenega modela. Množica opisnih parametrov mora ustrezati več lastnostim (Keeney, Raiffa, 1976; Rajkovič, 2002):

- **polnost**: vsi vplivni dejavniki, ki bistveno vplivajo na odločitev, so predstavljeni s parametri,
- **operativnost**: neposredna uporabnost v procesu odločanja, merljivost kriterijev,
- **razstavljivost**: možnost razstavitve, strukturiranja odločitvenega problema,
- **neredundantnost**: kriteriji naj se po možnosti ne prekrivajo, ker bi v tem primeru isti kriterij imel na odločitev večkratni vpliv ali bi se vsebinsko ponavljal,
- **minimalnost**: predvideva čim manjše število parametrov,
- **ortogonalnost**: medsebojna neodvisnost parametrov.

Postopek identificiranja kriterijev je odvisen tudi od uporabljene metodologije, načeloma pa poteka po naslednjih korakih (Bohanec, Rajkovič, 1995):

- priprava nestrukturiranega **seznama kriterijev**, ki jih bomo upoštevali pri odločanju, s kratkim opisom.
- **hierarhično strukturiranje kriterijev**: kriterije hierarhično uredimo, pri čemer upoštevamo medsebojne odvisnosti in vsebinske povezave. Nepomembne kriterije in tiste, ki so izraženi z ostalimi kriteriji, zavržemo in po potrebi oblikujemo nove. Rezultat je drevo kriterijev.
- **določitev merskih lestvic**: vsem kriterijem v drevesu določimo merske lestvice, to je zalogo vrednosti, ki jih lahko zavzamejo pri vrednotenju ter morebitne druge lastnosti (npr. urejenost).

2.3.3 Definicija funkcij koristnosti

V tej fazi definiramo funkcije, ki opredeljujejo vpliv nižjenivojskih kriterijev na tiste, ki ležijo višje v drevesu, vse do korena drevesa, ki predstavlja končno oceno variant. Funkcije koristnosti tako izražajo moč posameznega kriterija. Oblika funkcij in način njihovega zajemanja je odvisna od uporabljene metode. Najpogosteje se uporabljajo preproste funkcije, kot so utežena vsota in razna povprečja, pa tudi funkcije z večjo izrazno močjo, vendar so nekoliko zahtevnejše za praktično uporabo (funkcije zvezne logike, funkcije na osnovi Bayesovega pravila ali mehkih množic, odločitvena pravila). Različne računalniško podprte metode omogočajo neposredno analitično izražanje funkcij, parametrizacijo vnaprej pripravljenih funkcij, določitev funkcij po točkah, zajemanje v grafični obliki (Bohanec, Rajkovič, 1995).

2.3.4 Opis variant

Vsako varianto opišemo z vrednostmi osnovnih kriterijev, ki ležijo na listih drevesa. Do tega opisa pridemo s proučevanjem variant in zbiranjem podatkov o njih. Pri tem se pogosto srečamo s pomanjkljivimi ali nezanesljivimi podatki. Nekatere metode v tem primeru odpovedo, druge pa omogočajo, da takšne podatke opišemo v obliki intervalov ali verjetnostnih porazdelitev. Pri opisu variant navedemo tudi način njihovega merjenja in morebitne vire (Bohanec, Rajkovič, 1995; Rajkovič, 2002).

2.3.5 Vrednotenje in analiza variant

Vrednotenje variant je postopek določanja končne ocene variant na podlagi njihovega opisa po osnovnih kriterijih. Vrednotenje poteka »od spodaj navzgor«, v skladu s strukturo kriterijev in

funkcijami koristnosti. Varianta z najboljšo oceno je ponavadi najboljša, če pri ocenitvi ni prišlo do večjih napak. Zato je potrebno variante analizirati in odgovoriti na naslednja vprašanja (Bohanec, Rajkovič, 1995):

- Na osnovi katerih vrednosti kriterijev in katerih funkcij je bila izračunana končna ocena? Ali so vrednosti kriterijev in uporabljene funkcije koristnosti ustrezne?
- Ali je končna ocena v skladu s pričakovanji in zakaj odstopa (če)? Kateri atributi so najbolj prispevali k takšni oceni?
- Katere so bistvene prednosti in pomanjkljivosti posamezne variante?
- Kakšna je občutljivost odločitve: kako spremembe vrednosti kriterijev vplivajo na končno oceno? Kako je mogoče variante izboljšati? Katere spremembe povzročijo bistveno poslabšanje ocen variant?
- V čem se variante pomembno razlikujejo med seboj?

V zaključku odločitvenega procesa ugotovimo končni rezultat reševanja problema. Določimo in ustrezno utemeljimo najboljšo varianto. Preverimo, ali so cilji odločitvenega procesa doseženi, oziroma kaj bi bilo še potrebno ukreniti, da jih dosežemo. Izpostavimo morebitne napotke za realizacijo končne odločitve, kot je npr. opis kritičnih lastnosti izbrane variante, katerim je potrebno pri realizaciji posvetiti posebno pozornost (Rajkovič, 2002).

Z utemeljitvijo vseh navedenih vprašanj in korakov pridemo do celovite slike o variantah in s tem do kakovostnejše, bolj utemeljene in preverjene odločitve. Računalniška podporna orodja so pri tem praktično nepogrešljiva, saj tovrstne analize s svojimi pripomočki bistveno olajšajo (Bohanec, Rajkovič, 1995).

2.4 Umetna inteligenca in ekspertni sistemi

2.4.1 Umetna inteligenca

Umetna inteligenca (UI) je znanstvena disciplina, ki se ukvarja z metodami, s tehnikami, z orodji, z arhitekturami za reševanje logično zapletenih problemov, ki bi jih bilo težko ali celo nemogoče rešiti s klasičnimi metodami (Luger, 2002 v Krapež, Rajkovič, 2003; Rajkovič, 2002).

Umetna inteligenca proučuje inteligentno vedenje umetnih sistemov, ki vključujejo zaznavanje, mišljenje, učenje, komunikacijo in odzivanje v kompleksnem okolju. Dolgoročni cilj umetne inteligence, ki se zdi številnim znanstvenikom nedosegljiv, je razviti umetni sistem, ki bi z učenjem dosegel ali celo presegel naravno inteligenco. Omejitve običajno izhajajo iz nepoznavanja človekovih miselnih procesov. Drugi cilj pa je boljše razumevanje inteligentnega

obnašanja pri ljudeh, živalih in strojih (Nilsson, 1998 v Krapež, Rajkovič, 2003; Krapež, Rajkovič, 2003; Nikolopoulos, 1997).

Prisotno je razhajanje mnenj glede tega, kaj inteligenca sploh je. Ena od možnih opredelitev inteligence, čeprav ne splošno veljavna, je, da inteligenca pomeni sposobnost prilagajanja okolju in reševanja problemov (Krapež, Rajkovič, 2003). Tehnologije umetne inteligence uporabljajo računalnike za področja, ki zahtevajo znanje, zaznavanje, sklepanje, razumevanje in kognitivne sposobnosti. Za doseg tega morajo računalniki:

- imeti sposobnost zdravega razumskega mišljenja, sklepanja,
- razumeti dejstva in upravljati s kvalitativnimi podatki,
- upoštevati izjeme,
- razumeti razmerja med dejstvi,
- sporazumevati se z ljudmi v naravnem jeziku,
- soočati se z novimi situacijami, ki temeljijo na predhodnem znanju,
- učiti se iz izkušenj.

Pri razvoju umetne inteligence se kažeta dva pristopa:

- prvi temelji na prepričanju, da je *osnova miselnih procesov manipulacija s simboli*. Simboli so abstraktne entitete; njihov pomen predstavlja določen zunanji pojav. Simbole lahko shranjujemo in prikličemo v računalniku ter oblikujemo pravila za ravnanje s simboli. Na tem prepričanju temeljijo sistemi, ki temeljijo na znanju, pa tudi celotno klasično računalništvo;
- drugo, alternativno mnenje iz sredine 20. stoletja, pa zagovarja tako imenovani *mrežni pristop*, ki poskuša modelirati procese, ki se odvijajo v človekovih možganih, in tako zagovarja prepričanje, da inteligenca ne temelji le na manipulaciji s simboli (Krapež, Rajkovič, 2003).

Na umetno inteligenco vplivajo dognanja drugih znanstvenih disciplin, predvsem filozofije, matematike, jezikoslovja, biologije, psihologije in računalništva. Izraz »umetna inteligenca« je prvič uporabil McCarthy na računalniški konferenci v Dartmouthu leta 1956 (Nikolopoulos, 1997). Preizkušanje različnih teorij mišljenja je omogočila ustrezno razvita tehnologija. V petdesetih letih prejšnjega stoletja so napisali prve programe za reševanje preprostih miselnih problemov (programi za igranje šaha, dame, dokazovanje matematičnih izrekov). Osnovni poudarek začetnega obdobja umetne inteligence je bil tako na reševanju splošnih problemov. Izkazalo se je, da so bila začetna pričakovanja prevelika, kljub temu pa je to področje umetne inteligence leta 1997 doseglo velik uspeh, saj je program Deep Blue premagal takratnega svetovnega šahovskega prvaka. V sedemdesetih letih 20. stoletja so prišli snovalci umetne inteligence do pomembnega spoznanja, da človeku pri reševanju splošnih problemov bolj kot

uporaba algoritmov služi velika količina splošnega in specialističnega znanja, in tako so nastali sistemi, temelječi na ozko specializiranem znanju - ekspertni sistemi, namenjeni reševanju specifičnih problemov iz realnega sveta (Krapež, Rajkovič, 2003).

Področje umetne inteligence je zelo razvejano in vključuje naslednje teme oziroma tehnologije (Rajkovič, 2002; Krapež, Rajkovič, 2003; McCarthy, 2005; Marakas, 1999):

- hevristično reševanje problemov,
- predstavitev znanja in mehanizmi sklepanja,
- ekspertni sistemi,
- procesiranje naravnega jezika,
- strojno učenje in sinteza znanja,
- inteligentni roboti,
- računalniški vid,
- avtomatsko programiranje,
- kvalitativno modeliranje,
- kognitivno modeliranje,
- nevronske mreže.

V nadaljevanju bom na kratko opredelila ekspertne sisteme, ki predstavljajo eno izmed bolj uporabljenih in komercialno razširjenih tehnologij umetne inteligence, njihove značilnosti in samo zgradbo sistemov.

2.4.2 Ekspertni sistemi

2.4.2.1 Opredelitev in značilnosti ekspertnih sistemov

Izraz ekspertni sistem izhaja iz termina na znanju temelječ ekspertni sistem (Turban, Aronson, 1998). Sistem deluje kot strokovnjak, ekspert na določenem področju, problemski domeni.⁵ Ekspert poleg tega, da zna najti rešitve zahtevnih problemov, zna te rešitve tudi pojasniti (Krapež, Rajkovič, 2003). Dobro oblikovani sistemi posnemajo razumske procese (sklepanje, presojo), ki jih eksperti uporabljajo za reševanje specifičnih problemov. Uporabljajo jih tako nestrokovnjaki (za izboljšanje sposobnosti reševanja problemov) kot tudi strokovnjaki, katerim predstavljajo »inteligentne pomočnike« (Turban, Aronson, 1998). Ekspertni sistemi podpirajo umsko delo strokovnjakov, ki se ukvarjajo z oblikovanjem, postavljanjem diagnoz, procesom odločanja ali obvladovanjem kompleksnih situacij, kjer je potrebno znanje človeškega eksperta na ozkem in dobro definiranim področju. Pri tem uporabljajo tehnike umetne inteligence, ki so bile razvite pri

⁵ Ekspertni sistem je sistem, ki uporablja človeško znanje, zajeto v računalnik, za reševanje problemov, ki običajno zahtevajo človeško strokovno znanje.

proučevanju računalniške predstavitve znanja izvedencev (Schoen, Sykes, 1987; Gradišar, Resinovič, 2001). Ekspertne sisteme lahko razvijemo s pomočjo programskih jezikov ali pa z uporabo ekspertnih lupin. Pred uporabo jih moramo nujno validirati in verificirati (Gasar, Bohanec, Rajkovič, 2002). Validacija in verifikacija vključujeta testiranje ekspertnega sistema zaradi strukturalnih in logičnih napak, testiranje vsebinske pravilnosti baze znanja in ocena sposobnosti reševanja problemov.

Ekspertni sistemi združujejo prednosti ljudi in prednosti računalnika. Ljudje so namreč sposobni razpoznavati vzorce, značilne za posamezna problemska področja, znajdejo se v novih, nepredvidljivih situacijah, računalnik pa odlikuje sposobnost ponavljanja velikega števila operacij, hitrost, sistematičnost in praktična nezmotljivost (Gradišar, Resinovič, 2001; Rajkovič, Bohanec, 1988). Sistemi, ki temeljijo na bazah znanja in sistematičnem pregledovanju, nudijo podporo človeškemu dolgotrajnemu spominu, ki ima zelo veliko kapaciteto, težavo pa predstavlja priklicati vso to količino podatkov v zavest. Iskanje podatkov tako lahko vzpodbudimo s polnjenjem ekspertnih sistemov (Krapež, Rajkovič, 2003).

Ena najpomembnejših lastnosti ekspertnih sistemov, ki jih razlikuje od konvencionalnih aplikacij, delujočih v glavnem kot »črne škatle«, je zmožnost pojasnjevanja rešitve, s čimer sistem postane transparenten oziroma uporabniku razumljiv (princip prosojne, transparentne škatle). Na »mehkih« področjih šele zmožnost inteligentne komunikacije med uporabnikom in sistemom omogoča zanesljivejšo uporabo sistema. Sistem mora pojasniti svojo rešitev v obliki, da jo uporabnik lahko preveri in da v primeru, ko se z rešitvijo ne strinja, ugotovi vzrok svoje napake ali napake sistema (Jereb, Rajkovič, 2000; Bratko, 1997).

Ekspertno obnašanje se torej odlikuje po transparentnosti znanja in razlage. O mehkih področjih, podatkih in znanju govorimo, ko se srečujemo s problemi verjetnosti, nepopolnosti, nenatančnosti, nezanesljivosti, včasih pa določenih podatkov nimamo, pa tudi samo izvedensko znanje ni povsem popolno, brez napak in pomot (Rajkovič, Bohanec, 1988; Pivec, Rajkovič, 1998). Najpogostejše zahteva uporaba negotovih podatkov verjetnostno sklepanje. Negotovost pri tem običajno obravnavamo tako, da dodelimo trditvam določen faktor zaupanja, ki ga je možno izraziti na različne načine, z opisniki (res, zelo verjetno, verjetno, možno, nemogoče) ali z realnimi števili iz določenega intervala (od 0 do 1 ali od -5 do +5) (Bratko, 1997).

Ekspertne sisteme od drugih zvrsti oziroma tehnik umetne inteligence ločuje predvsem naslednje (Jackson, 1999):

- ukvarjajo se s kompleksnimi problemi iz realnega življenja, ki običajno zahtevajo veliko človeškega strokovnega znanja,
- biti morajo učinkoviti in uporabni v smislu hitrosti in zanesljivosti,
- sposobni morajo biti pojasnjevanja in zagovarjanja rešitev oziroma priporočil.

Med možne koristi, ki jih prinaša uporaba ekspertnih sistemov, uvrščamo (Turban, Aronson, 1998; Shim, 2000):

- povečanje proizvodnje in produktivnosti,
- zmanjšanje porabe časa za odločanje,
- izboljšanje kakovosti procesa in proizvoda,
- zajemanje redkega, težko dosegljivega strokovnega znanja,
- prilagodljivost,
- zmanjšanje potrebe po dragi opremi (pri kontroli in monitoringu),
- zmožnost delovanja v tveganih okoljih,
- dosegljivost znanja,
- povečanje zmožnosti ostalih informacijskih sistemov,
- zmožnost povezovanja mnenj številnih ekspertov,
- zmožnost delovanja z nepopolnimi in nezanesljivimi podatki,
- omogočanje izobraževanja,
- izboljšanje reševanja problemov in procesa odločanja,
- izboljšanje kakovosti odločitev,
- zmožnost reševanja kompleksnih problemov,
- sposobnost prenašanja znanja na oddaljene lokacije.

Kljub številnim prednostim pa se pri razvoju in uporabi ekspertnih sistemov pojavljajo tudi določene omejitve in problemi (Marakas, 1999; Turban, Aronson, 1998):

- potrebno znanje ni vedno dosegljivo,
- eksperti uporabljajo »zdrav razum«, kar v programiranju še ni doseženo,
- strokovno znanje je težko povzeti,
- eksperti lahko prepoznajo problem izven problemske domene hitreje kot ekspertni sistem,
- ekspertni sistemi ne morejo eliminirati kognitivnih omejitev uporabnika,
- ekspertni sistem deluje le znotraj ozke domene znanja,
- besednjak ekspertov je pogosto omejen in težko razumljiv ostalim,
- ekspertni sistem ima omejeno senzorično izkušnjo v primerjavi s človeškimi eksperti,
- pomanjkanje zaupanja v ekspertne sisteme s strani končnih uporabnikov.

Ekspertni sistemi so sposobni reševanja različnih vrst problemov (Marakas, 1999; Turban, Aronson, 1998; Luger, Stubblefield, 1993):

- interpretacija: sklepati na podlagi opazovanj (nadzorstvo, razumevanje govora, analize slik, inteligentne analize),

- napovedovanje: sklepati, povzemanje verjetne posledice danih situacij (napovedovanje vremena, demografske, ekonomske, prometne, vojaške, tržne, finančne napovedi),
- diagnosticiranje: ugotavljanje bolezni, okvar v sistemih na osnovi opazovanj in interpretacije podatkov (medicinske, elektronske, mehanične, programske diagnoze),
- načrtovanje: načrtovanje dejanj in planov za doseg zastavljenih ciljev (avtomatsko programiranje, projektni management, finančno, komunikacijsko načrtovanje),
- oblikovanje: oblikovanje objektov ob upoštevanju določenih omejitev in zahtev,
- monitoring: primerjanje opazovanj vedenja sistema s standardi, ki so bistveni za uspešno doseganje ciljev (nadzorovanje zračnega prometa, finančno upravljanje),
- nadzor: interpretiranje, napovedovanje, vzdrževanje in nadzorovanje vedenja sistema,
- inštruiranje: diagnosticiranje, odstranjevanje problemov in pomoč pri popravljanju znanja študentov.

2.4.2.2 DEX - lupina ekspertnega sistema za večparametrsko odločanje

Lupina ekspertnega sistema DEX (Decision EXpert), ki temelji na metodah kibernetike in umetne inteligence, je namenjena reševanju kompleksnih večparametrskih odločitvenih problemov in deluje v okolju DOS. Nastala je s pomočjo uporabe zbirke programskih orodij za modeliranje preferenčnega znanja za večparametrsko odločanje z imenom DECMACK (Decision Making). DEX je bil razvit leta 1988 v sodelovanju med Institutom Jožef Stefan in Univerzo v Mariboru, Fakulteto za organizacijske vede. Leta 1999 so s pomočjo Ministrstva za šolstvo in šport razvili še računalniški program DEXi, ki sloni na metodologiji DEX in deluje v okolju MS Windows.

DEX vsebuje mehanizme za izgradnjo baze znanja, mehanizme sklepanja in vmesnik, sama baza znanja pa je prazna (Jereb, Rajkovič, 2000). Od ostalih metodologij večparametrskega odločanja se razlikuje predvsem po kvalitativnem pristopu in neposrednem določanju funkcij koristnosti več spremenljivk, kar pomembno poveča transparentnost izgradnje in uporabe odločitvenih modelov (Jereb, Bohanec, Rajkovič, 2003).

DEX uporabljamo za podporo kompleksnih odločitev z naslednjimi lastnostmi:

- zapleteni, negotovi in nepopolni cilji,
- veliko število parametrov, ki vplivajo na odločitev,
- slabo definirane variante,
- veliko število variant,
- različne odločitvene skupine z različnimi zahtevami,
- časovne omejitve.

Pri teh odločitvenih problemih so podane variante in cilji, poiskati pa je potrebno varianto, ki najbolj ustreza ciljem oziroma urediti variante po stopnji zaželenosti (Ilievski, Rajkovič, 1995).

DEX sledi konceptu večparametrskega ocenjevanja s tem, da je osnovni problem razčlenjen na manjše, manj kompleksne probleme. Celostna ocena variante se izračuna s postopki agregacije (združevanja) delnih ocen atributov, kot je npr. utežena vsota. Celotni postopek je zasnovan tako, da lahko odločevalec učinkovito izrazi svoje preference, to je stopnje zaželenosti oziroma nezaželenosti variant, kar se uporabi za oceno variante (Bohanec, Rajkovič, 1990; Rajkovič et al., 1999).

V DEX-u se večparametrski pristop k odločanju povezuje z nekaterimi elementi ekspertnih sistemov in strojnega učenja (Bohanec, Rajkovič, 1990; Rajkovič et al., 1999). Znanje je predstavljeno v kombinaciji semantičnih mrež in produkcijskih pravil (Pivec, Rajkovič, 1998; Pivec, Rajkovič, 1999). Atributi in postopki združevanja se obravnavajo kot eksplicitna baza znanja, sestavljena iz drevesa kriterijev, postopkov združevanja, ki so izraženi z odločitvenimi pravili in opisov variant (Bohanec, Rajkovič, 1990; Rajkovič et al., 1999). Znanje oblikujemo v preprostih pravilih, ki se imenujejo osnovna odločitvena pravila, na primer: »če je kakovost slaba in cena visoka, potem ta varianta ni sprejemljiva«. Za vsako vozlišče so tako s pomočjo pravil predstavljene semantične povezave nižje ležečih vozlišč (Pivec, Rajkovič, 1998). Z odločitvenimi pravili lahko upoštevamo, da je vpliv nekega parametra na končno oceno variante odvisen od njegove vrednosti, kar pomeni, da uteži niso konstantne (Krapež, Rajkovič, 2003).

DEX je sestavljen iz dveh delov (Rajkovič et al., 1999; Pivec, Rajkovič, 1998):

- pridobivanje in urejanje znanja: uporabniku pomaga pri oblikovanju drevesa kriterijev (zasnovano na lastnostih, atributih, semantičnih entitetah) in pravil odločanja za obravnavani problem. Gre za proces strukturiranja odločitvenega problema in izražanja preferenc, pri čemer se konsistentnost odločitvenih pravil tudi sproti računalniško preverja.
- ocena in analiza opcij: drugi del DEX-a uporablja pridobljeno bazo znanja za oceno in analizo variant.

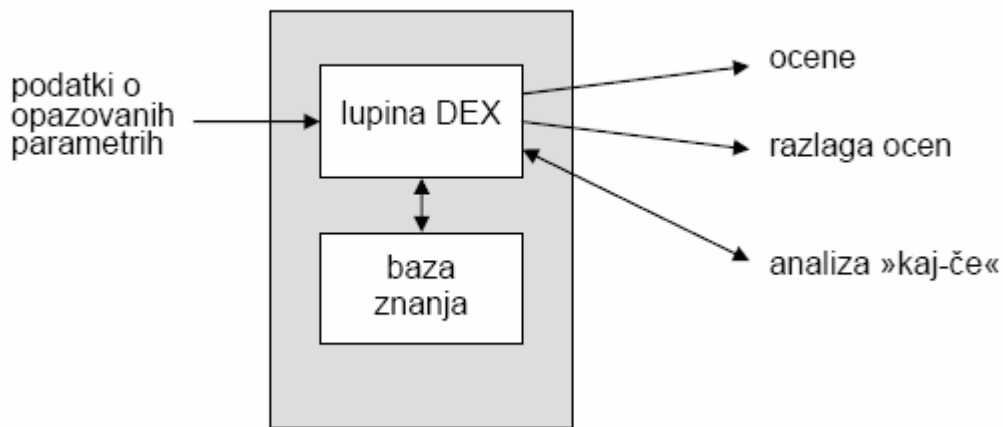
Na začetku je vsaka varianta opisana z vrednostmi kriterijev, ki predstavljajo liste drevesa. DEX vsako varianto oceni v skladu z bazo znanja, to je drevesom kriterijev in odločitvenimi pravili. Tako za vsako varianto dobimo oceno primernosti oziroma ustreznosti. Temu postopku lahko sledi analiza rezultatov, ki jo sestavljajo ena ali več naslednjih aktivnosti (Rajkovič et al., 1999):

- razlaga ocene - DEX razloži, kako je bila vsaka posamezna ocena pridobljena glede na vrednosti kriterijev in uporabljena odločitvena pravila.
- analiza tipa »kaj-če« - izvedena je interaktivno s spremembo opisa variant, njihovo ponovno ocenitvijo in primerjavo dobljenih rezultatov s prvotnimi rezultati.

- selektivna razlaga variant - DEX najde in poroča o tistih podkriterijskih drevesih, ki odražajo najmočnejše ali najšibkejša značilnosti posamezne variante, s čimer pridemo do samo najbolj relevantnih informacij.

Shematsko sem strukturo sistema za ocenjevanje predstavila na sliki 3.

Slika 3: Shematični prikaz strukture sistema za ocenjevanje



Vir: Rajkovič et al., 1999.

2.4.2.2.1 Prednosti in slabosti sistema DEX

Med pomembne prednosti DEX-a štejemo transparentnost znanja, saj ima uporabnik v katerikoli fazi svojega dela pregled nad modelom, doseg do vseh vrednosti in uporabljenih pravil ter rezultatov vrednotenja. Omogoča upoštevanje uteži, ki so odvisne od vrednosti parametra ter možnost različnih simulacij preko spreminjanja vrednosti parametrov oziroma »kaj-če« analize (Ilievski, Rajkovič, 1995; Krapež, Rajkovič, 2003).

Izkušnje kažejo, da se metodologija DEX dobro obnese predvsem v zvezi z »mehkimi«, manj strukturiranimi in manj formaliziranimi odločitvenimi problemi, ki vključujejo kvalitativne koncepte in veliko ocenjevanja s strani ekspertov. Pokazalo se je, da je uporabnost sistema DEX večja, bolj kot je odločitveni problem kompleksen, težaven. Manj pa je uporaben v primerih, ki zahtevajo natančne formalne modele, numerične simulacije in optimizacije (Bohanec, Rajkovič, 1999).

Pomembna novost v okviru sistema DEX je možnost različnih predstavitev funkcije koristnosti, ki predstavljajo ključni del baze znanja, in sicer s tabelo osnovnih logičnih pravil, s tabelo izpeljanih pravil, z ekstrakcijo najbolj pomembnih pravil, z odločitvenim drevesom, grafično in z utežmi pomembnosti posameznih parametrov (Vizjak Pavšič, Musek, Rajkovič, 1995).

Kažejo se tudi omejitve DEX-ovega pristopa, ki jih je možno izpopolniti s primerno razširitvijo metodologije (Bohanec, Rajkovič, 1999):

- težko fazo razvoja strukturnega modela lahko podpre metoda strojnega učenja, ki bi razvila model s pomočjo odločitvenih primerov, dobljenih bodisi iz obstoječih baz podatkov preteklih odločitev ali pa z eksplicitnim znanjem odločevalca. Napredek v tej smeri predstavlja razvoj metode HINT (Zupan et al., 1999 v Bohanec, Rajkovič, 1999), ki razvije hierarhični večparametrski odločitveni model, ki pojasnjuje in tudi posploši (generalizira) primere.
- DEX je striktno omejen le na kvalitativne odločitvene modele, saj ni možna uporaba numeričnih spremenljivk niti analitično predstavljenih funkcij koristnosti, ki se ponavadi uporabljajo v tradicionalnih kvantitativnih modelih. Veliko problemov resničnega življenja zahteva tako kvalitativne kot kvantitativne attribute, tako da bi imela njihova povezava velik praktični učinek glede uporabnosti, vendar je metodološko takšna integracija precej zapletena.
- omejitev zastarelosti programskega orodja DEX je prekoračil razvoj programa DEXi, podverzije sistema DEX, ki deluje v okolju MS Windows, namenjena pa je predvsem študentom in profesorjem. Načrtovana je razširitev v funkcionalno popoln profesionalni sistem DEX (Bohanec, Rajkovič, 1999).

Sicer ima program DEX v primerjavi z DEXi-jem nekaj več funkcijskih zmožnosti. Omogoča vnos verjetnostnih porazdelitev in porazdelitev v okviru mehkih množic vrednosti atributov na listih drevesa, sočasno izgradnjo baz znanja pri istem drevesu v primeru različnih odločitvenih skupin ter nekatere dodatne analize rezultatov. Poleg programa DEX obstaja tudi program Vredana, ki omogoča dodatno analizo rezultatov vrednotenja DEX in DEXi (dodatna analiza tipa »kaj-če« in numerično rangiranje variant znotraj iste kvalitativne ocene) (Jereb, Bohanec, Rajkovič, 2003).

2.4.2.2.2 Uporaba sistema DEX

DEX (oziroma podverzijo DEXi) so uspešno praktično uporabili pri številnih kompleksnih odločitvenih problemih:

- vrednotenje projektov,
- vrednotenje podjetij, investicij,
- vrednotenje portalov življenjskih situacij,
- ugotavljanje potencialnega dobička,
- računovodska analiza,
- kadrovske odločitve, načrtovanje kariere,
- odločanje v zdravstvu,
- odločanje v šolstvu, problematika šolstva, izvenšolske dejavnosti,
- vrednotenje programov izobraževalne dejavnosti,
- ocena kakovosti življenja starostnikov v domskem varstvu.

V magistrskem delu bom uporabila programski paket DEXi za izgradnjo večparametrskega odločitvenega modela ocenjevanja delovne uspešnosti na primeru občinske uprave.

3. ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA V OBČINSKI UPRAVI

3.1 Predstavitev občinske uprave Občine Cerknica

Organiziranost občinske uprave je na eni strani odvisna od pristojnosti občine, še bolj pa od njenega obsega in sposobnosti organizirati in financirati občinsko upravo (Vlaj, 2001).

Večje občine z do 20 zaposlenimi navadno organizirajo občinsko upravo po resornem načelu, kar pomeni, da so za eno ali več povezanih področij organizirani oddelki. Pri manjših občinah pa so uprave organizirane kot enovit organ, v okviru tega pa imajo za posamezno področje zaposlene strokovne sodelavce, npr. za področje okolja in prostora, za področje finančnih zadev, za področje komunalne in cestne dejavnosti, za področje družbenih dejavnosti.

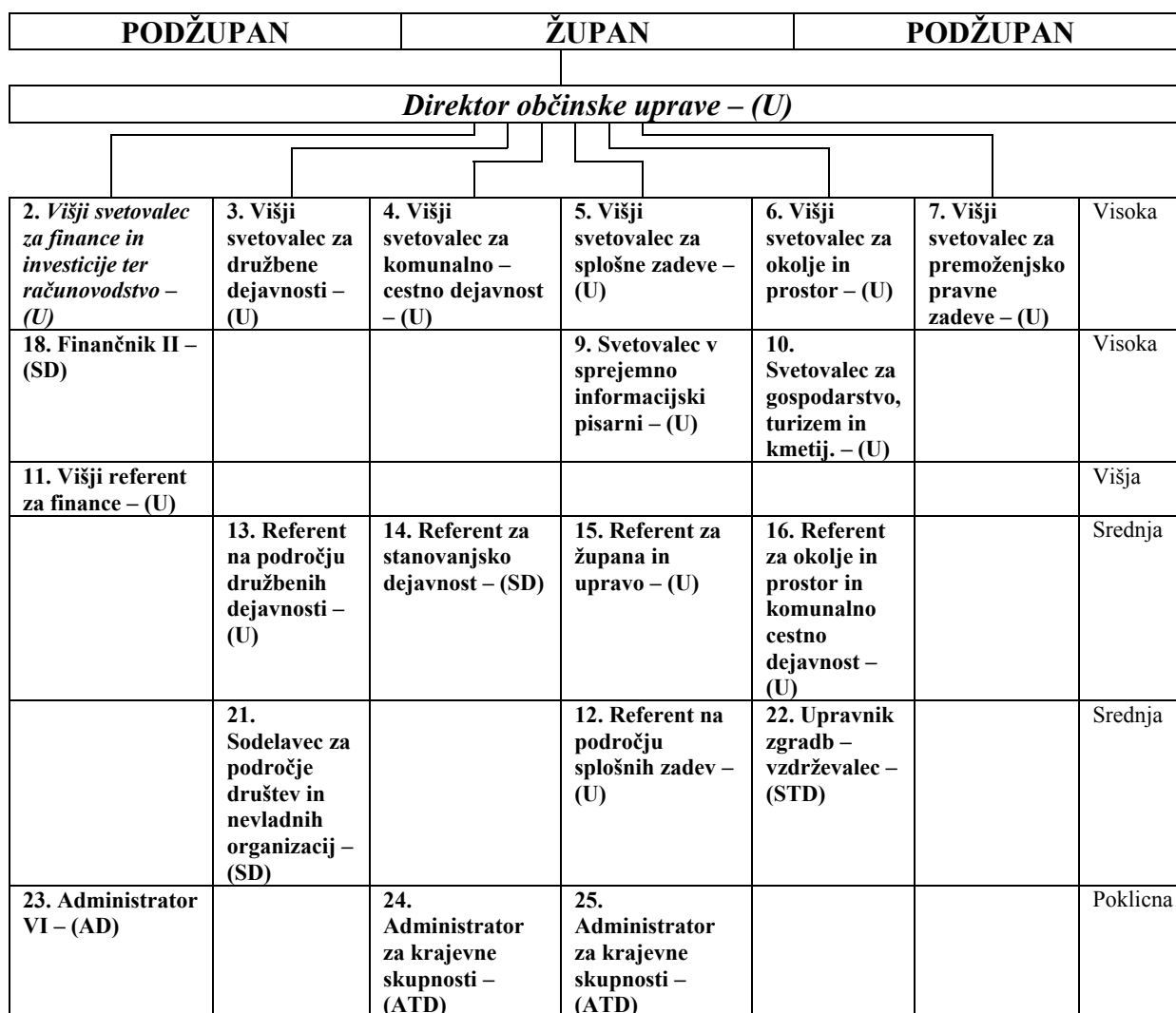
Občinska uprava Občine Cerknica ima trenutno 20 zaposlenih, sistemiziranih pa je 22 delovnih mest. Sistemizacija je oblikovana v skladu z Odlokom o organizaciji in delovnem področju Občinske uprave Občine Cerknica, št. 10201-5/99 z dne 27.05.1999 (v nadaljevanju: Odlok), kjer je v 5. členu določeno, da se za opravljanje nalog občinske uprave v Občini Cerknica ustanovi enovit organ – Občinska uprava Občine Cerknica. Težko je reči, ali je bila odločitev za organiziranost občinske uprave kot enovitega organa pravilna, saj se je pri občini z ravno 20 zaposlenimi težko odločiti za organiziranost po resornem načelu ali načelu enovite uprave. Zagovorniki obstoječega stanja menijo, da je taka ureditev za upravo cenejša, ker ni vodij oddelkov, vendar pa je v enoviti upravi pogosto težko razdeliti naloge.

Ne glede na organiziranost uprave pa mora biti vsaka uprava samostojna, da lahko uveljavi svojo strokovno neodvisnost. V vsaki občini je potreben določen strokovni tim za opravljanje strokovnih nalog. Zaposleni v občinski upravi morajo biti strokovnjaki za upravna, pravna, ekonomska, gradbena, tehnična in druga področja.

3.1.1 Delovna področja

Na Občini Cerknica je zaposlenih 20 ljudi, ki so sistemizirani na delovna mesta, kot je razvidno iz spodnje organizacijske sheme:

Slika 4: Organigram⁶



⁶ Ležeče navedeni delovni mesti pomenita nezasedeni delovni mesti, za kateri se predvideva zaposlitev v obdobju dvoletnega kadrovskega načrta za leti 2005 in 2006. Oba navedena podžupana opravljata svojo funkcijo neprofesionalno.

Odlok v 6. členu in v naslednjih členih določa, da občinska uprava opravlja strokovne, upravne, organizacijsko – tehnične in administrativne naloge na naslednjih področjih:

- **splošnih zadev**, kamor sodijo strokovna, tehnična, organizacijska in administrativna opravila za potrebe župana, občinskega sveta in njegovih delovnih in posvetovalnih teles, kadrovske zadeve, sprejem in odprema pošte ter arhiviranje, gospodarjenje z zgradbo občine in tehnično opremo in druge naloge (7. člen Odloka);
- **normativno pravnih zadev**, kamor sodijo priprava splošnih in drugih aktov ter mnenj in stališč, ki jih sprejemajo župan, občinski svet in drugi občinski organi, sestavljanje pogodb, ocena sprejetih pogodb in pravno spremljanje pogodb, strokovno pravna pomoč pri izvajanju volilnih opravil in druge naloge (8. člen Odloka);
- **upravnih zadev**, v okviru katerih vodi upravni postopek in izdaja odločbe v teh postopkih na I. stopnji, vodi evidenco o upravnih stvareh, sodeluje v upravnih postopkih, ki jih vodijo drugi pristojni organi in druge naloge (9. člen Odloka);
- **javnih financ**, v okviru katerih pripravlja proračun in skrbi za njegovo izvrševanje v skladu s predpisi, ki urejajo to področje, pripravlja finančna poročila in zaključni račun proračuna, opravlja finančno – knjigovodska in druga strokovna opravila za proračun, pripravlja premoženjsko bilanco občine in druge naloge (10. člen Odloka);
- **gospodarskih dejavnosti, kmetijstva in turizma**, v okviru katerih pripravlja strategijo razvoja občine ter programske usmeritve in programe razvoja posameznih dejavnosti s področja gospodarstva, kmetijstva in turizma, spremlja in analizira gospodarska gibanja v občini in druge naloge (11. člen Odloka);
- **družbenih dejavnosti**, kamor sodijo priprava razvojnih usmeritev in razvojnih programov na različnih področjih družbenih dejavnosti, priprava in izvedba javnih del, skrbi za realizacijo programov v skladu s proračunom, koordinira delovanje različnih subjektov na področjih družbenih dejavnosti in vrši nadzor nad izvajanjem programov in druge naloge (12. člen Odloka);
- **varstva okolja in urejanja prostora**, kamor sodijo priprava programov varstva okolja, operativnih programov in študij ranljivosti okolja za območje občine, priprava sanacijskih programov za odpravo posledic in virov obremenitve okolja in skrb za njihovo izvedbo, programska izhodišča za sprejemanje prostorskih aktov, priprava smernic za izdelavo prostorskih izvedbenih aktov, izdaja lokacijskih informacij, vodenje evidence posegov v prostor, strokovna pomoč pravnim in fizičnim osebam pri urejanju prostora in druge naloge (13. in 14. člen Odloka);
- **gospodarskih javnih služb in infrastrukture**, v okviru katerih pripravlja strokovne podlage za ustanovitev in organizacijo gospodarskih javnih služb, izdeluje programe gospodarskih javnih služb in druge naloge (15. člen Odloka);

- *inšpekcije, komunalnega nadzora in občinskega redarstva*, ki opravlja nadzor nad izvajanjem občinskih predpisov in drugih aktov, s katerimi občina ureja zadeve iz svojih pristojnosti (17. člen Odloka);
- *gospodarjenje s stavbnimi zemljišči in stanovanjskim fondom*.

Občinska uprava opravlja tudi druge naloge iz pristojnosti občine, pri čemer sodeluje z občinskimi upravami drugih občin, nosilci javnih pooblastil, državnimi organi, zavodi, podjetji, družbami in drugimi organizacijami z izmenjavo mnenj in izkušenj ter podatkov in obvestil ter preko skupnih delovnih teles.

3.1.2 Izobrazba zaposlenih

Izobrazba zaposlenih pomeni tudi enega od kriterijev, po katerem se lahko presoja delovna uspešnost, zato je pomemben dejavnik pri izdelavi modela ocene delovne uspešnosti v občinski upravi. Prav tako je pomembna tudi delitev na strokovno tehnično osebje, ki lahko napreduje le horizontalno (glej točko 3.3.2.2, na strani 36), in na uradnike, ki lahko napredujejo tako horizontalno kot vertikalno (glej točko 3.3.2.1, na strani 33). Napredovanje je pomembno zaradi načrtovanja kariere, tako eno kot drugo napredovanje pa je odvisno od delovne uspešnosti zaposlenega na svojem delovnem področju.

Izobrazbena struktura zaposlenih na občinski upravi Občine Cerknica je sledeča:

- 3 zaposleni imajo IV. stopnjo izobrazbe;
- 7 zaposlenih ima V. stopnjo izobrazbe;
- 1 zaposleni ima VI. stopnjo izobrazbe;
- 9 zaposlenih ima VII. stopnjo izobrazbe.

Zaposleni s IV. stopnjo izobrazbe opravljajo administrativna dela na področju krajevnih skupnosti in financ in so strokovno tehnično osebje. Zaposleni s V. stopnjo izobrazbe pa so skladno s pozitivno zakonodajo lahko že na uradniških delovnih mestih, tako da imamo v Občinski upravi Občine Cerknica s V. stopnjo izobrazbe 4 uradnike in 3 strokovno tehnične delavce. Na nekaterih od teh delovnih mest bi bilo primerneje zaposliti ljudi s VI. stopnjo izobrazbe, saj pokrivajo zaokrožena in odgovorna področja, kot npr. stanovanjsko področje, področje društev in športa, izdajanja lokacijskih informacij. Vendar je dejansko stanje tako, da se občinska uprava organizira glede na ljudi, ki so tam zaposleni in ne glede na dejanske potrebe, ki bi jih bilo potrebno pokriti za uspešnejše delovanje občine.

Zaposlena s VI. stopnjo izobrazbe je ena uradnica, in sicer na področju finančnih zadev. Zaposlenih z VII. stopnjo izobrazbe je kar 9, kar je skoraj polovica vseh zaposlenih na občinski upravi Občine Cerknica. Ob tem je potrebno poudariti, da so zaposleni doseženo izobrazbo v večini primerov pridobili z izobraževanjem ob delu in da je smer dosežene izobrazbe pri večini zaposlenih upravna. VII. stopnjo izobrazbe ima tudi župan.

3.2 Opredelitev in načrtovanje karier

3.2.1 Opredelitev pojma kariera

Pri poskusu opredelitve pojma kariera bi med naključno izbranimi sodelavci verjetno dobili prav toliko odgovorov, kolikor bi bilo vprašanih. Podobno je tudi v literaturi. Eden izmed razlogov različnih interpretacij kariere so gotovo tudi nagle spremembe v pogledih, ki so sledile razvoju tehnologije. Tako so v sedemdesetih letih pojmovali kariero kot določen večletni napredek, razvoj posameznika, ki se je izražal v čedalje odgovornejšemu delu. V osemdesetih letih je prevladovalo pojmovanje kariere v tesni povezavi z osebnim prizadevanjem in razvojem. Danes številni avtorji pristajajo na načrtovano kariero kot sredstvo za zadovoljevanje osebnih delovnih ambicij. Dejstvo je, da je zlasti v zadnjem času v zvezi s pojmovanjem kariere prišlo do velikih sprememb, ki bi jih glede na različne opredelitve lahko strnili v naslednje ugotovitve:

- kariera dobiva vse bolj nevtralen pomen – za opisovanje poklicnega napredka ali odsotnosti, pri čemer je stopnja vključenosti v delo lahko močna ali ne;
- vzorci karier postajajo vse bolj pestri, pri čemer smeri ne gredo zgolj navzgor, ampak tudi vodoravno, pomembne so spremembe v karieri, zlasti za osebni razvoj posameznika;
- pojem kariere se širi, poleg delovnih izkušenj postajajo pomembni tudi čas nezaposlenosti, vloga družine in njen vpliv;
- organizacije, ki nadzirajo kariero, niso več zgolj zaposlitvene organizacije, temveč njihovo vlogo prevzemajo druge organizacije, pomembna pa postaja zlasti skrb posameznika za lastno kariero.

Zlasti v preteklosti, v nekaterih okoljih pa tudi še danes, ima beseda kariera negativen prizvok. Pojem kariere se pogosto povezuje z rivalstvom, prizadevanjem za zmago za vsako ceno z enim samim zmagovalcem, brezobzirnim uspehom, prilizovanjem, kar je popolnoma nesmiselno. Negativni prizvok se je drži tudi v našem izrazoslovju, saj velikokrat s karieristom pojmuje »komolčarja, brezobzirnega stremuha, ki se peha le za kariero in za čim višjim mestom v družbi«.

Beseda kariera izvira iz francoščine, katere latinski koren carrus pomeni voz. Opredelitev v leksikonu povezuje kariero z življenjsko, poklicno potjo (Leksikon, 1997).

Kariera je torej glede na vse zgoraj napisano načrtovana ali nenačrtovana pot posameznika, sestavljena iz zaporedja del in dejavnosti, ki vključujejo prvine usposabljanja, napredovanja, samouresničevanja, skratka osebnega razvoja v določenem času v skladu z opredeljenimi cilji (Možina, 2002).

Zgornja definicija kariero tesno povezuje z osebnim razvojem posameznika, pri čemer je osebni razvoj kompleksen pojav, ki vključuje strokovni, osebnostni in delovni razvoj (Hall, 1996). Dopašča pojmovanje kariere tudi v obliki nenačrtovanega procesa. Danes se zlasti pri menedžerjih številnih neprofitnih organizacij pojavljajo primeri nenačrtovanih, spontanih delovnih karier, ki se razvijajo po nekakšni intuiciji.

3.2.2 Načrtovanje kariere

Načrtovanje in oblikovanje kariere je z vidika motivacijske moči pomembno predvsem za posameznika, nič manj pa za organizacijo, v kateri je posameznik zaposlen. Posameznik v prvi vrsti odloča, ali bo sprejel to ali ono ponujeno pot. Vendar je razumevanje načrtovanja kariere z zamišljanjem zasedbe določenega položaja ter vrtoglaviimi akcijami k želenemu cilju brezpredmetno. Načrtovanje kariere mora izhajati iz razmišljanj posameznika o najboljših možnostih za napredovanje in izbiro ustreznih korakov za doseg te možnosti. Izbira je pogosto odvisna od posameznikovih lastnosti, sposobnosti, predvsem pa od socialnih situacij, v katerih se znajde. Pogosta težava pa je, da *ljudje ne poznajo svojih osebnosti, zaradi česar pogosto prihaja do podcenjevanja ali precenjevanja lastnih sposobnosti in do negativnih pojavov, ki spremljajo kariero.*

Pri načrtovanju osebnega razvoja delavcev ne moremo mimo treh osnovnih komponent: strokovnega, osebnostnega in delovnega razvoja:

- **strokovni razvoj:** tu mislimo na človekovo oblikovanje z izobraževanjem, z izbiro poklica, z usposabljanjem in strokovnim izpopolnjevanjem, ki zagotavlja njegovo napredovanje pri delu.
- **osebnostni razvoj:** definiramo ga kot razvoj osebnostnih lastnosti posameznika v širšem smislu. Pri tem mislimo na splet osebnostnih lastnosti, vrednot, nagnjenj, motivov, stališč in interesov, ki skupaj z njegovimi sposobnostmi in znanjem ter delovnimi dosežki oblikujejo celovito osebnost.
- **delovni razvoj:** pomeni uveljavitev ali uspeh posameznika na nekem področju delovanja. Včasih temu razvoju pravimo tudi delovna kariera. Ta komponenta razvoja kadrov je povezana z neposrednim delom in samim delovnim okoljem.

Načrtovanje karier bi lahko opredelili kot proces, skozi katerega zaposleni (Noe et.al., 1999,):

- spoznajo svoje vrednosti, sposobnosti, prednosti in slabosti;
- pridobijo informacije o možnostih napredovanja v organizaciji;
- opredelijo cilje v karieri;
- načrtujejo aktivnosti za doseg zastavljenih ciljev.

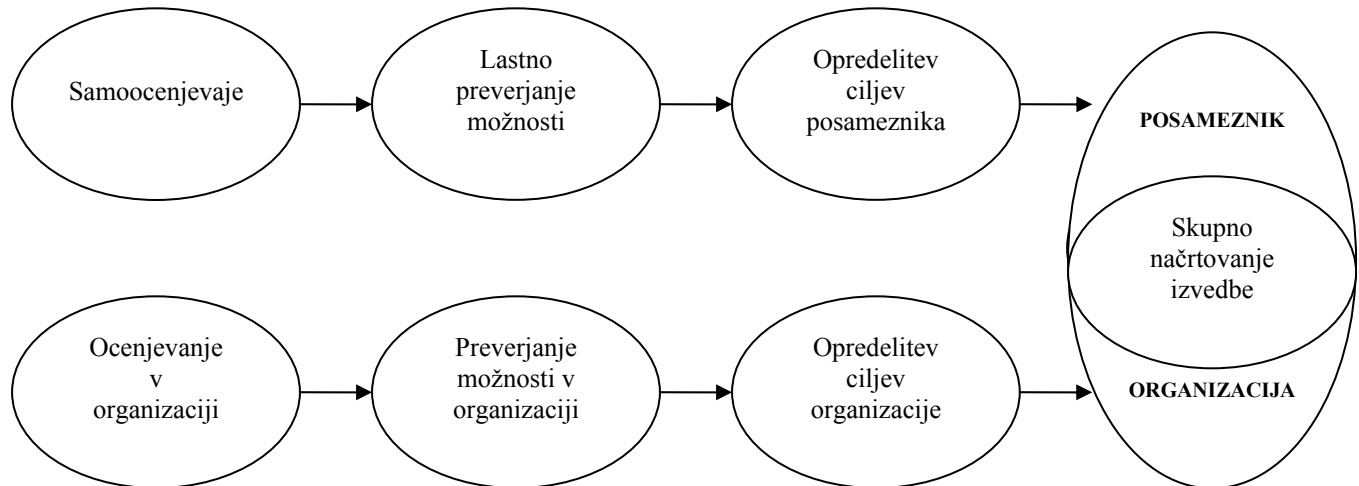
Načrtovanje karier koristi tako posamezniku kot organizaciji. Zaposleni bolje spoznajo svoje sposobnosti ter pridobijo možnosti za njihovo načrtno izpopolnjevanje, kar vodi k večjemu osebnemu zadovoljstvu. Z vidika organizacije pa načrtovanje karier pomaga predvsem pri odkrivanju in zagotavljanju managerskega in strokovnega potenciala, pomaga pri načrtovanju upokojitev in odhodov. Vendar je potrebno upoštevati, da načrtovanje karier ni natančno orodje. Nanj vplivajo številne spremenljivke, katerih vpliv je težko predvideti, zato je načrtovanje karier izredno težavno.

Obstaja več delitev načrtovanja karier, in sicer glede na nosilca načrtovanja govorimo o načrtovanju organizacije in načrtovanju lastne kariere posameznika; glede na čas načrtovanja govorimo o dolgoročnem in kratkoročnem načrtovanju kadrovskih potreb. Ob vsem pa načrtovanje lastne kariere temelji na prepričanju, da je za kariero odgovoren vsakdo sam, vendar ob pomoči organizacije. Ne glede na način načrtovanja kariere pa ostaja osnovni poudarek na pomembnosti poznavanja samega sebe.

Osnovni elementi pri gradnji metodologije načrtovanja karier:

1. ***nosilci načrtovanja***, to so poleg samih zaposlenih tudi njihovi nadrejeni, strokovni sodelavci, kadrovske službe in izobraževalni centri, kolikor ti obstajajo v organizaciji, po potrebi pa tudi zunanji strokovni sodelavci. V praksi pa ločimo dvoje nosilcev načrtovanja kariere, in sicer v organizaciji nadrejeni in (ali) ustrezna služba ter vsak posameznik glede na svoje želje in cilje;
2. ***ustrezen postopek***, postopek načrtovanja karier v organizaciji običajno poteka dvotirno, odvisno od dveh ključnih nosilcev, pri čemer se posamezne stopnje pogosto prekrivajo in navezujejo druga na drugo. Skupna značilnost je poudarjanje ocenjevanja sebe kot prve stopnje na poti načrtovanja in oblikovanja kariere, pri čemer je pomen tega koraka toliko večji pri načrtovanju strokovnih karier.

Slika 5: Postopek načrtovanja karier



Vir: Možina, 2002.

3. **primerno orodje oziroma pripomočki**, gre za sredstva za izvedbo samoocene in ocene posameznika ter ugotavljanje želja in ambicij sodelavcev. Orodja in pripomočki predstavljajo razne informacije o možnostih načrtovanja kariere, navodila, vprašalniki, anketni listi, pa tudi kadrovske evidence.

3.3 Karierni sistem po Zakonu o javnih uslužbencih

Načelo kariere za uradnike je določeno v 29. členu ZJU, ki določa: »Uradniku je omogočena kariera z napredovanjem. Kariera je odvisna od strokovne usposobljenosti in drugih delovnih in strokovnih kvalitet ter od rezultatov dela.« Strokovna usposobljenost po ZJU so strokovno znanje in osebne sposobnosti za uporabo tega znanja. Strokovno znanje so izobrazba in druga funkcionalna ter specialna znanja. Strokovno usposobljen posameznik ni nujno tudi primeren za določeno delo. Delo lahko zahteva še vrsto drugih zahtev, da bi posameznik lahko uspešno opravil zaupano mu delo. Morda je potrebna sposobnost timskega dela, obvladovanje težavnih, konfliktnih situacij, sposobnost prepričevanja ali mora imeti druge sposobnosti in lastnosti, da bo lahko pri svoji organizacijski vlogi uspešen.

Uradniku⁷ je torej omogočeno napredovanje na podlagi strokovne usposobljenosti, delovnih in strokovnih kvalitiet ter rezultatov, kar naj bi imelo motivacijski učinek, saj omogoča uspešnim in strokovno usposobljenim uradnikom, da nadaljujejo uradniško kariero v smislu napredovanja na svojem delovnem mestu.

V prejšnji pravni ureditvi tega področja je bilo v primeru napredovanja potrebno spremeniti delovno mesto, večinoma pa tudi vsebino dela, da je posameznik lahko pridobil višji naziv in s tem tudi višjo plačo. V praksi je prihajalo do primerov, ko je bil posameznik sicer res premeščen na drugo delovno mesto, vendar je v bistvu opravljal enake naloge kot pred premestitvijo. Nov sistem pa omogoča napredovanje ob nespremenjenem delovnem mestu, seveda ob izpolnjevanju pogoja uspešnega in strokovnega dela, kar se odraža v ustreznih letnih ocenah. Tak način seveda pomeni dvostransko obveznost, in sicer tako za uradnika kot za njegovega nadrejenega. Uradnik se mora dokazovati z rezultati dela, nadrejeni pa mora njegovo delo spremljati. Končni rezultat je pisna ocena, ki je zaključek spremljanja in programiranja del ter letnega razgovora z uslužbencem. Z možnostjo napredovanja je namreč ustvarjena podlaga, da v upravo vstopajo tudi sposobni in uspešni posamezniki, ki v njej vidijo možnost za uradniško kariero.

3.3.1 Opredelitev in faze upravljanja delovne uspešnosti

Vsa uslužbenska zakonodaja veže razvoj, napredovanje in kariero uradnikov in ostalih javnih uslužbencev na delovno uspešnost.

Za delovno uspešnost (DU) velja naslednja formula:

$$DU = ZMOŽNOST \times MOTIVACIJA$$

Delovna uspešnost je produkt obeh, zmožnosti in motivacije. Če je ena od obeh enaka nič, je delovna uspešnost enaka nič.

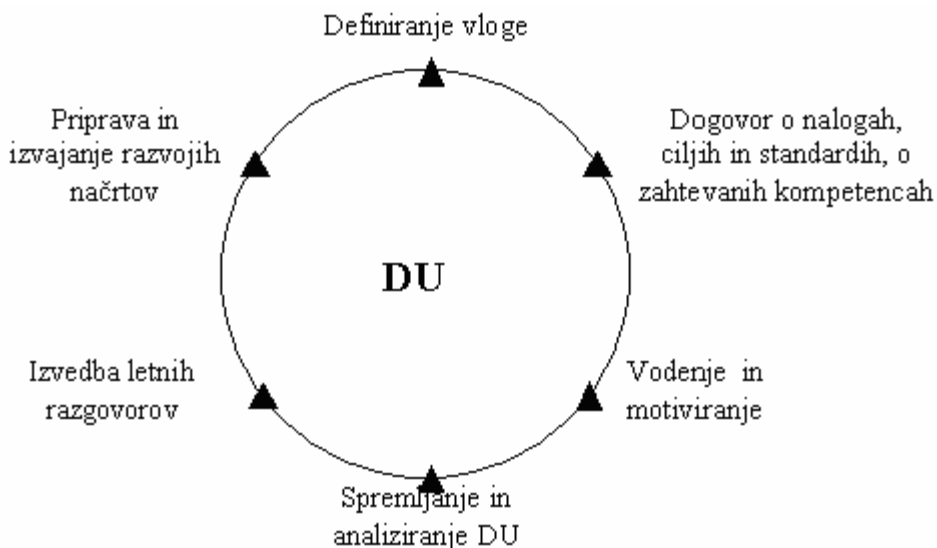
Naloga vodje je, da poveča delovno uspešnost zaposlenih. Vodja svoje zaposlene motivira z navduševanjem za skupne cilje, razloži pomen in vlogo vsakega v skupnih prizadevanjih, delo organizira tako, da naloge optimalno razporedi tudi po usmerjenosti in nadarjenosti sodelavcev, jih spodbuja glede na to, kaj jim pomeni določena vrsta spodbude. Predvsem pa jih motivira s svojim (partnerskim) odnosom.

⁷ Zakon o javnih uslužbencih za potrebe kariere loči uradniška in strokovno – tehnična delovna mesta, pri čemer **uradnik** v organu opravlja javne naloge ali zahtevnejša spremljajoča dela, ki zahtevajo poznavanje javnih nalog organa, **strokovno – tehnični javni uslužbenec** pa v organu opravlja druga spremljajoča dela.

Upravljanje delovne uspešnosti poteka v krogu po naslednjih korakih:

1. definiranje vloge: z enim stavkom izraženo bistvo, smoter in pomen delovnega mesta v organizaciji,
2. dogovor o nalogah, ciljih in standardih, ki povedo, kaj in kako je treba narediti,
3. usmerjanje in motiviranje se dogaja ves čas opravljanja dela oz. izvajanja vloge,
4. spremljanje in analiziranje delovne uspešnosti (evalvacija),
5. izvedba letnih pogovorov (razvojnih),
6. priprava in izvajanje razvojnih načrtov.

Slika 6: Sistem celovitega upravljanja delovne uspešnosti



Vir: Gruban 2003

Ključno za upravljanje delovne uspešnosti je, da imata sodelavec in vodja povsem usklajena pričakovanja o vlogi, nalogah, ciljih in pričakovanih rezultatih – kaj in kako je treba narediti. Še tako usposobljen in zagnan sodelavec ne more biti uspešen, če ne ve, kaj naj naredi, kaj se od njega pričakuje. Zato je pomembno, da se z vodjem dogovorita o vlogi, nalogah, ciljih in pričakovanih izidih na tem delovnem mestu v tej vlogi. Pomembno, čeprav v praksi malo uporabljano je postavljanje ciljev, kajti pametni cilji usmerjajo v pametno vedenje, nepravilno izbrani pa v napačno. Ocenjevanje delovne uspešnosti je šele na četrtem mestu – nemogoče ga je

izvesti, če pred tem med ocenjevalcem in izvajalcem ni bilo doseženega konsenza glede prvih dveh točk. V organih državne uprave pričenjamo navedeni cikel s točko pet, torej z letnim pogovorom s sodelavcem. Od naših letnih pogovorov pričakujemo, da bodo nadomestili prvi dve točki tega ciklusa.

3.3.2 Merjenje in ocenjevanje delovne uspešnosti

Ocenjevanje delovne uspešnosti⁸ je formalni proces zagotavljanja povratnih informacij delavcem o njihovih dosežkih na delovnem mestu. S to povratno informacijo o izvajanju dela in rezultatih dela skuša management organizacije vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke (Jamšek, 1996). Gre za formalni proces zagotavljanja povratnih informacij javnim uslužbencem o njihovih dosežkih na delovnem mestu. S to povratno informacijo o izvajanju dela in rezultatih dela skuša management organizacije vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke.

O delovni uspešnosti lahko govorimo le, če poznamo namen in cilje delovanja organizacije in zaposlenih. Na delovno uspešnost tudi v podjetju ni moč sklepati zgolj na podlagi enega kazalca (ponavadi finančnega), ampak je potrebno uspešnost meriti z vidika doseganja vseh ciljev oziroma namena.⁹

Kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih v javni upravi so v prvi vrsti rezultat dela, poleg tega pa še samostojnost, ustvarjalnost, natančnost, zanesljivost, kakovost sodelovanja in organiziranje dela ter druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

Ključno za ocenjevanje delovne uspešnosti je, da imata podrejeni, ki je ocenjevan in nadrejeni, ki ocenjuje, povsem usklajena pričakovanja o vlogi, nalogah, ciljih in pričakovanih rezultatih, kdaj in kako je potrebno določeno nalogo narediti. Še tako usposobljen in zagnan delavec ne more biti uspešen, če ne ve, kaj se od njega pričakuje. Zato je pomembno, da se z vodjem dogovorita o vlogi, nalogah, ciljih in pričakovanih izidih na določenem delovnem mestu v določeni vlogi. Pomembno, čeprav v praksi malo uporabljeno, je postavljanje ciljev, kajti zgolj pametni cilji vodijo v pametno vedenje.

Eno od pomembnih vprašanj, povezanih z merjenjem učinkovitosti in delovne uspešnosti zaposlenih, je, kaj sploh je merjenje oziroma v čem se razlikuje od ocenjevanja. Razlika je v merilu, s katerim merimo oziroma ocenjujemo. Če je enota mere natančno določena in imamo

⁸ angl. »Performance Appraisal«

⁹ V javni upravi je torej še težje določiti kriterije merjenja, saj se rezultati ne vrednotijo finančno kot npr. v proizvodnji.

orodje, s katerim merimo pri roki, govorimo o merjenju. Če orodja nimamo, govorimo o ocenjevanju (Rejc, 2001; Lynch et.al., 1995).

Merjenje je bolj zaželeno kot ocenjevanje, saj omogoča primerljivost rezultatov, pa tudi zato, ker so ugotovitve merjenja za uporabnike bolj verodostojne kot če pridemo do njih z oceno. Gotovo pa je, da je ocenjevanje prav tako potrebno in pomembno, saj pri vrsti izobraževalnih aktivnosti še niso razviti dogovorno enotni kriteriji in postopki merjenja.¹⁰

Potrebno je poudariti, da je vzpostavitev sistema ocenjevanja zapleten in dolgotrajen proces in zato zahteva ustrezno usposabljanje in uvajanje vodilnih delavcev. Če ni izpeljano pravilno, lahko ocenjevanje naredi več škode kot koristi, subjektivno ocenjevanje brez kakršnihkoli meril pa ima slej ko prej negativne posledice. Težave v določeni meri izhajajo iz tega, da delovne uspešnosti ne moremo ocenjevati zgolj na podlagi doseženih rezultatov temveč je enako pomembno obnašanje uslužbenca v skladu s predpisi in pričakovanim vedenjem.

Napredovanje je podsistem razvoja kadrov, ki vključuje soodvisnost med delovno uspešnostjo, razvojnimi zmožnostmi posameznika ter njegovim strokovnim izpopolnjevanjem ali izobraževanjem na višji stopnji zahtevnosti. Na ta način so zaposleni motivirani tako za učinkovitejše in produktivnejše delo (pogoj za napredovanje) kot tudi za svoj razvoj. Napredovanje je motivacijski dejavnik - pomeni priznanje, možnost odločanja, statusni položaj. Je mobilizator kadrovskega potenciala (tako kot plača, medosebni odnosi) in spodbuja, da bi se zaposleni vedli tako kot zahtevajo pogoji za napredovanje.

V skladu s pozitivno slovensko zakonodajo napredovanje javnih uslužbencev temelji na ocenjevanju strokovnih in delovnih kvalitiet zaposlenega. Tako poznamo naslednji dve vrsti napredovanja, in sicer:

- **vertikalno napredovanje**, to je napredovanje v višji naziv, ki je namenjeno le uradnikom (111.-117. člen ZJU);
- **horizontalno napredovanje**, to je napredovanje v višji plačilni razred, kjer lahko napredujejo tako uradniki kot strokovno – tehnični javni uslužbenci (17. člen ZSPJS).

3.3.2.1 Vertikalno napredovanje

Uradnik lahko začne opravljati svoje naloge šele z imenovanjem v enega od uradniških nazivov, ki so v ZJU razporejeni v pet kariernih razredov in šestnajst stopenj. Praviloma uradnik opravlja

¹⁰ Taka je situacija v javni upravi, kjer se uspešnost zaposlenih ne meri, ampak ocenjuje. Težnje k postavitvi meril so velike, vendar zaenkrat merila še niso oblikovana.

svoje naloge v treh zaporednih nazivih kariernega razreda, pri čemer se na začetku imenuje v najnižji naziv. Preko sistema nazivov je uradniku omogočena karierna pot z napredovanjem v višji naziv, ki pa je vendarle odvisna predvsem od rezultatov, ki jih pokaže pri opravljanju svojega dela.

Napredovanje uradnika pravzaprav pomeni dve stvari:

1. pomeni napredovanje v višji naziv na **istem delovnem mestu** in
2. pomeni, da uradnik lahko v višji naziv napreduje tudi s premestitvijo na **bolj zahtevno delovno mesto**.

Odločanje o napredovanju uradnika je po novi ureditvi vezano na oceno, ki jo uradniku vsako leto najkasneje do konca meseca januarja določi njegov nadrejeni, ki pod drobnogled vzame uradnikovo samostojnost, natančnost, ustvarjalnost in zanesljivost, skratka rezultate njegovega dela. Ocenjevanje zagotavlja delavcem povratne informacije o njihovih dosežkih na delovnem mestu in vpliva na njihovo vedenje in prihodnje delovne dosežke. Vsako leto najkasneje do konca januarja nadrejeni oceni uradnika in v ta namen izpolni ocenjevalni list.¹¹ Po določbah ZJU se ocenjujejo vsi uradniki, ki so v delovnem razmerju za nedoločen čas, v kolikor pa imajo v trenutku odločanja ocen manj kot tri mesece delovne dobe pri delodajalcu, nadrejeni presodi ali je njihovo delo dejansko mogoče oceniti. Ocenjevanje zagotavlja delavcem povratne informacije o njihovih dosežkih na delovnem mestu in vpliva na njihovo vedenje in prihodnje delovne dosežke.

Uradnik je v skladu z zakonom lahko ocenjen z oceno:

- odlično,
- dobro,
- zadovoljivo in
- nezadovoljivo.

Da bo napredoval, mora uradnik poleg splošnih pogojev, ki se zahtevajo za imenovanje v naziv¹² pridobiti še določene ocene. Tisti v nazivu drugega do petega kariernega razreda napreduje v eno stopnjo višji naziv, ko petkrat doseže najmanj oceno »dobro« ali ko trikrat doseže oceno »odlično«, uradnik v nazivu prvega kariernega razreda pa mora za napredovanje v eno stopnjo višji naziv doseči šestkrat najmanj oceno »dobro« ali trikrat oceno »odlično«. V naziv prve

¹¹ Glej ocenjevalni list v prilogi.

¹² 86. člen ZJU: »Pogoji za imenovanje v naziv so: najmanj predpisana izobrazba, strokovni izpit in aktivno znanje uradnega jezika. Kot pogoj za imenovanje v naziv se lahko določijo tudi delovne izkušnje in drugi pogoji v skladu z zakonom.« Delovne izkušnje, ki se zahtevajo za imenovanje v posamezen naziv, je dejansko natančno določil podzakonski predpis – Uredba o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest (Ur.l. RS, št. 58/2003, 81/2003, 109/2003, 43/2004, 58/2004, 138/2004, 35/2005, 60/2005, 72/2005 in 112/2005).

stopnje napreduje uradnik, ko petkrat doseže oceno »odlično«. Kljub vsemu pa je možno tudi nekoliko pospešeno napredovanje za uradnike, ki so se izkazali s posebej izstopajočimi rezultati in jih je potrebno zaradi njihovih posebnih sposobnosti nagraditi in motivirati. Izjemoma namreč z eno oceno »odlično« lahko napreduje uradnik, katerega delo je po presoji nadrejenega zaradi izjemne usposobljenosti, zanesljivosti in rezultatov dela posebej pomembno za organ. Delež takih napredovanj je zakonsko omejen, saj v posameznem organu ne sme presegati pet odstotkov vseh napredovanj.

V posameznih primerih se je kot toga že pokazala tudi ureditev, ki onemogoča napredovanje v več kot dve stopnji višji naziv hkrati¹³. Predvsem mlajši uradniki, ki so v začetniških nazivih in so se pri svojem delu že izkazali z odličnimi rezultati, večkrat izpostavljajo tudi problem (pre)visokih delovnih izkušenj, ki se zahtevajo za imenovanje v posamezne nazive in tako kljub odlični oceni omejijo mladim in sposobnim uradnikom možnosti napredovanja¹⁴ (Koželj, 2004).

Pri sami določitvi ocene uradnika zakon torej ne predvideva nikakršnega sodelovanja drugih z nadrejenim, ki je pristojen za določitev ocene. Določitev ocene je v tej fazi v izključni pristojnosti nadrejenega. S tako določeno oceno je nadrejeni dolžan uradnika seznaniti v razgovoru v 30 dneh od določitve ocene, kar je potrebno vpisati v ocenjevalni list, celotno vsebinsko seznanitev in postopkovno pravilnost pa uradnik potrdi s svojim podpisom na tem listu. Zaradi možnosti subjektivno napačne vsebinske presoje uradnikovega dela, predvsem pa zaradi možnosti zavestne subjektivne šikane uradnika s strani nadrejenega, lahko uradnik zahteva v roku osmih dni od seznanitve preizkus tako določene ocene (Kanižar, 2005).¹⁵

Nov sistem ocenjevanja bo v prihodnosti nedvomno prinesel pozitivne novosti toda skoraj vsi organi se v trenutnem prehodnem obdobju spopadajo z različnimi težavami. Prvič so nadrejeni ocenjevali delovne rezultate in uspešnost uradnikov v januarju 2004 in težave, s katerimi so se soočili pri prvem ocenjevanju so bile zlasti naslednje (Koželj, 2004):

- katera ocena naj predstavlja izhodišče - ali se od uradnika pričakuje zadovoljivo ali dobro opravljanje dela;
- vprašanje določitve distribucije ocen v organih - Vlada RS ni predpisala najvišjega možnega deleža ocen odlično in dobro, kljub temu pa je smotno, da se distribucija ocen v posameznem organu vsaj okvirno določi vnaprej, saj bi v nasprotnem primeru na

¹³ Peti odstavek 120. člena ZJU: "Uradnik izjemoma lahko napreduje v za eno ali dve stopnji višji naziv v primeru premestitve na zahtevnejše delovno mesto, na katerem se lahko naloge opravljajo le v višjem nazivu. Pri tem lahko uradnik napreduje le v najnižji naziv, v katerem se lahko opravljajo naloge na tem delovnem mestu."

¹⁴ Uredba o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest zahtevane delovne izkušnje v določenih primerih nekoliko omili, saj omogoča skrajšanje zahtevani delovnih izkušenj tistim uradnikom, ki imajo univerzitetno izobrazbo, magisterij, specializacijo, doktorat ali pravniški državni izpit.

¹⁵ Preizkus ocene se opravi pred posebno komisijo, v katero sta imenovana dva uradnika, ki nista sodelovala pri postopku določitve ocene, sodeluje pa tudi nadrejeni, ki je določil oceno.

ministrstvih, v organih v sestavi, vladnih službah ali na upravnih enotah prihajalo do prevelikih odstopanj ocen;

- pomanjkanje natančnih obrazložitev ocen, ki so ključnega pomena za morebitni nadaljnji postopek presoje ocene uradnika s strani posebne komisije;
- ocena nikakor ne sme biti sorazmerna s stopnjo izobrazbe posameznega uradnika - na primer uradniki z nižjo izobrazbo ocenjeni slabše;
- kako oceniti uradnike, ki so celo leto ali večino časa upravičeno odsotni, saj njihovih rezultatov dela dejansko ni mogoče oceniti.

Tako se je po prvih povratnih informacijah pokazalo, da bo tudi na področju ocenjevanja potrebno vložiti precej truda in dodatnega dela. Nujen je temeljit pregled in temeljita analiza ocenjevanja v različnih organih, na podlagi ugotovitev pa načrtovanje naslednjega ocenjevanja in dograjevanje standardov in meril za ocenjevanje uradnikov.

Pregled zaposlenosti v javnem sektorju kaže, da zaposlovanje v primerjavi z zasebnim sektorjem hitreje narašča. Zaradi omejenih ekonomskih možnosti je potrebno še toliko bolj stremeti k povečanju učinkovitosti in motivaciji obstoječih zaposlenih. Zakonski okvir nudi precej možnosti za boljši izkoristek kadrovskih virov, potrebno pa je načrtno, sistematično in racionalno upravljanje s kadrovskimi viri. Še posebej je nujna krepitev vloge in odgovornosti upravnih managerjev oziroma najvišjih uradnikov na položajih, saj bodo s primernimi ukrepi lahko dosegli motiviranost za delo v upravi, s tem pa tudi dvig kakovosti opravljanja javnih nalog.

3.3.2.2 Horizontalno napredovanje

Horizontalno napredovanje, to je napredovanje v višji plačni razred, ureja Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi (Ur.l. RS, št. 41/94 in nasl, v nadaljevanju: Pravilnik). Državni zbor Republike Slovenije je že dne 28. 06. 2002 sprejel Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Ur.l. RS, št. 56/2002 in nasl., v nadaljevanju: ZSPJS), ki naj bi začel veljati 01. 03. 2006, vendar navedeni zakon še ni začel veljati, zato se horizontalno napredovanje zaposlenih še vedno presoja skladno s Pravilnikom.

Na podlagi Pravilnika lahko javni uslužbenec na delovnem mestu napreduje v višji plačni razred. Na delovnem mestu lahko zaposleni napreduje največ za pet plačilnih razredov, zaposleni pa lahko napreduje po preteku najmanj treh let od prve razporeditve oziroma od zadnjega napredovanja. Zaposleni, ki izpolni pogoje za napredovanje, napreduje za en plačilni razred, izjemoma pa lahko zaposleni v primerih, določenih s Pravilnikom¹⁶, napreduje hkrati za največ dva plačilna razreda. Izpolnjevanje pogojev za napredovanje se preverja trikrat letno, in sicer 1. januarja, 1. maja in 1. septembra za vse zaposlene, ki do navedenih rokov dopolnijo dobo

¹⁶ Napredovanje za dva plačna razreda hkrati je možno v primeru, če zaposleni najmanj za 100% preseže skupno število točk, potrebnih za napredovanje za en plačni razred, in je nadpovprečno delovno uspešen.

najmanj treh let od zadnjega napredovanja. Izpolnjevanje pogojev se ugotavlja na podlagi ocenjevalnega lista, ki ga izpolni vodja notranje organizacijske enote oziroma zaposleni, ki ga določi predstojnik.¹⁷ Pogoji napredovanja na delovnem mestu so skladno z 8. členom Pravilnika naslednji:

- **dodatna funkcionalna znanja** so pridobljena in s potrdilom izkazana strokovna usposobljenost in funkcionalna znanja, ki omogočajo boljše in hitrejše opravljanje delovnih nalog in niso predpisana kot pogoj za razporeditev na delovno mesto (doktorat znanosti, magisterij, specializacija, diploma, pravniški državni izpit, strokovni izpit, certifikat o aktivnem znanju tujega jezika, udeležba na seminarjih ...);
- **interdisciplinarna usposobljenost delavca za opravljanje del na različnih delovnih mestih v okviru poklica** predstavljajo prvine usposobljenosti in opravljanje del na različnih delovnih mestih ter organizacijske in vodstvene sposobnosti (mentorstvo, vodenje ali članstvo interne ali medresorske delovne skupine, sodelovanje v mednarodni delovni skupini ali v državnih pogajalskih skupinah ...);
- **samostojnost in ustvarjalnost pri delu** predstavljajo prvine, ki pomenijo strokovno utemeljen in racionalen pristop pri opravljanju delovnih nalog ter korekten odnos pri morebitnem delu s strankami ali samostojno opravljanje dela, brez strokovne pomoči in brez potrebe po preverjanju tega dela;
- **ustvarjalnost** predstavljajo oblike predlaganja ali izboljšanja obstoječih metod dela, strokovno uveljavljanje stališč in predstavitev področja v javnosti, aktivnosti, ki prispevajo k ugledu organa oziroma službe, v katerem je oseba zaposlena, kot tudi k razvoju stroke, vendar opravljanje takih nalog ni določeno v opisu delovnega mesta zaposlenega (vodenje seminarja ali strokovnega posveta znotraj organa, vodenje seminarja ali strokovnega posveta izven organa s širšo udeležbo, aktivna udeležba (z referatom) na domačem ali mednarodnem posvetu ali seminarju, članstvo v izpitnih komisijah, strokovna knjiga ali učbenik, izvolitev v naziv v visokošolskega sodelavca ali učitelja, objavljen strokovni članek ali razprava, prevod ali recenzija strokovnega članka ali knjige, prispevek k boljšemu delu organa ali službe ali k njenemu ugledu v javnosti, priprava strokovnega gradiva za interno uporabo ...);
- **nadpovprečna delovna uspešnost**, izkazana v daljšem času, ki jo za napredovalno obdobje oceni predstojnik na predlog vodje notranje organizacijske enote s pisno oceno podpovprečen, povprečen ali nadpovprečen. Ocena je pomembna zaradi možnosti izjemnega napredovanja za dva plačna razreda.

Novi ZSPJS glede števila napredovanj določa, da lahko javni uslužbenec na delovnem mestu, kjer je mogoče tudi napredovanje v višji naziv, v posameznem nazivu napreduje največ za pet plačnih razredov, javni uslužbenec, kjer ni mogoče napredovati v naziv, pa lahko na delovnem

¹⁷ Glej ocenjevalni list v prilogi.

mestu napreduje za največ deset plačnih razredov. Javni uslužbenec lahko na podlagi ZSPJS napreduje vsaka tri leta za en plačni razred, če izpolnjuje predpisane pogoje. Javni uslužbenec, ki izpolnjuje predpisane pogoje, lahko ob svojem prvem in drugem napredovanju napreduje za največ dva plačna razreda. Kot napredovalno obdobje se šteje čas od zadnjega napredovanja v višji plačni razred. Za napredovalno obdobje se upošteva čas, ko je javni uslužbenec delal na delovnih mestih, za katere je predpisana enaka stopnja strokovne izobrazbe. Pristojni organ oziroma predstojnik najmanj enkrat letno preveri izpolnjevanje pogojev za napredovanje.

Pogoj za napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred je delovna uspešnost, izkazana v napredovalnem obdobju. Delovna uspešnost se v skladu s 17. členom ZSPJS ocenjuje glede na:

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

Postopek in način preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje po ZSPJS se za javne uslužbence v organih državne uprave, v upravah lokalnih skupnosti, v pravosodnih organih, v javnih zavodih in drugih uporabnikih proračuna določi z uredbo vlade, ki pa še ni sprejeta. Najverjetneje bo uredba natančno določila kriterije oziroma pogoje napredovanja, kot je to določeno v zdaj veljavnem Pravilniku.

3.3.3 Letni razgovori

Nadrejeni mora spremljati delo in kariero uradnikov in vsaj enkrat na leto imeti o tem razgovor z vsakim uradnikom.¹⁸ Letni pogovor je ključni element spremljanja kadrov in usmerjanja kariere javnih uslužbencev. Letni pogovor je sistematično načrtovan pogovor med sodelavcem in njegovim vodjo o širših ciljih in rezultatih dela, posebnih težavah, ki so povezane z delovnim področjem, o vprašanju sodelovanja uslužbencev ter o pričakovanjih glede načrtovanja in nadaljnjega razvoja uslužbenca. Je oblika načrtnega dela vodij s sodelavci, usmerjenega v njihovo strokovno usposobljenost, razvojni potencial in delovno uspešnost. Cilj je zagotoviti učinkovito javno upravo na podlagi sposobnih, usposobljenih in učinkovitih javnih uslužbencev. Letni pogovor prispeva k boljši organiziranosti, spodbujanju ustvarjalnega sodelovanja, boljšem izkoristku obstoječega znanja in sposobnosti zaposlenih, hkrati pa pomaga pri doseganju čimbolj korektnega ocenjevanja dela uradnika. Preko letnega pogovora se doseže dogovor o nalogah in rezultatih dela, o tem, kaj in kako se bo delalo, kaj se razume pod »dobro opravljeno delo« ter

¹⁸ 105. člen ZJU določa: »Nadrejeni mora spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem.«

kakšne so potrebe organizacije. Od vodje se pričakuje, da pozna poslanstvo enote, da ima vizijo in določen program dela organa oziroma organizacijske enote, da dobro pozna delo in kadre - kaj znajo in zmorejo. Vodja naj bi bil usposobljen za delo z ljudmi in naj bi poznal osnove komuniciranja, vodenja sestankov, oblikovanja strategije, motiviranja in podobno. Na drugi strani pa se določeno aktivnost pričakuje tudi od sodelavca, in sicer da razmisli o svojem delu, interesih, sposobnostih, zmožnostih, zbere ideje o tem, kaj in kako bi se lahko izboljšalo pri njegovem delu, se zamisli o tem, kako bi izboljšal svoje znanje in v katero smer bi rad razvijal svojo kariero. Pametno je, da si naredi seznam vprašanj, ki jih bo postavil vodji in izpostavi morebitne težave, ki bi jih bilo dobro skupaj obdelati.

Ob tej določbi zakona moram poudariti, da letni razgovor v smislu 105. člena ZJU ni osnova niti za oceno nadrejenega o delu podrejenega niti za odločitev o napredovanju v horizontalnem smislu, vsaj z objektivnega vidika temu ne bi smelo biti tako. Dejansko gre le za razgovore, ki jih nadrejeni mora opraviti, saj mu tako nalaga zakonska določba. Razgovore mora nadrejeni opraviti z vsemi zaposlenimi zaradi stika z delom zaposlenih, zaradi seznanjenosti z željami po izobraževanju na eni strani in potrebami po višje izobraženem kadru na drugi strani. Na razgovor naj bi se pripravila oba, tako vodja organizacije, ki razgovor vodi, kot zaposleni. Pogovor izhaja iz dotedanjega dela in dosežkov zaposlenega, tako da se dogovorita o nalogah in rezultatih preteklega obdobja, o doseženih ciljih glede na vlogo sodelavca – doseženi uspehi, tudi težavah, nedokončanih nalogah, načrtih za njihovo dokončanje ter opredelita smer razvoja in s tem povezano usposabljanje in izpolnjevanje.

Ob tem je potrebno poskrbeti, da zapisniki o letnem razgovoru ne bodo obležali v personalnih mapah, ampak da bodo služili svojemu namenu - pri organiziranju izobraževanja, pri ocenjevanju delovne uspešnosti, pri udejanjanju predlogov sprememb, ki bodo plod pogovorov, za druge aktivnosti, ki bodo potrebne (npr. ocenjevanje delovne uspešnosti).

3.4 Management kadrovskih virov

3.4.1 Opredelitev pojma

Za boljše razumevanje besedne zveze management kadrovski virov¹⁹ je smotno, da najprej opredelimo naslednje pojme:

¹⁹ Med različnimi slovenskimi prevodi besedne zveze Human Resource Management, ki jih predlagajo slovenski avtorji, so management kadrovskih virov, management človeških virov, upravljanje človeškega dejavnika, ravnanje z ljudmi, ravnanje s človeškimi zmožnostmi, ravnanje z ljudmi pri delu, človeški viri in ravnanje z njimi in ravnanje s človeškimi viri.

- **kadri** so vsi ljudje, ki (lahko) ustvarjalno sodelujejo pri delu v organizaciji. Kadri so vsi ljudje, ki lahko v kakršnem koli smislu sodelujejo pri neki obliki organiziranega dela. Sami zase so vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti.
- **kadrovski viri** so zaposleni, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost, vrednote itd. kot tudi navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost na sodelovanje.
- **management kadrovskih virov** je splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi.
- **management v ožjem smislu besede** pomeni načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje dela v organizaciji, s tem v zvezi pa tudi vseh nalog in dejavnosti, ki jih zaposleni opravljajo.

V posameznih časovnih obdobjih so obravnavanju ljudi namenjali različno pozornost. Pogledi, mišljenja za pomen in položaj ljudi so se spreminjali v skladu s potrebami in takratnimi pojmovanji. Pri tem so bile pomembne tudi družbene vrednote in ekonomska ureditev. Danes govorimo o teoriji ravnanja s kadrovskimi viri, ki vsebuje pomembne podmene o delu z zaposlenimi in ustrezne politike, smernice, ki naj bi zagotovile čim smotrnejšo uporabo obstoječih kadrovskih virov v organizaciji.

Pomembnost oddelkov za management s kadrovskimi viri se je povečala predvsem zaradi tega, ker so s svojimi prispevki povečali uspešnost poslovanja. Z drugimi besedami, kadrovski strokovnjaki so se povezali s sodelavci na proizvodnem, finančnem, gospodarskem, tržnem področju in skupaj z njimi rešujejo težave. S tem je kadrovska dejavnost dobila svoj smisel in pomen. Ni več namenjena sami sebi kot prej, ampak je neizogibna pri ustvarjanju odličnosti pri delu in zadovoljevanju odjemalcev na trgu (Singer, 1990).

Organizacija na eni strani in kadri na drugi strani sta dve različni entiteti, med katerima management išče optimalno razmerje, da bi v čim večji meri dosegel cilje organizacije in omogočil zadovoljitev potreb in interesov zaposlenih (Svetlik, 1995).

Primerjavo med različnimi teorijami, ki se nanašajo na delo z ljudmi, nam daje preglednica na naslednji strani.

Tabela 1: Primerjava med različnimi teorijami, ki se nanašajo na delo z ljudmi

TRADICIONALNA TEORIJA O DELU Z LJUDMI	TEORIJA O MEDČLOVEŠKIH ODNOSIH	TEORIJA O RAVNANJU S KADROVSKIMI VIRI
Podmena:	Podmena:	Podmena:
✗ zaposleni delo sovražijo ✗ osnovni motiv za delo je plačilo ✗ le malo delavcev si želi ustvarjalno in samousmerjajoče delo ✗ zaposlene je treba k delu priganjati	✗ zaposleni želijo biti koristni in pomembni ✗ ljudje imajo željo po pripadnosti in želijo biti prepoznavni ✗ radi bi bili zadovoljni na svojih delovnih mestih ✗ delavci bi bili radi informirani o rezultatih svojega dela	✗ ljudje radi opravljajo svoje delo ✗ nadzor in sankcije niso edini način doseganja organizacijskih ciljev. Človek, ki je predan ciljem, se bo usmerjal sam. ✗ zaposleni razpolagajo z veliko ustvarjalnostjo, ko gre za reševanje organizacijskih problemov ✗ intelektualni potencial zaposleni delavcev je le delno izkoriščen
Politike	Politike	Politike
✗ nadzor ✗ naloge razdeljene v enostavne, ponavljajoče se operacije ✗ podrobna opisanost delovnih postopkov	✗ vzbuditi pri zaposlenih občutek koristnosti in pomembnosti ✗ ljudi obveščati in jim prisluhniti ✗ dopuščati samonadzor pri rutinskih delih	✗ zagotoviti popolno uporabo kadrovskih virov ✗ pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti ✗ ustvarjati pogoje za udeležbo zaposlenih pri skupnih ciljih, samousmerjanju, kontroli

Vir: R.E. Miles: Theories of Management, New York, McGraw – Hill, 1995

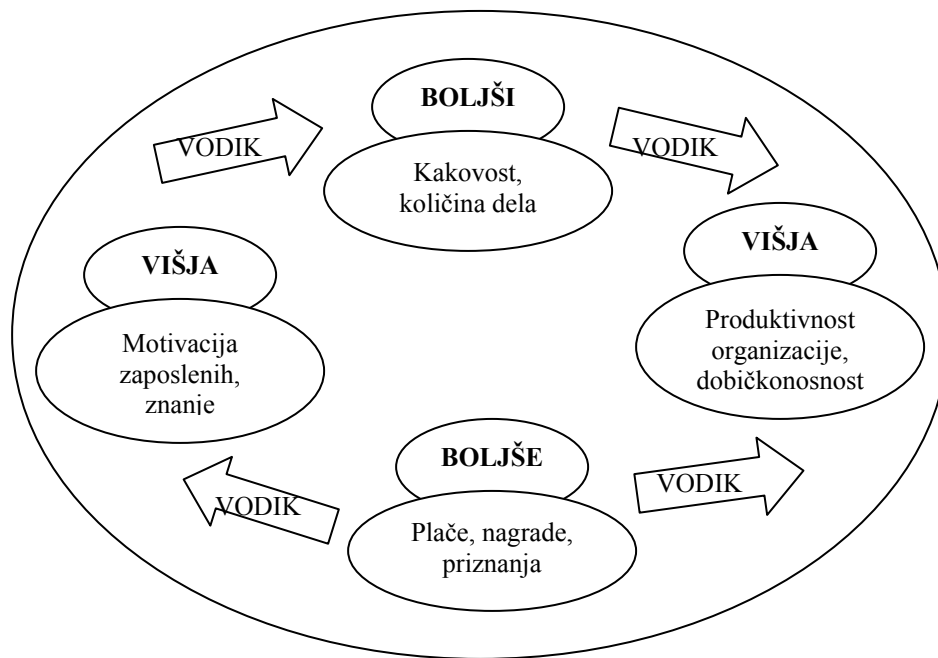
3.4.2 Cilj ravnanja s kadrovskimi viri

Želja po uspešnosti poslovanja je nedvomno temeljno vodilo sleherne organizacije in temu sledi tudi ravnanje s kadrovskimi viri. Človeški kapital je namreč najpomembnejši proizvodni in razvojni dejavnik organizacije. Če bi želeli poistovetiti cilj ravnanja s kadrovskimi viri zgolj s poslovno uspešnostjo, bi ugotovili, da gre za ozko zastavljen cilj. Težnja ravnanja s kadrovskimi

viri gre v dve osnovni smeri: usmerjati kadre in njihove zmožnosti k povečevanju učinkovitosti ter obenem kar v največji meri zadovoljevati potrebe zaposlenih. Pri tem ne smemo pojmovati cilja organizacije in potreb zaposlenih kot ločena in izključujoča se cilja. Bistvo uspešnega ravnanja s kadrovskimi viri je združevanje obeh ciljev kot vzajemnih in medsebojno odvisnih. Pri uresničevanju enega moramo vedno misliti tudi na drugega.

Management s kadrovskimi viri mora biti usmerjen k nenehnemu usklajevanju potreb in ciljev organizacije in zaposlenih. Organizacija in zaposleni morajo usklajevati svoje cilje in pričakovanja in njihova dolgoročna težnja mora biti dvigovanje uspešnosti poslovanja. To lahko dosežemo le s krožnim tokom, v katerem si zaposleni in organizacija prizadevajo za doseg višjih ciljev, kar nazorno prikazuje slika št. 7.

Slika 7: Krožni tok uresničevanja ciljev zaposlenih in organizacija



Vir: M. Carell, N. Elbert, R. Hatfield: Human Resource Management, 1995, str. 9

Organizacija vpliva na svoje dosežke z ustreznim ravnanjem s kadrovskimi viri in z uresničevanjem petih osnovnih ciljev:

- dvig produktivnosti, poleg ekonomičnosti in rentabilnosti je storilnost temeljni kamen uspešnega poslovanja;
- izboljševanje delovnih razmer, želja in potreb v zvezi z delom;
- upoštevanje zakonodaje, ravnanje s kadrovskimi viri zahteva spoštovanje številnih zakonskih predpisov, uredb, odredb in pravilnikov, ki urejajo to dejavnost;
- pridobivanje konkurenčne prednosti, kar je učinkovito ravnanje s kadrovskimi viri samo po sebi;
- usposabljanje, obdobje naglo razvijajoče se tehnologije, računalniške revolucije in naraščajoče mednarodne konkurenčnosti zahteva nenehno prilagajanje in hitre reakcije.

3.4.3 Uvajanje managementa s kadrovskimi viri v upravo

Vsako organizacijo naredijo uspešno ljudje, ki so z njo povezani in javna uprava pri tem seveda ni izjema. Osnovna ideja, ki jo je imel pred seboj tudi pripravljalec zakona, ki zaokroža sistem javnih uslužbencev, je povečanje učinkovitosti javne uprave preko vzpostavitve drugačnega odnosa do zaposlenih. Tak odnos se izraža preko vseh dejanj v organizaciji, ki so kakorkoli povezana z zaposlenimi, in to od načrtovanja, kadrovanja, izbora delavcev, do dogovora o delovnem področju, nalogah, rezultatih dela, ocenjevanja in možnosti za napredovanje in kariero. Ključno vlogo pri vsem tem imajo nedvomno vodstveni in vodilni delavci, ki jim je potrebno posvetiti še posebej veliko pozornosti (Koželj, 2004).

Javni uslužbenci imajo poseben status že od nekdaj, saj preko njihovega dela država praktično izvršuje svojo oblast. Da bi se zmanjšala nevarnost političnega vpliva, korupcije in vdora privatnih interesov ter vzdrževala stabilnost pri upravljanju države, je bilo potrebno vzpostaviti poseben tip zaposlitvenega razmerja. Za uslužbensko razmerje v preteklosti je značilna doživljenjska zaposlitev, jasna karierna pot z napredovanjem po senioriteti in ne po zaslugah in odlikah ter enovit sistem plač, ki ne spodbuja tekmovanja in želje po premeščanju. Zaradi stabilnosti in varnosti, ki je bila tako zagotovljena, fleksibilnost in mobilnost uslužbencev nista bili niti potrebni niti zaželeni.

Dandanes so razmere drugačne. V okviru Evropske unije je vzpostavljen enoten trg delovne sile, med gospodarstvi narašča tekmovalnost in prihaja do hitrih tehnoloških sprememb. Birokracija se spreminja v bolj prožno in odzivno organizacijo. Podobno kot v svetu, tudi v Sloveniji javna uprava postaja glavni partner in eden najbolj odločujočih dejavnikov razvoja konkurenčne in moderne države. Da bi bila javna uprava kos novim nalogam, se v praksi postopoma že uveljavljajo določene metode in mehanizmi, ki so značilni za zasebni sektor, pozitivne spremembe uspešnih podjetij pa postajajo zgled tudi javni upravi. Tako je bilo ugotovljeno, da ustrezna usposobljenost in strokovnost uradnikov ter njihova motivacija za dosledno in dobro

opravljeno delo lahko znatno pripomore k vzpostavljanju partnerskega odnosa med državo in državljani ter prijazno in učinkovito upravo.

Kako motivirati zaposlene v javni upravi? Če se osredotočim na Občinsko upravo Občine Cerknica, bi bilo potrebno javne uslužbence motivirati tako, da bi jim nalagali dodatne obveznosti, ki bi bile vitalnega pomena za občino. Na ta način bi prišli do spoznanja, da niso le številke, ampak pomemben subjekt, ki čuti pripadnost organizaciji in vidi svoje mesto v njej. Seveda bi moral biti za te dodatne obveznosti ustrezno denarno motiviran. Občinska uprava bi lahko pogostejše organizirala skupine delavcev (t. i. timsko delo), ki bi reševali konkreten projekt, tako da bi bili v skupini strokovnjaki različnih strok, ki bi podajali svoja mnenja, vodja pa bi bil v funkciji usklajevalca in koordinatorja. S tem bi prihranili marsikateri zaplet in zastoj. Projekt bi bil realiziran hitreje in z manj stroški, medčloveški odnosi se ne bi krhali, saj bi usklajevanje mnenj potekalo v dialogu in ne na hierarhično avtoritativen način, kar ni dobro niti za zaposlene v občinski upravi, posledično pa tudi ne za občane, ki naletijo na nezadovoljnega in naveličanega uslužbenca.

Da bodo vodilni upravni delavci povečali učinkovitost in kakovost ter istočasno zmanjšali stroške, bo treba spremeniti tudi vodenje javne uprave. Izhodišče za to je spoznavanje, da sedanje birokratske strukture in praksa niso več edini in dober način vodenja in delovanja javnega sektorja. Vse te spremembe pomenijo spremembo celotnega sistema javne uprave. Vodilni upravni delavci bodo morali sprejeti vrsto novih ukrepov:

- ***uvvedbo poklicnega managementa v javno upravo*** - ljudje, ki so odgovorni za zagotavljanje javnih storitev, morajo biti bolj dejavni managerji kot le odzivni upravitelji;
- ***uvajanje nedvoumnih standardov in ukrepov za večjo storilnost javne uprave*** - organizacije bi morale biti bolj pozorne na dejavnost oziroma na neuresničevanje zadanih ciljev, dajati večji poudarek nadzoru rezultatov;
- ***decentralizacija enot v javni upravi*** - v današnjem spreminjajočem se okolju mora organizacijska struktura javne uprave prevzeti manj formalno obliko in vlogo in na ta način omogočiti hitrejši odziv na zahteve okolja, boljši pretok informacij, večjo motiviranost ljudi, krajši čas sprejemanja odločitev in poenostavitev poslovanja;
- ***uvajanje vse večje konkurence*** - stroge tržne zakonitosti so zelo primerne za javno upravo, saj grožnja z večjo konkurenčnostjo med ponudniki storitev povečuje učinkovitost njihovega dela;
- ***poudarek na večji disciplini in varčnosti pri porabi sredstev v javni upravi.***

Spremenjene zahteve glede opravljanja javnih nalog in potrebe po drugačnem odnosu do zaposlenih seveda v prvi vrsti terjajo drugačno oziroma vedno večjo usposobljenost vodilnih delavcev. Bistvenega pomena je izbira uradnikov za ključne položaje ter njihovo načrtno izobraževanje in usposabljanje. Vloga predstojnika in oseb na najvišjih uradniških položajih je

tako kot v vsaki organizaciji izredno pomembna tudi v upravi. Ne samo da vodi in organizira delo temveč tudi odloča in predlaga usmeritve ter skuša s svojim zgledom vplivati na sodelavce, konec koncev pa je tudi tisti, ki odgovarja za doseganje oziroma nedoseganje zastavljenih ciljev.

Na vprašanja glede učinkovitosti bomo verjetno lahko odgovorili šele čez nekaj let, ta čas pa lahko rečemo, da so novosti pozitivne vsaj toliko, da tako uradnike na ključnih uradniških položajih kot tudi pri ostale zaposlene silijo k razmišljanju.

4. IZGRADNJA ODLOČITVENEGA MODELA OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

V tem poglavju je podan opis odločitvenega modela, uporabljenega za ocenjevanje delovne uspešnosti v občinski upravi. Pri ocenjevanju sem uporabila tri glavne kriterije, in sicer so to znanje, motivacija in lastnosti. V nadaljevanju so naštet in predstavljeni kriteriji, ki sestavljajo vse omenjene glavne kriterije. Opisan je način njihove ureditve (strukturiranja), glavne značilnosti uporabljenih funkcij koristnosti, ovrednoten pa je tudi pomen ključnih kriterijev.

4.1 Identifikacija kriterijev

4.1.1 Določitev kriterijev

Atributi oziroma kriteriji so hierarhično razvrščeni v drevesu atributov in so osnova za izdelavo odločitvenega drevesa. Vsak atribut je ne glede na vrsto (osnovni ali izpeljani) določen z imenom, opisom in zalogo vrednosti. Izpeljani atributi predstavljajo notranje vozle drevesa. Vsak od njih ima enega ali več nižje ležečih atributov, ki so lahko osnovni ali izpeljani (Jereb, Bohanec, Rajkovič, 2003).

V nadaljevanju predstavljam kriterije in njihove opise.

4.1.1.1 Kriteriji v zvezi z znanjem

Obravnavali bomo kriterije v zvezi z znanjem, ki so sledeči:

- ***znanje*** obsega v prvi vrsti doseženo izobrazbo delavca za opravljanje določenega poklica in stopnjo izobrazbe, ki jo je delavec dosegel v času svojega šolanja. Znanje je odvisno tudi od izkušenj, pridobljenih na določenem delovnem področju in od delovne dobe, ko delavec opravlja določeno vrsto dela. Tretji dejavnik znanja so funkcionalna znanja, in sicer aktivno ali pasivno znanje tujih jezikov poleg znanja uradnega jezika, opravljeni

- izpiti, ki so potrebni za zasedbo določenega delovnega mesta in druga posebna znanja, ki pomenijo prednost posameznega delavca pred drugimi na določenem delovnem mestu;
- **izobrazba** pomeni doseženo stopnjo izobrazbe določene smeri. Bolj kot smer izobrazbe oziroma sam poklic, ki ga je delavec pridobil, je tako pri zaposlovanju kot pri napredovanju uslužbencev poudarjen pomen stopnje izobrazbe. Večinoma imajo zaposleni v občinski upravi izobrazbo upravne smeri, sledijo pa še ekonomska, gradbena in pravna izobrazba;
 - **poklic** predstavlja zaokroženo celoto znanj, ki omogočajo opravljanje določenega dela na določenem delovnem mestu;
 - **stopnja izobrazbe**, v javni upravi je dosežena stopnja izobrazbe zelo pomembna za zasedbo določenega delovnega mesta, saj v skladu z Zakonom o javnih uslužbencih uradnik lahko začne opravljati svoje naloge šele z imenovanjem v enega od uradniških nazivov, ki so v ZJU razporejeni v pet kariernih razredov, v katerega se uradnik razporedi, pa je odvisno le od dosežene stopnje izobrazbe. Znotraj kariernega razreda lahko uradnik napreduje v treh zaporednih nazivih, v višji karierni razred pa lahko napreduje le z višjo doseženo stopnjo izobrazbe;
 - **izkušnje** delavca predstavlja dosežena delovna doba, ki jo je delavec dosegel na določenem delovnem mestu, torej na določenem področju dela. Izkušnje v veliki meri pripomorejo k uspešnejšemu, bolj učinkovitemu in hitrejšemu delu, saj delavec ne zgublja časa s prebiranjem področne zakonodaje in brskanjem po dokumentaciji, ampak delo opravi hitro in kakovostno. Izkušenj pa delavec ne pridobi le z leti, ampak so te odvisne tudi od področja dela. Na uspešnost pri delu v veliko večji meri vplivata dobra usposobljenost in pridobljene izkušnje kot naravna nadarjenost posameznika;
 - **delovna doba** je doba, ki jo človek preživi kot zaposlena oseba. V občinski upravi je delovna doba pomembna za zasedbo določenega delovnega mesta, vendar ima manjši pomen kot dosežena stopnja izobrazbe. Pa vendar je delovna doba pomemben dejavnik pri pridobivanju izkušenj, pri napredovanju pa pomeni le možnost napredovanja v višji plačni razred in še to le v mejah zakonskih določb;²⁰
 - **področje dela** je področje, na katerem delavec opravlja delo v organizaciji. Določen delavec ima lahko že leta delovne dobe, vendar pa ni sposoben učinkovitega opravljanja dela na področju, na katerem v preteklih letih ni pridobival ustreznih znanj. Tako je tudi področje dela pomemben dejavnik za pridobivanje izkušenj;
 - **funkcionalna znanja** predstavljajo znanje tujih jezikov, opravljeni izpiti in druga znanja delavca;
 - **znanje tujih jezikov**, vse večji pomen v času vključevanja v evropske integracije ima znanje tujih jezikov, predvsem jezikov Evropske unije, to sta angleški in francoski jezik. Vse pogosteje se različne evropske institucije obračajo neposredno na zaposlene glede določenih vprašanj in pričakujejo njihovo znanje tujih jezikov. Zaenkrat se še vedno pri

²⁰ 5. člen Zakona o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti namreč določa, da zaposleni lahko napredujejo po preteku najmanj treh let od prve razporeditve oziroma od zadnjega napredovanja.

zaposlovanju delavcev v občinske uprave zahteva le znanje uradnega jezika, razen na območjih, kjer živijo narodnostne manjšine;

- **izpiti**, za zasedbo delovnega mesta uradnika mora delavec opraviti strokovni izpit za imenovanje v naziv. V naziv se lahko izjemoma imenuje posameznik, ki nima ustreznega strokovnega izpita, in sicer pod pogojem, da najkasneje v enem letu od imenovanja v naziv opravi ustrezen strokovni izpit.²¹ Drugi izpiti, ki so potrebni za opravljanje dela v občinski upravi, so npr. strokovni izpit iz upravnega postopka, strokovni izpit iz upravnega poslovanja, strokovni izpit za inšpektorja, izpit za arhiviranje in ravnanje z arhivskim gradivom, varnostno preverjanje za pridobitev dovoljenja za dostop do tajnih podatkov;
- **druga znanja**, pri opisu zahtevanih posebnih znanj se v občinski sistemizaciji najpogosteje pojavlja zahteva po poznavanju dela z računalnikom. V primeru izdelovanja prostorskih aktov je potrebno obvladanje določenega računalniškega programa, v primeru opravljanja tajniških del desetprstno tipkanje in tako dalje.

4.1.1.2 Kriteriji v zvezi z motivacijo

Kriteriji v zvezi z motivacijo so sledeči:

- **motivacija** obsega tako delovno kot osebno energijo, ki pripomore k večji delovni uspešnosti delavca. Predvsem pa motivacijo predstavlja višina prejetega zaslužka za opravljeno delo, sama vsebina in zanimivost dela ter odnos s sodelavci, možnost napredovanja in možnost izobraževanja;
- **energija**, ki je potrebna za delovno uspešnost delavca, je tako osebna kot delovna. Osebna energija je energija človeka, tako psihična kot fizična, ki jo ima človek kot osebnost, pripomore pa k večjemu uspehu na njegovem delovnem mestu. V veliki meri je od osebne energije odvisna tudi delovna energija, saj zaposleni brez osebne energije ne more biti uspešen delavec;
- **osebna energija**, pomembna za delovno uspešnost je osebna energija človeka, tako psihična kot fizična. Pri delu v občinski upravi je seveda na prvem mestu psihična energija, saj gre za delo s strankami, ki se na občinsko upravo v večini primerov obrnejo tedaj, ko z delom lokalne samouprave niso zadovoljni;
- **delovna energija** pomeni, da ima zaposleni veliko voljo in energijo svoj delovni in tudi del prostega časa nameniti delu. Zaposleni z veliko delovne energije veliko pripomore k uspehu organizacije, kar seveda vpliva tudi na njegovo delovno uspešnost;

²¹ Določbe za spregled ustreznega strokovnega izpita se uporabljajo še pri strokovnem izpitu za inšpektorja, strokovnem izpitu za poslovanje z dokumentarnim gradivom ter strokovnem upravnem izpitu, če se zaposli javnega uslužbenca, ki prihaja iz gospodarstva in se hoče zaposliti v javni upravi.

- **vplivi**, kriteriji v zvezi motivacijo, ki vplivajo na delovno uspešnost, so tudi plača, delo (sodelovanje pri odločanju, zanimivost dela in samostojnost) ter ostali vplivi, kot so odnos s sodelavci, napredovanje in možnost izobraževanja;
- **plača** predstavlja višino nagrade za opravljeno delo. Plača mora biti vedno v denarni obliki in je sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov.²² Nagrado za delovno uspešnost predstavlja torej tudi del plače, ki motivacijsko vpliva na delavca, da bolje dela;
- **delo**, od možnosti zaposlenih, da s svojimi idejami in predlogi prispevajo k boljšemu delu, da sodelujejo pri odločanju, od vsebine dela, ki ga opravljajo in od samostojnosti pri opravljanju svojega dela, je prav tako odvisno, ali bo delavec uspešen;
- **sodelovanje pri odločanju** je pomemben motivacijski dejavnik za uspešno delo za sodelovanje podrejenih pri odločanju, dejstvo, da nadrejeni upoštevajo podrejene pri sprejemanju odločitev in niso nadrejeni zgolj zato, da delegirajo obveznosti in zahtevajo od zaposlenih le izpolnjevanje nalog brez možnosti podati svoj prispevek pri odločanju;
- **zanimivost dela**, tudi če ima zaposleni še tako močno osebno in delovno energijo, je delo težko uspešno opravljati, če je področje dela nezanimivo, togo in enolično. Če pa delo spodbuja k uspešnejšemu opravljanju nalog, je zanimivo in dinamično, potem uspešno delajo tudi tisti zaposleni, ki morda niso tako polni energije;
- **samostojnost** pri delu pomeni opravljanje dela brez potrebe po dodatnih navodilih nadrejenih. Zaposleni mora razviti lasten način dela; ugotoviti mora, kako izvajati delo, ne da bi se zanašal na navodila in usmeritve drugih. Neprestano podajanje navodil pomeni precejšnjo izgubo časa in energije nadrejenih, vendar nekateri nadrejeni želijo imeti nadzor nad vsem, kar se v organizaciji dogaja, tudi nad tistim, kar je morda rutinsko in ni vitalnega pomena za obstoj in uspeh organizacije. V primeru, da ima zaposleni določeno mero samostojnosti pri delu, to pomeni, da mu nadrejeni zaupa in ga to spodbudi k večjim delovnim uspehom;
- **ostali vplivi**, med ostale vplive sem uvrstila odnos s sodelavci, možnost napredovanja in možnost izobraževanja v okviru organizacije;
- **odnos s sodelavci**, odpor do opravljanja dela zaradi slabih odnosov s sodelavci prav gotovo ne more prinesiti delovnih uspehov. Največkrat so zaposleni nezadovoljni s svojimi nadrejenimi, prav tako pa je pomembno, morda še bolj, da so urejeni odnosi s sodelavci, s katerimi skupaj preživijo ves svoj delovni čas. Ob slabih odnosih s sodelavci ne pomaga niti pozitivna energija, niti visoka plača niti zanimivost dela za večjo delovno uspešnost;
- **napredovanje** pomeni prehod delavca z delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na drugo zahtevnejše delovno mesto. Napredovanje, pa naj si gre za vertikalno ali horizontalno, morajo spremljati konkretne ugodnosti, sicer nima ustreznega motivacijskega smisla. V občinski upravi je možno horizontalno napredovanje uradnikov

²² Prvi in drugi odstavek 126. člena Zakona o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 42/2002).

in strokovno tehničnega osebja, to je napredovanje v višji plačni razred, ki ga ureja Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi. Drugo napredovanje pa je vertikalno napredovanje, to je napredovanje v višji naziv, ki je namenjeno le uradnikom;

- **možnost izobraževanja**, od organizacije je odvisno, ali ji pomeni izobraževanje prispevek k boljšemu delu zaposlenih. Tu je mišljeno tako izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe in s tem napredovanje v nazivu kot tudi obiskovanje različnih seminarjev, ki pomenijo osvežitev in dopolnjevanje znanja, obiski seminarjev pa prinašajo tudi točke, ki omogočajo napredovanje v plačnih razredih.

4.1.1.3 Kriteriji v zvezi z lastnostmi

Kriteriji v zvezi z lastnostmi so sledeči:

- **lastnosti**, kamor sem uvrstila inteligenčne sposobnosti delavca, njegove delovne sposobnosti in osebnostne lastnosti, tako individualne lastnosti kot vrednote posameznika, vse v smislu možnosti, kako navedene lastnosti vplivajo na delovno uspešnost delavca;
- **inteligenca** je sposobnost, ki nam pomaga končno razumeti, da je vse nerazumljivo (Maurice Maeterlinck);
- **splošna inteligenca** zajema sposobnost dojemanja informacij in njihove obdelave na nov način, kar je v današnjem računalniškem okolju in svetu tehnologije ne le zaželeno, temveč nujno;
- **analitično mišljenje**, še posebej takrat, ko je delavcu na delovnem mestu omogočena samostojnost pri delu, ko delavec opravlja naloge brez potrebe po dodatnih navodilih, mora imeti tudi sposobnosti odkrivanja težav, njihovega analiziranja in reševanja. Delo zahteva zmožnost in pripravljenost za interpretacijo zapletenih zadev in razumevanje težavnih pojmov. Samostojnost delavca pri opravljanju dela, ki se kaže kot motivacijski dejavnik, je torej v tesni zvezi s sposobnostjo analitičnega mišljenja kot kriterija lastnosti delavca in glede na sposobnost analitičnega mišljenja se nadrejeni najverjetneje tudi odloči, koliko bo delavec pri svojem delu samostojen;
- **konceptualne zmožnosti**, predvsem v manjših organizacijah je nujno, da ima delavec možnosti in sposobnost dojemati celoto delovnih področij in odnose med njimi. Delovna področja je pogosto težko strogo ločevati, zato je nujna sposobnost zaposlenega, da vidi celoto težave in da jo je sposoben rešiti;
- **delovne sposobnosti** zaposlenega zajemajo sposobnost vodenja ljudi, odločanja in ustreznega pristopa, slednje pa zajema strokovnost in organiziranost zaposlenega in njegov odnos do strank. Delovne sposobnosti so eden izmed pomembnejših kriterijev pri izdelavi ocene delovne uspešnosti;
- **vodenje** je sposobnost posameznika za vodenje ljudi in za vodenje delovnih procesov. Potrebno je prepričati ljudi, da radi opravljajo svoje dolžnosti, projicirati pozitivno držo in

- vzbuditi zaupanje v ljudeh. Potreben je pravilen pristop pri vodenju in usmerjanju in smotno vodenje delovnih procesov, kar pomeni celoto, ki prispeva k delovni uspešnosti;
- **odločanje** zaposlenega ne pomeni zgolj sprejemanje odločitev nadrejenih, pač pa tudi sprejemanje ustreznih odločitev v pristojnosti posameznih delavcev, ki opravljajo delo na določenem področju. Gre za zavestno izbiro najboljše alternative izmed dveh ali več možnosti. Kot je bilo rečeno že pri opisu kriterija samostojnosti, je tudi ob tem kriteriju potrebno poudariti, da bi neprestano obremenjevanje nadrejenih z vprašanji o rutinskih opravilih pomenilo preveliko izgubo časa in energije, v primeru sposobnosti posameznika po analitičnem mišljenju pa zaposleni ne odloča le v primeru rutinskih opravil, pač pa mu nadrejeni zaupa tudi samostojno odločanje o bolj zahtevnih vprašanjih;
 - **pristop** zaposlenega pomeni njegovo strokovnost pri delu, organiziranost in njegov odnos do strank, kar skupaj kaže neko celoto, ki jo ima zaposleni do dela in do strank;
 - **strokovnost**, delavec mora svoje delo opravljati strokovno, kar pomeni, da je pri svojem delu zanesljiv in dosleden pri opravljanju nalog. Strokovnost si delavec pridobi z izobrazbo, delovnimi izkušnjami in z resnim pristopom;
 - **organiziranost** kot eden izmed dejavnikov za ocenjevanje delovne uspešnosti je tudi ustrezna organiziranost zaposlenega, ki kaže pristop zaposlenega do dela. Pri delu mora uporabljati ustrezne metode, določiti vire za izpolnitev načrtov in slediti načrtu. Organizacija dela mora biti učinkovita, kar pomeni posledično tudi večjo delovno uspešnost;
 - **odnos do strank**, zaposleni v občinski upravi se nenehno srečujemo s strankami, saj so uradne ure trikrat tedensko, veliko pa je obiskovalcev vseh pet dni v tednu. Večji del prihajajo stranke nezadovoljne, saj v primeru potrebe po izražanju pohvale občani ne pridejo do zaposlenih. Kakorkoli že, zaposleni mora biti do strank vedno prijazen in ustrežljiv, saj ne smemo pozabiti na dejstvo, da smo uslužbenci na svojih delovnih mestih prav zaradi njih, zaradi občanov. Z lepo besedo in prijaznim nasmehom bo lepši dan tako za zaposlenega kot za občana, pa še delovna uspešnost bo večja;
 - **osebnostne lastnosti** je tretji kriterij znotraj tretjega glavnega kriterija (lastnosti) pri izdelavi modela delovne uspešnosti, kamor sem uvrstila individualne lastnosti, tako zunanje kot notranje, in vrednote;
 - **individualne lastnosti** so lahko notranje individualne lastnosti, kot sta čustvena stabilnost in nepristranskost ter zunanje individualne lastnosti, kot sta fleksibilnost in nepristranskost. Gre za kriterij, na katerega ne moremo vplivati ali pa je vpliv zelo težak, saj je to del naše osebnosti in karakterne biti. Če lahko na druge kriterije vsaj nekoliko vplivamo z namenom biti bolj delovno uspešni, pa to v primeru notranjih in zunanjih individualnih lastnosti skoraj ni mogoče;
 - **notranje osebne lastnosti** predstavljajo odpornost proti trajnim čustvenim ekstremom, kamor sem uvrstila čustveno stabilnost delavca in njegovo nepristranskost tako do sodelavcev kot do strank;

- **čustvena stabilnost**, odpornost proti trajnim čustvenim ekstremom se najbolj kaže pri odnosu do strank in pri odnosu do sodelavcev. Zaposleni naj si ne bi dovolil prevelikih čustvenih nihanj, saj s tem obremenjuje svoje sodelavce in kaže negativen odnos do strank;
- **nepristranskost**, poleg tega, da naj bi bil zaposleni čustveno stabilen, je njegova pomembna in potrebna lastnost tudi nepristranskost, tako do vseh sodelavcev kot tudi do strank. Ne glede na to, ali mu je stranka simpatična ali ne, bi moral vse stranke obravnavati enako, nobeni ne bi smel dajati prednosti pri obravnavanju ali ji dodeliti večje ugodnosti;
- **zunanje individualne lastnosti**, kamor sodita komunikativnost in fleksibilnost;
- **komunikativnost** pomeni sprejemanje in pošiljanje informacij. Kaže zunanje osebnostne lastnosti zaposlenega, pomembna pa je pri samem delu, pri dogovarjanju, pri pridobitvi določenih informacij in pri odnosu do sodelavcev in do strank. Komunikacija je lahko verbalna (prenos sporočila v obliki govora), neverbalna (prenos sporočil brez uporabe besed), pisna (prenos sporočil v pisni obliki), poslušanje (pravilno sprejemanje tujih verbalnih sporočil) in predstavitve (priprava in izvedba kakovostnih predstavitev);
- **fleksibilnost**, nenehno se spreminjajo predpisi, spreminja se delovno okolje, prihajajo in odhajajo sodelavci, zato mora imeti zaposleni situacijam in spremenjenim potrebam modificiran pristop in stil obnašanja. Uslužbenec se sooča z nejasnimi ali hitro se spreminjajočimi situacijami oziroma nepopolnimi informacijami. Njegova uspešnost je odvisna od »najboljše možne poteze v dani situaciji«. Kriterij je v povezavi s čustveno stabilnostjo, saj nenehne spremembe ne bi smele preveč vplivati na delovni uspeh;
- **vrednote**, kamor štejem znanje in spoznanja, ekonomske vrednote in individualne vrednote;
- **znanje - spoznanja** ne pomeni le že doseženo znanje, pač pa željo posameznika po dodatnem znanju in spoznavanju stvari;
- **ekonomske vrednote**, tudi nagnjenost posameznika k uporabnosti in materialnim vrednotam predstavlja vpliv na delovno uspešnost;
- **individualne vrednote**, možnost pridobitve določenega statusa in pomembnosti na delovnem mestu in v družbi.

4.1.2 Hierarhično strukturiranje kriterijev

Iz spiska kriterijev zgradimo drevesno strukturo vsebinsko združenih kriterijev, ki predstavlja strukturo odločitvenega problema. Kriterije hierarhično uredimo, pri čemer upoštevamo medsebojne odvisnosti in vsebinske povezave. Kriterije strukturiramo iz več razlogov (Krapež, Rajkovič, 2003):

- zaradi preglednosti nad odločitvenim modelom in s tem tudi nad odločitvenim znanjem,
- zato, da združimo kriterije, ki so vsebinsko povezani in s tem dosežemo, da smiselno vplivajo na odločitev,
- zato, da lažje določamo odločitvena pravila, s tem pa dosežemo tudi razumljivo razlago končne odločitve.

Slika 8 na strani 53 predstavlja odločitveno drevo Ocenjevanje delovne uspešnosti, ki obsega 50 kriterijev, od tega 31 osnovnih in 19 izpeljanih.

Kriteriji na višjem nivoju so odvisni od tistih na nižjih nivojih. Izpeljani kriteriji imajo naslednike na nižjih nivojih in tako predstavljajo notranje vozle drevesa. Na najnižjem nivoju, brez naslednikov, so osnovni kriteriji, ki so odvisni le od značilnosti posameznih variant in so vhodni parametri odločitvenega modela. V našem primeru je npr. izpeljani kriterij ocenjevanje delovne uspešnosti odvisen od naslednjih kriterijev: znanje, motivacija in lastnosti.

4.1.3 Določitev merskih lestvic

Vsem kriterijem v drevesu določimo merske lestvice, to je zaloge vrednosti, ki jih lahko zavzamejo pri vrednotenju. Pri DEXi-ju so zaloge vrednosti kriterijev, ki se v programu imenujejo atributi, sestavljene iz besed ali številskih intervalov. DEXi tako omogoča, da so zaloge vrednosti določene z naravnimi opisi ocene kriterija. Smiselno jo je tako zmanjšati, da ostaja odločitveni model dovolj občutljiv in razlikuje bistvene razlike med variantami. Priporočljivo je, da zaloge vrednosti uredimo od slabih proti dobrim (od najmanj do najbolj zaželeni), ker to omogoča uporabo uteži pri določanju funkcij koristnosti. Za lažje delo s funkcijami koristnosti in zaradi občutljivosti modela je dobrodošlo tudi, da število vrednosti raste počasi od listov proti korenu drevesa (Jereb, Bohanec, Rajkovič, 2003; Krapež, Rajkovič, Wechtersbach, 2000; Krapež, Rajkovič, 2003). Kriteriji so iz različnih področij, zato imajo tudi različno zalogo vrednosti ocen. Nekateri med njimi imajo samo dve možnosti (da, ne), drugim pa bi lahko določili tudi štiri ali več ocen. Ker število možnosti ocen povečuje razsežnosti tabel z odločitvenimi pravili in s tem preglednost, je zaloga vrednosti navzgor omejena s pet (glej slika 9, na str. 54). Zaloge vrednosti so pri vseh atributih porazdeljene naraščajoče, to je od najslabše do najboljše.

Glede na to, da imamo pet predvidenih zalog vrednosti za končno oceno delovne uspešnosti, moramo opredeliti, kaj posamezna ocena pomeni. Če je končna ocena modela delovne uspešnosti »neustrezna«, potem posamezen kriterij ne vpliva na delovno uspešnost posameznika v občinski upravi, pri ostalih štirih možnih ocenah pa vsaj delno vpliva. V primeru, ko je končna ocena prav

dobra ali zelo dobra, lahko predvidimo, da ima posamezen kriterij večji vpliv na delovno uspešnost.

Slika 8: Odločitveno drevo Ocenjevanje delovne uspešnosti

DEXi

20.6.2006

Stran 1

Drevo kriterijev

Kriterij	Opis
Ocena	Ocena delovne uspešnosti zaposlenega v občinski upravi
Znanje	Znanje obsega izobrazbo, izkušnje in funkcionalna znanja
Izobrazba	Predstavlja določeno stopnjo izobrazbe določene smeri
Poklic	Zaokrožena celota znanj, ki omogoča opravljanje dela
Stopnja izobrazbe	Stopnja znanj, ki nam pove, kako zahtevno delo lahko opravimo
Izkušnje	Dosežena delovna doba na določenem področju dela
Delovna doba	Čas, ki ga človek preživi kot zaposlena oseba
Področje dela	Izkušnje na specifičnem področju, na katerem zaposleni opravlja delo v organizaciji
Funkcionalna znanja	Znanje tujih jezikov, opravljeni izpiti in druga znanja
Znanje tujih jezikov	Aktivno ali pasivno znanje tujega jezika
Izpiti	Strokovni izpit in drugi izpiti, potrebni za zasedbo delovnega mesta
Druga znanja	Posebna znanja pri delu za računalniom, obvladovanje specifičnih področil poslovanja
Motivacija	Delovna in osebna energija ter drugi vplivi, ki vzpodbujajo zaposlenega k del. uspešnosti
Energija	Osebna in delovna energija, ki pripomore k boljšim delovnim uspehom
Osebna energija	Fizična in psihična energija
Delovna energija	Pripravljenost posvetiti veliko časa delu
Vplivi	Višina prejetega dohodka, zanimivost dela ter ostali vplivi, kot npr. odnos s sodelavci
Plača	Višina nagrade za opravljeno delo
Delo	Vsebina delovnih nalog, sodelovanje pri odločanju in samostojnost pri delu
Sodelovanje pri odl.	Nadrejeni upoštevajo podrejene pri sprejemanju odločitev
Zanimivost dela	Delo spodbuja k uspešnemu opravljanju nalog
Samostojnost	Opravljanje dela brez potrebe po dodatnih navodilih
Ostali vplivi	Odnos s sodelavci, možnost napredovanja in možnost izobraževanja
Odnos s sodelavci	Dobri odnosi tako s podrejenimi kot z nadrejenimi
Napredovanje	Možnost napredovanja v nazivu, ploščaju in plači
Možnost izobraževanja	Pridobivanje dodatnih znanj
Lastnosti	Intelektualne sposobnosti delavca, njegove delovne sposobnosti in osebnostne lastnosti
Inteligenca	Splošna inteligenca, analitično mišljenje in konceptualne zmožnosti
Splošna inteligenca	Sposobnost obdelave informacij na nov način
Analitično mišljenje	Zmožnost odkrivanja, analiziranja in reševanja problemov
Konceptualne zmožnosti	Vpogled v celoto in odnose med problemi
Delovne sposobnosti	Sposobnost vodenja ljudi, odločanja, pristopa k opravljanju nalog in odnos do strank
Vodenje	Sposobnost vodenja ljudi in procesa dela
Odločanje	Sposobnost, da se odloči s pomočjo primerne logike in presoje
Pristop	Obsega pristop do dela in do strank
Strokovnost	Gotovost in doslednost pri opravljanju nalog
Organiziranost	Učinkovito organiziranje dela
Odnos do strank	Prijazni nasveti in pojasnila strankam ter pripravljenost pomagati
Osebnostne lastnosti	Individualne lastnosti in vrednote
Individualne lastnosti	Notranje in zunanje individualne osebnostne lastnosti
Not. oseb. lastnosti	Čustvena stabilnost in nepristranskost do strank in do sodelavcev
Čustvena stabilnost	Odpornost proti trajnim čustvenim ekstremom
Nepristranskost	Odnos zaposlenega je dosleden in enak do vseh zaposlenih in do strank
Zun. oseb. lastnosti	Komunikativnost zaposlenega in njegova možnost prilagajanja
Komunikativnost	Sprejemanje in pošiljanje informacij
Fleksibilnost	Situacijam in sprememnim potrebam modificiran pristop in stil obnašanja
Vrednote	Obsegajo znanje in spoznanja, ekonomske in individualne vrednote
Znanje - spoznanja	Želja po znanju in poznavanju stvari
Ekonomske vrednote	Nagnjenost k uporabi in materialnim vrednotam
Individualne vrednote	Status, pomembnost

Slika 9: Predlagane zaloge vrednosti kriterijev

DEXi

30.5.2006

Stran 1

Zaloge vrednosti

Kriterij	Zaloga vrednosti
Ocena	neustr; zadov; dobra; prav dobra; z dobra
Znanje	neustr; zadov; dobro; z dobro
Izobrazba	neustr; zadov; dobro; z dobro
Poklic	neustr; ustr; z ustr
Stopnja izobrazbe	neustr; ustr; z ustr
Izkušnje	neustr; zadov; dobro; z dobro
Delovna doba	neustr; ustr; z ustr
Področje dela	neustr; ustr; z ustr
Funktionalna znanja	neustr; zadov; dobro; z dobro
Znanje tujih jezikov	neustr; ustr; z ustr
Izpiti	neustr; ustr; z ustr
Druga znanja	neustr; ustr; z ustr
Motivacija	neustr; zadov; dobro; z dobro
Energija	neustr; zadov; dobro; z dobro
Osebna energija	neustr; ustr; z ustr
Delovna energija	neustr; ustr; z ustr
Vplivi	neustr; zadov; dobro; z dobro
Plača	neustr; ustr; z ustr
Delo	neustr; ustr; z ustr
Sodelovanje pri odl.	neustr; ustr; z ustr
Zanimivost dela	neustr; ustr; z ustr
Samostojnost	neustr; ustr; z ustr
Ostali vplivi	neustr; ustr; z ustr
Odnos s sodelavci	neustr; ustr; z ustr
Napredovanje	neustr; ustr; z ustr
Možnost izobraževanja	neustr; ustr; z ustr
Lastnosti	neustr; zadov; dobro; z dobro
Inteligenca	m prim; prim; z prim
Splošna inteligenca	m prim; prim; z prim
Analitično mišljenje	m prim; prim; z prim
Konceptualne zmožnosti	m prim; prim; z prim
Delovne sposobnosti	m prim; prim; z prim
Vodenje	m prim; prim; z prim
Odločanje	m prim; prim; z prim
Pristop	m prim; prim; z prim
Strokovnost	neustr; ustr; z ustr
Organiziranost	neustr; ustr; z ustr
Odnos do strank	neustr; ustr; z ustr
Osebnostne lastnosti	m prim; prim; z prim
Individualne lastnosti	m prim; prim; z prim
Not. oseb. lastnosti	m prim; prim; z prim
Čustvena stabilnost	m prim; prim; z prim
Nepriistranskost	m prim; prim; z prim
Zun. oseb. lastnosti	m prim; prim; z prim
Komunikativnost	m prim; prim; z prim
Fleksibilnost	m prim; prim; z prim
Vrednote	m prim; prim; z prim
Znanje - spoznanja	m prim; prim; z prim
Ekonomske vrednote	m prim; prim; z prim
Individualne vrednote	m prim; prim; z prim

4.2 Funkcije koristnosti

Poleg kriterijev tvorijo bazo znanja tudi funkcije koristnosti za vse izpeljane kriterije. V tej fazi definiramo funkcije, ki opredeljujejo vpliv nižjenivojskih kriterijev na tiste, ki ležijo višje na drevesu, vse do korena drevesa, ki predstavlja končno oceno variant. Funkcije koristnosti tako izražajo moč posameznega kriterija. Oblika funkcij in način njihovega zajemanja je odvisna od uporabljene metode (Bohanec, Rajkovič, 1995).

V programu DEXi so funkcije koristnosti predstavljene po točkah. Vsaka točka predstavlja preprosto odločitveno pravilo tipa »če – potem«. Pravila so vrstice tabele, ki predstavljajo funkcijo koristnosti. Posredno nam pri izdelavi tabele odločitvenih pravil pomaga DEXi, in sicer, če določimo uteži posameznih atributov, na primer 50% - 50%. S tem smo predvideli, da je naša funkcija koristnosti ravnina. Tako običajno z modelom utežne vsote začnemo z določanjem funkcije koristnosti, tako dobljeno začetno tabelo popravimo v tistih pravilih, ki se nam ne zdijo ustrezna. S tem program omogoči, da prvotno ravnino po potrebi preoblikujemo v funkcijo koristnosti, ki ustrezneje izraža naše preference (Jereb, Bohanec, Rajkovič, 2003).

Program DEXi tako ob določitvi vsaj dveh odločitvenih pravil ob upoštevanju uteži sam izračuna vrednost agregirane funkcije in v tem primeru so uteži konstantne. Na tej osnovi program ponudi ustrezne tabele, katerih pravila vsebinsko preverimo in po potrebi spremenimo. Tako je v večini primerov smiselno upoštevati, da je teža posameznega kriterija odvisna od njegove vrednosti (Krapež, Rajkovič, Wegtersbach, 2003), kar v teoriji koristnosti (angl. utility theory) pomeni spremenljivost uteži (Bohanec et.al., 1993).

Pri določanju funkcij koristnosti so dobrodošle tudi tabele agregiranih pravil, ki jih izdelava program DEXi. Uteži atributov v tabeli agregiranih pravil DEXi izračuna tako, da spremenjeno (popravljen) funkcijo koristnosti (posamezno pravilo predstavlja vrednost funkcije v izbrani točki) iz začetne ravnine (50-50), ki je nastala s spreminjanjem posameznih pravil, aproksimira z ravnino (Jereb, Bohanec Rajkovič, 2003). To je pomemben proces odločanja in interpretacije funkcije koristnosti, ki nam pomaga do vsebinsko primerne povezovanja kriterijev v končno oceno. Gre za računalniško pomoč pri upravljanju s preferenčnim znanjem človeka (Krapež, Rajkovič, Wegtersbach, 2003).

Slika 10: *Primer povprečnih uteži za vse kriterije*

Povprečne uteži

Kriterij	Lokalne	Globalne	Lok.norm.	Glob.norm.
Ocena				
Znanje	37,3	37,3	37,3	37,3
Izobrazba	37,5	14,0	37,5	14,0
Poklic	30,0	4,2	30,0	4,2
Stopnja izobrazbe	70,0	9,8	70,0	9,8
Izkušnje	31,2	11,6	31,2	11,6
Delovna doba	40,0	4,7	40,0	4,7
Področje dela	60,0	7,0	60,0	7,0
Funkcionalna znanja	31,3	11,6	31,3	11,6
Znanje tujih jezikov	31,4	3,7	31,4	3,7
Izpoliti	40,0	4,7	40,0	4,7
Druga znanja	28,6	3,3	28,6	3,3

4.2.1 Glavne značilnosti funkcij koristnosti

Glavne značilnosti funkcij koristnosti za posamezne dejavnike v zvezi s kriteriji znanje, motivacije in lastnosti, so za vse dejavnike sledeče – v kolikor je posamezen kriterij ovrednoten kot zelo pomemben, potem kriterij bistveno vpliva na delovno uspešnost zaposlenih v občinski upravi.

Slika 11: *Funkcija koristnosti za kriterije plača, delo in ostali vplivi*

	Plača	Delo	Ostali vplivi	Vplivi
	47%	19%	34%	
1	neustr	neustr	<=ustr	neustr
2	neustr	*	neustr	neustr
3	<=ustr	neustr	neustr	neustr
4	neustr	*	z ustr	zadov
5	neustr	>=ustr	>=ustr	zadov
6	ustr	>=ustr	neustr	zadov
7	z ustr	neustr	neustr	zadov
8	ustr	<=ustr	>=ustr	dobro
9	ustr	*	ustr	dobro
10	>=ustr	neustr	>=ustr	dobro
11	>=ustr	<=ustr	ustr	dobro
12	z ustr	ustr	<=ustr	dobro
13	z ustr	>=ustr	neustr	dobro
14	>=ustr	z ustr	z ustr	z dobro
15	z ustr	>=ustr	z ustr	z dobro
16	z ustr	z ustr	>=ustr	z dobro

4.2.2 Primerjava pomembnosti kriterijev

Izločilni kriteriji v samem modelu eksplicitno ne nastopajo, vendar pa imajo nekateri kriteriji nekoliko večjo težo od drugih.

Za delovno uspešnost je med kriteriji, izpeljanimi iz kriterija znanja, najmanj pomemben kriterij izkušnje, enako pomembna pa sta kriterija izobrazba in funkcionalna znanja, pri čemer pri izobrazbi izstopa kriterij stopnje izobrazbe. Stopnja izobrazbe je zelo pomemben kriterij za ocenjevanje delovne uspešnosti, saj je od stopnje izobrazbe odvisno, katero delovno mesto bo uslužbenec zasedel, boljšemu delovnemu mestu pa pripada tudi višja plača, večja samostojnost pri delu. Stopnja izobrazbe pripomore tudi k večji samozavesti zaposlenega in s tem posledično pomeni večjo delovno uspešnost.

Veliko pomembnejši kriterij, izpeljan iz kriterija motivacija, so vplivi kot pa energija, znotraj katerega pa sta osebna in delovna energija enako pomembni. Če pogledamo kriterij vplivi, pa je za delovno uspešnost najpomembnejši kriterij plača. To je logična posledica ugotovitve iz prejšnjega odstavka, saj višja izobrazba pomeni zasedbo delovnega mesta z višjo plačo, to pa pripomore k večji delovni uspešnosti. Kriterij delo je nekoliko manj pomemben, kar pa postane nekoliko bolj razumljivo šele, ko si pogledamo, kateri kriteriji so izpeljani iz kriterija delo – sodelovanje pri odločanju, zanimivost dela in samostojnost. Če pogledamo, da sta poleg dela iz kriterija vplivi izpeljana še kriterij plača in ostali vplivi (napredovanje, možnost izobraževanja in dobri odnosi s sodelavci), postane jasno, da sta oba kriterija pomembnejša pri izdelavi ocene delovne uspešnosti, saj je plača tisto osnovno vodilo, ki nas naredi bolj uspešne uslužbence.

Najpomembnejši kriterij, izpeljan iz kriterija lastnosti, je kriterij osebnostne lastnosti. Od samega človeka je odvisno, ali bo delovno uspešen kakšno zavest ima za to, da je delo opravljeno na najboljši možni način. Pomembni so prav vsi kriteriji, in sicer čustvena stabilnost, nepristranskost, komunikativnost in fleksibilnost. Manj pomembne so vrednote, ki jih ima posameznik, tako ekonomske kot socialne, čeprav tudi te vplivajo na delovno uspešnost. Prav tako so pomembne delovne sposobnosti, saj je od organiziranosti posameznika pri delu, od njegove strokovnosti odvisen njegov delovni uspeh, prav tako pa je pomemben tudi njegov odnos do strank. Lahko je uslužbenec še tako inteligen in sposoben analitičnega mišljenja, če dela nima organiziranega, njegov delovni uspeh ni viden na nobenem koraku.

5. UPORABA ODLOČITVENEGA MODELA

5.1 Izbira variant

V tem poglavju bom predstavila in ocenila nastopajoče variante za oceno delovne uspešnosti v občinski upravi. Trenutna veljavna zakonodaja ne določa natančno, kateri so kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti, ki bi se pokazali kot objektivni, pristranski in enaki za vse zaposlene v javni upravi kot tudi v občinskih upravah. Kljub temu, da obstajajo prizadevanja s

strani zakonodajalca po ustrezni določitvi meril za ocenjevanje delovne uspešnosti, do sedaj še ni prišlo do zadovoljive rešitve, ki bi ustrezala celotnemu javnemu sektorju.

Za določitev kriterijev sem zato vzela res širok spisec kriterijev in jih v obliki anketnega vprašalnika predložila zaposlenim v občinski upravi, ki imajo različno stopnjo izobrazbe. Tako izpolnjen anketni vprašalnik sem dopolnila s svojimi izkušnjami pri delu z zaposlenimi v kadrovskem smislu, saj sem veliko izkušenj pridobila z opravljenimi letnimi razgovori z zaposlenimi. Na teh razgovorih sem se imela priložnost seznaniti z razmišljanji in predlogi zaposlenih o tem, kako bi zaposleni morali biti ocenjevani, kaj so bistveni kriteriji za merjenje delovne uspešnosti, mnenja pa so se razlikovala skoraj praviloma glede na naziv, ki ga imajo zaposleni, naziv pa je odvisen od dosežene stopnje izobrazbe. Vpogled v razmišljanje zaposlenih, mnenje nadrejenega o pomembnejših kriterijih za ocenjevanje delovne uspešnosti, moje izkušnje in izpolnjeni anketni vprašalniki so pripomogli k temu, da sem oblikovala šest variant za oceno delovne uspešnosti v občinski upravi.

5.2 Predstavitev variant

Vsako varianto opišemo z vrednostmi osnovnih kriterijev, ki ležijo na listih drevesa. Do tega opisa pridemo s proučevanjem variant in zbiranjem podatkov o njih. Opis variant v realni odločitveni situaciji pogosto ni popoln. Možno je, da ne dobimo vseh potrebnih podatkov, da so ti nenatančni ali pa verjetnostnega značaja. Ne glede na to računalniški program DEXi variante ovrednoti, rezultat pa je lahko podan tudi na intervalu, kar je odvisno od vpliva nedoločenega parametra na končno oceno variante (Bohanec, Rajkovič, 1995; Krapež, Rajkovič, 2003).

Izmed vseh zaposlenih v občinski upravi Občine Cerknica, sem izbrala pet zaposlenih z različno stopnjo izobrazbe. Posamezne variante sem poimenovala kar po nazivu, ki ga ima zaposleni v občinski upravi, saj so tako variante najbolj pregledne, in sicer so posamezne variante sledeče:

- prva varianta so pridobljeni podatki zaposlene v občinski upravi s končano poklicno šolo, torej ima pridobljeno IV. stopnjo izobrazbe, svoje delo pa opravlja v nazivu administrator, zato sem to varianto poimenovala **administrator**;
- drugo varianto predstavlja zaposlena v občinski upravi s končano srednjo ekonomsko šolo, torej ima pridobljeno V. stopnjo izobrazbe, delo opravlja v nazivu referent, zato sem drugo varianto poimenovala **referent**;
- tretjo varianto predstavlja zaposlena v občinski upravi s končano višjo ekonomsko šolo, torej ima pridobljeno VI. stopnjo izobrazbe, delo pa opravlja v nazivu višji referent, zato sem varianto poimenovala **višji referent**;

- četrto varianto predstavlja zaposlena v občinski upravi s končano visoko strokovno šolo upravne smeri, torej ima pridobljeno VII/I. stopnjo izobrazbe, delo opravlja v nazivu svetovalec, zato sem varianto poimenovala **svetovalec**;
- peto varianto predstavljajo podatki, ki sem jih pridobila od zaposlene v občinski upravi s končano univerzitetno izobrazbo pravne smeri, torej ima pridobljeno VII/II. stopnjo izobrazbe, delo opravlja v nazivu višji svetovalec, zato sem varianto poimenovala **višji svetovalec**;
- šesto varianto pa sem oblikovala na podlagi podatkov iz izpolnjene ankete, ki jo je izpolnil bivši direktor občinske uprave z opravljeno specializacijo, zato sem varianto poimenovala **sekretar**.

Vnesene vrednosti opisa posameznih variant so prikazane v tabeli št. 2.

Tabela 2: Vrednosti posameznih variant, ki so zbrane po listih drevesa kriterijev

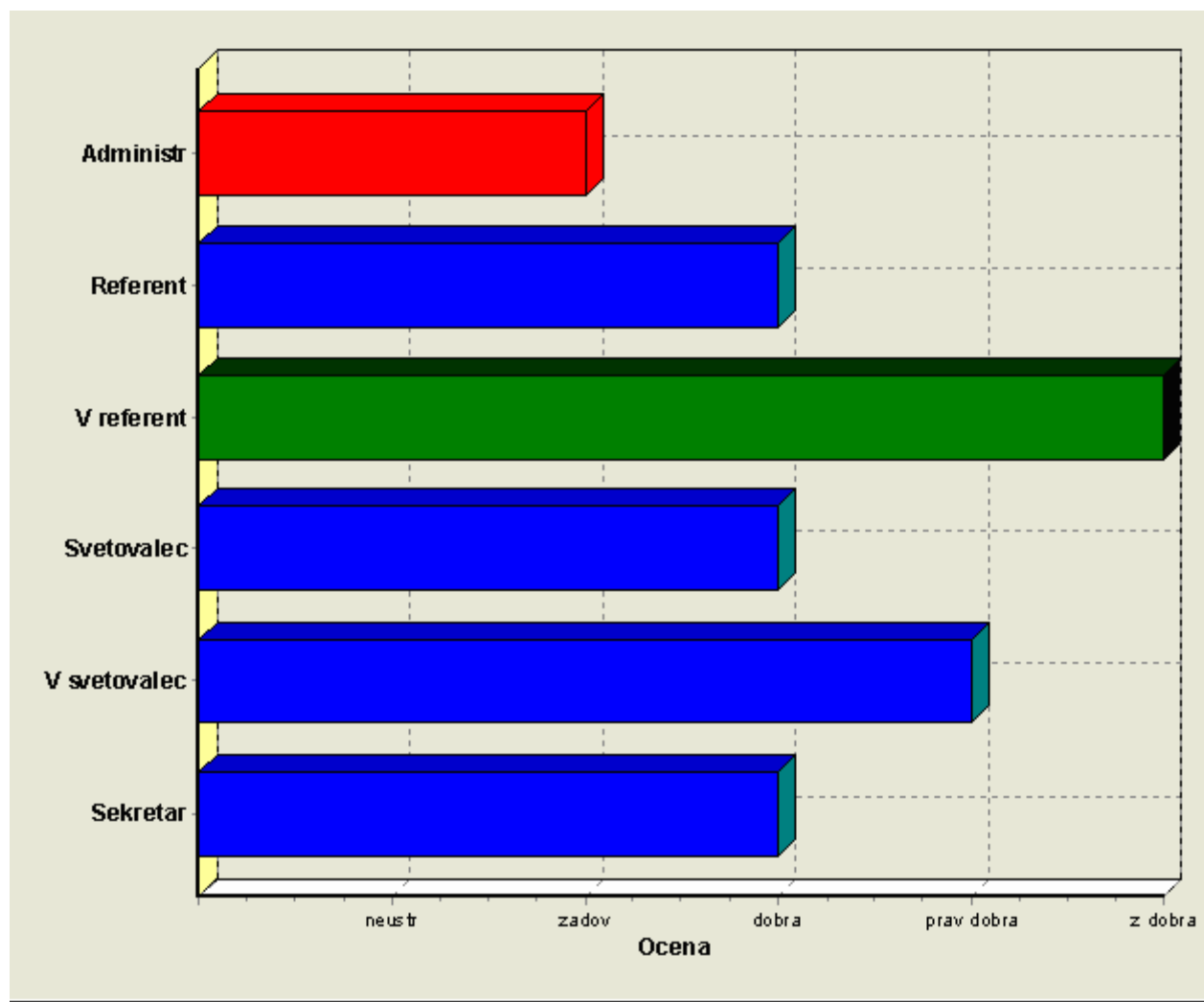
Kriterij	Sekretar	V svetovalec	Svetovalec	V referent	Referent	Administr
Ocena	dobra	prav dobra	dobra	<i>z dobro</i>	dobra	zadov
Znanje	dobro	dobro	zadov	<i>z dobro</i>	zadov	zadov
Izobrazba	<i>z dobro</i>	<i>z dobro</i>	dobro	<i>z dobro</i>	zadov	neustr
Poklic	<i>z ustr</i>	ustr	ustr	<i>z ustr</i>	neustr	ustr
Stopnja izobrazbe	<i>z ustr</i>	<i>z ustr</i>	ustr	<i>z ustr</i>	ustr	ne ustr
Izkušnje	neustr	dobro	neustr	dobro	dobro	dobro
Delovna doba	ustr	ustr	neustr	ustr	ustr	ustr
Področje dela	neustr	ustr	ustr	<i>z ustr</i>	<i>z ustr</i>	ustr
Funkcionalna znanja	dobro	neustr	dobro	<i>z dobro</i>	zadov	neustr
Znanje tujih jezikov	<i>z ustr</i>	neustr	ustr	ustr	neustr	neustr
Izpiti	ustr	neustr	ustr	<i>z ustr</i>	ustr	neustr
Druga znanja	ustr	<i>z ustr</i>	ustr	<i>z ustr</i>	ustr	ustr
Motivacija	<i>z dobro</i>	<i>z dobro</i>	<i>z dobro</i>	<i>z dobro</i>	<i>z dobro</i>	dobro
Energija	dobro	dobro	dobro	dobro	dobro	dobro
Osebn energija	ustr	ustr	<i>z ustr</i>	ustr	<i>z ustr</i>	<i>z ustr</i>
Delovna energija	ustr	ustr	ustr	<i>z ustr</i>	ustr	ustr
Vplivi	<i>z dobro</i>	<i>z dobro</i>	<i>z dobro</i>	<i>z dobro</i>	<i>z dobro</i>	dobro
Plača	<i>z ustr</i>	<i>z ustr</i>	<i>z ustr</i>	<i>z ustr</i>	<i>z ustr</i>	ustr
Delo	<i>z ustr</i>	ustr	<i>z ustr</i>	<i>z ustr</i>	<i>z ustr</i>	ustr
Sodelovanje pri odl.	ustr	<i>z ustr</i>	<i>z ustr</i>	ustr	ustr	ustr
Zanimivost dela	<i>z ustr</i>	ustr	<i>z ustr</i>	ustr	<i>z ustr</i>	ustr
Samostojnost	<i>z ustr</i>	ustr	ustr	<i>z ustr</i>	ustr	ustr
Ostali vplivi	ustr	<i>z ustr</i>	ustr	<i>z ustr</i>	ustr	<i>z ustr</i>
Odnos s sodelavci	<i>z ustr</i>	ustr	ustr	<i>z ustr</i>	ustr	<i>z ustr</i>
Napredovanje	ustr	<i>z ustr</i>	<i>z ustr</i>	<i>z ustr</i>	ustr	<i>z ustr</i>
Možnost izobraževanja	ustr	<i>z ustr</i>	ustr	ustr	ustr	ustr
Lastnosti	dobro	<i>z dobro</i>	dobro	<i>z dobro</i>	dobro	zadov
Inteligenca	prim	<i>z prim</i>	<i>z prim</i>	<i>z prim</i>	prim	prim
Splošna inteligenca	prim	<i>z prim</i>	<i>z prim</i>	<i>z prim</i>	prim	prim
Analitično mišljenje	prim	<i>z prim</i>	<i>z prim</i>	<i>z prim</i>	<i>z prim</i>	prim
Konceptualne zmožnosti	<i>m prim</i>	<i>z prim</i>	<i>z prim</i>	prim	prim	prim
Delovne sposobnosti	prim	<i>z prim</i>	prim	<i>z prim</i>	prim	prim
Vodenje	prim	<i>z prim</i>	prim	prim	<i>m prim</i>	prim
Odločanje	<i>m prim</i>	<i>z prim</i>	prim	<i>z prim</i>	<i>z prim</i>	prim
Pristop	prim	<i>z prim</i>	prim	prim	prim	prim
Strokovnost	<i>z ustr</i>	<i>z ustr</i>	<i>z ustr</i>	<i>z ustr</i>	<i>z ustr</i>	<i>z ustr</i>
Organiziranost	ustr	<i>z ustr</i>	ustr	ustr	ustr	ustr
Odnos do strank	<i>z ustr</i>	<i>z ustr</i>	<i>z ustr</i>	ustr	<i>z ustr</i>	<i>z ustr</i>
Osebnostne lastnosti	prim	prim	prim	<i>z prim</i>	prim	<i>m prim</i>
Individualne lastnosti	prim	prim	prim	<i>z prim</i>	<i>z prim</i>	<i>m prim</i>
Not.oseb. lastnosti	<i>z prim</i>	prim	prim	<i>z prim</i>	prim	prim
Čustvena stabilnost	<i>z prim</i>	prim	prim	<i>z prim</i>	prim	<i>m prim</i>
Nepristranskost	<i>z prim</i>	<i>z prim</i>	<i>z prim</i>	prim	prim	<i>z prim</i>
Zun.oseb. lastnosti	<i>m prim</i>	prim	prim	<i>z prim</i>	<i>z prim</i>	<i>m prim</i>
Komunikativnost	prim	prim	prim	prim	<i>z prim</i>	<i>m prim</i>
Fleksibilnost	<i>m prim</i>	prim	prim	<i>z prim</i>	prim	prim
Vrednote	<i>m prim</i>	<i>m prim</i>	prim	prim	<i>m prim</i>	prim
Znanje - spoznanja	prim	prim	prim	prim	<i>m prim</i>	prim
Ekonomske vrednote	<i>m prim</i>	<i>m prim</i>	<i>m prim</i>	<i>m prim</i>	<i>m prim</i>	prim
Individualne vrednote	<i>m prim</i>	<i>m prim</i>	prim	prim	<i>m prim</i>	prim

5.3 Rezultati vrednotenja

Vrednotenje variant je postopek določanja končne ocene variant na podlagi njihovega opisa po osnovnih kriterijih. Vrednotenje poteka od spodaj navzgor, v skladu s strukturo in funkcijami koristnosti. Varianta z najboljšo oceno je ponavadi najboljša, če pri ocenitvi ni prišlo do večjih napak. Na končno oceno namreč vpliva mnogo dejavnikov in pri vsakem od njih lahko pride do napake. Poleg tega pa tudi sama končna ocena navadno ne zadostuje za celovito sliko o posamezni varianti, zato je potrebno variante analizirati (Bohanec, Rajkovič, 1995; Jereb, Bohanec, Rajkovič, 2003). Rezultate vrednotenja lahko predstavimo grafično s pomočjo grafikonov ali pa tekstovno v obliki tabel. Računalniški program DEXi glede na število izbranih parametrov prikaže rezultate na sledeče načine:

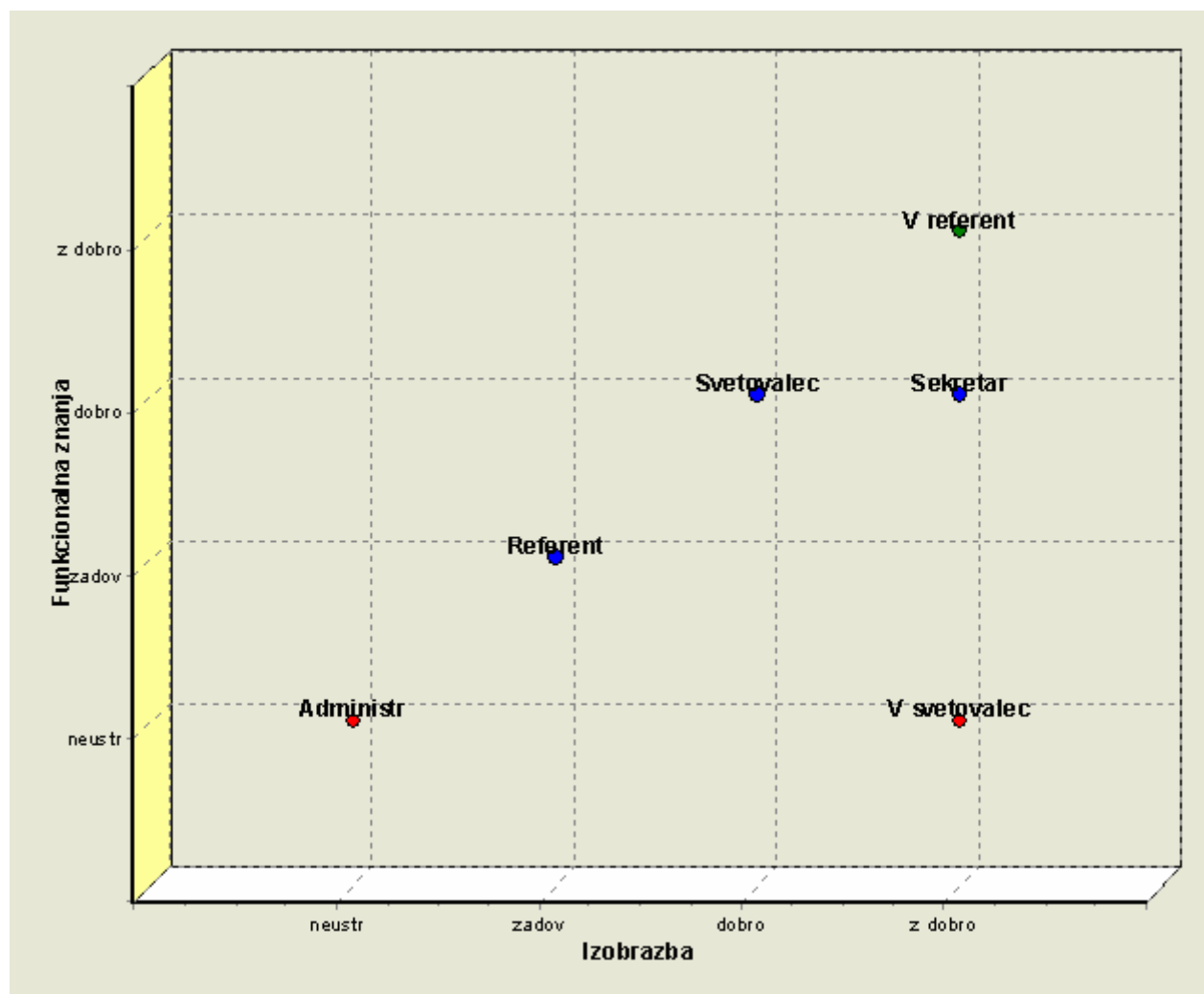
1. v stolpčnem grafikonu, kjer je izbran en kriterij in ga prikazuje slika št. 12

Slika 12: Stolpčni grafikon končne ocene delovne uspešnosti za vseh šest variant



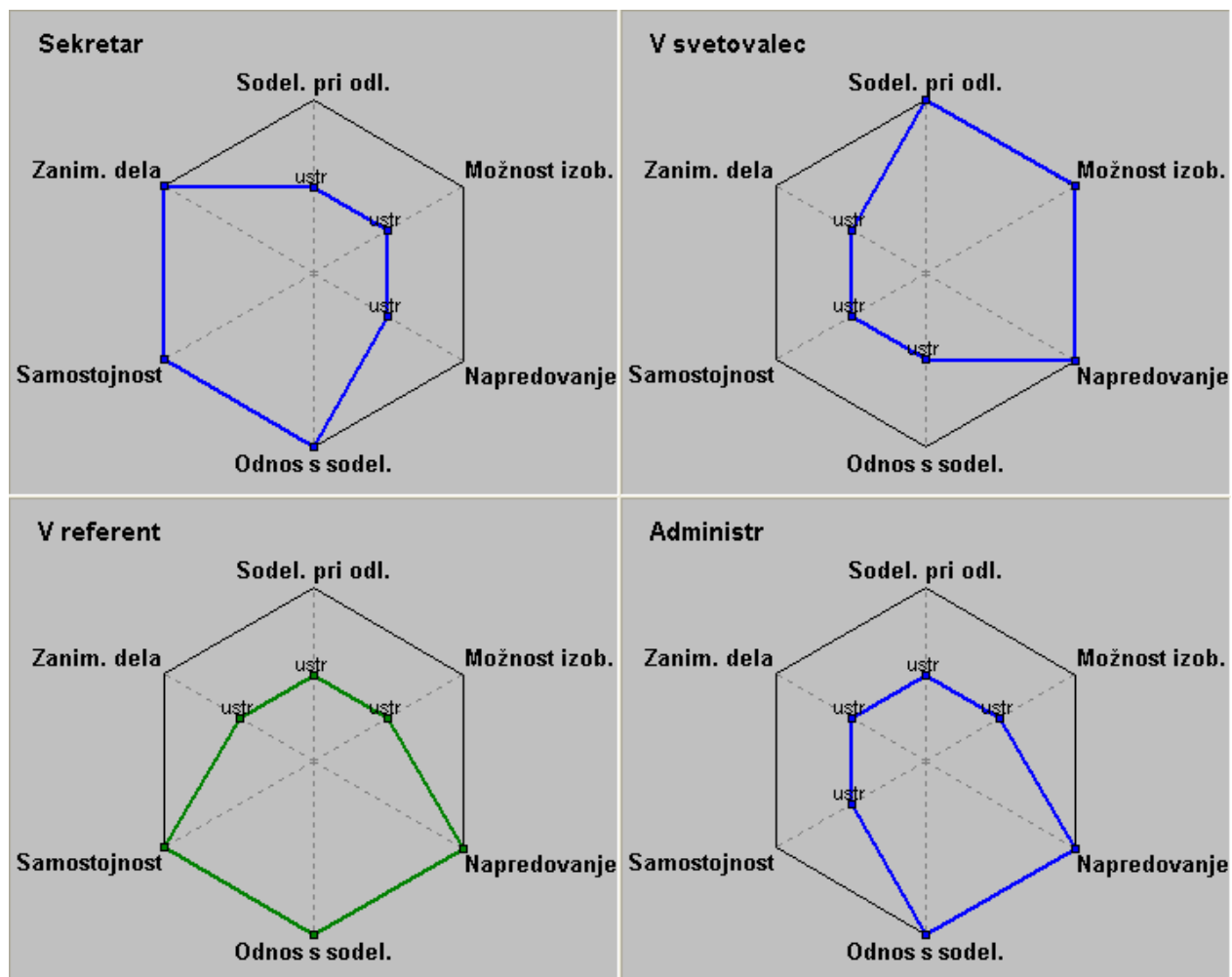
2. v korelacijskem grafikonu, kjer sta izbrana dva parametra hkrati, kar prikazuje slika št. 13

Slika 13: Korelacijski grafikon za kriterija znanje in motivacija



3. v zvezdnem grafikonu, kjer so izbrani trije ali več parametrov, kar prikazuje slika št. 14, kjer vsaka os ustreza enemu od izbranih parametrov.

Slika 14: Vrednotenje štirih variant s pomočjo zvezdnega grafikona



Posebno vlogo pri prikazu rezultatov imajo tudi barve, pri čemer zelena ponazarja najboljše, modra srednje, rdeča pa najslabše vrednosti.

Možen je tudi tabelaričen prikaz rezultatov, kot je razvidne iz tabele št. 2 na strani 59. Končne ocene vrednotenja so podane v vrstici Ocena delovne uspešnosti, grafično pa smo variante predstavili s stolpčnim grafikonom (glej slika 12, na str. 60). Od vrednotenih variant vse variante ustrezajo uvrstitvi med dejavnike, pomembne za delovno uspešnost zaposlenih v občinski upravi, saj nobena varianta ni dobila končno oceno »nepomembno«. Najboljša varianta je varianta »višji referent«, ki je ocenjena z najvišjo možno oceno »zelo dobro«.

5.3.1 Ocena variant

V tem poglavju bom podala oceno posameznih variant:

- varianta »sekretar« daje med ključnimi kriteriji največji pomen motivaciji, medtem ko lastnosti in znanje uvršča med nekaj manj pomembna kriterija. Če podrobneje pogledamo kriterij motivacije, iz katerega izhajata kriterija energija in vplivi, daje sekretar večjo težo vplivom, kamor sodijo plača, delo in ostali vplivi. Znotraj teh največjo težo pripisuje višini plače ter samemu delu, to je sodelovanju pri odločanju, zanimivosti dela in samostojnosti pri opravljanju dela. Torej ima plačo in delo smatra za najpomembnejša kriterija pri ocenjevanju delovne uspešnosti. Ocena delovne uspešnosti pri varianti »sekretar« je dobra.
- varianta »višji svetovalec« meni, da sta kriterija motivacija in lastnosti enako pomembna. Tako kot pri prejšnji varianti tudi višji svetovalec kot pomembne kriterije, izpeljane iz kriterija motivacija, ocenjuje plačo in pa ostale vplive, to so odnos s sodelavci, napredovanje in možnost izobraževanja. Torej je delovna uspešnost največ odvisna od višine prejete nagrade za opravljeno delo, od odnosa s sodelavci, od možnosti izobraževanja in napredovanja. Če rezultat pogledam z vidika zaposlene osebe, ki je opravljala razgovore z zaposlenimi, se mi zdi smiselno, saj delavci ob razgovoru največkrat postavljajo vprašanja v zvezi s povišanjem plače in možnostjo napredovanja, kar jih v primeru odobritve enega ali drugega res dodatno motivira in spodbudi k večji delovni uspešnosti. Zanimivo pa je, da se je znanje tudi tu pokazalo kot manj pomemben dejavnik za delovno uspešnost. Če pa pogledamo kriterij inteligenca, pa je zanimivo, da so vsi izpeljani kriteriji ocenjeni kot zelo primerni, in sicer so to splošna inteligenca, analitično mišljenje in konceptualne zmožnosti. Ocena delovne uspešnosti pri varianti »višji svetovalec« je prav dobra.
- varianta »svetovalec« daje samemu znanju še manjši pomen kot prvi dve varianti, ki sta znanje pokazali kot dober kriterij za ocenjevanje delovne uspešnosti, svetovalec pa le kot zadovoljiv. Kot izpeljani kriteriji iz kriterija znanje so izobrazba, izkušnje in funkcionalna znanja, pri čemer varianta svetovalec pokaže, da so izkušnje popolnoma neustrezen kriterij za ocenjevanje delovne uspešnosti. Zanimivo je, da izkušnje kot nepomembni kriterij izhajajo tudi iz prve variante sekretar. Prav tako kot pri varianti »višji svetovalec« so vsi trije kriteriji, izpeljani iz kriterija inteligenca, ocenjeni kot zelo primerni. Ocena delovne uspešnosti pri varianti »svetovalec« je dobra.
- varianta »višji referent« ocenjuje vse tri kriterije, to so znanje, motivacija in lastnosti kot zelo dobre, torej so vsi trije kriteriji dobili najvišjo možno oceno. Tudi sicer se pri tej varianti številni kriteriji kažejo kot zelo pomembni, tako je ocena delovne uspešnosti pri varianti »višji referent« najvišja možna, in sicer zelo dobra.

- varianta »referent« enako kot svetovalec pokaže, da je motivacija najpomembnejši kriterij za ocenjevanje delovne uspešnosti, lastnosti so dober kriterij, medtem ko je znanje zgolj zadovoljiv kriterij. Vendar drugače kot pri varianti svetovalec izhaja kriterij izkušnje kot dober kriterij (v varianti svetovalec se je pokazal kot popolnoma nesprejemljiv), medtem ko sta kriterija izobrazba in funkcionalna znanja zgolj zadovoljiva. Tudi izpeljani kriterij iz kriterija motivacija, vplivi, kaže popolnoma enak pomen kriterijev kot varianta svetovalec, in sicer tako plačo kot delo ocenjuje kot zelo ustrezna kriterija, ostale vplive (odnos s sodelavci, napredovanje in možnost izobraževanja) pa kot ustrezne v tristopenjski lestvici. Ker so med obema variantama številne podobnosti, je tudi ocena delovne uspešnosti pri varianti »referent« enaka kot pri varianti »svetovalec«, in sicer dobra.
- varianta »administrator« je edina varianta, ki nobenemu izmed glavnih treh kriterijev ne daje najpomembnejše vloge, pač pa motivacijo vrednoti kot dober kriterij, znanje in lastnosti pa zgolj kot zadovoljiv. Popolnoma neustrezen kriterij, izpeljan iz kriterija znanje, so funkcionalna znanja, iz kriterija lastnosti pa zunanje osebne lastnosti. Ocena delovne uspešnosti pri varianti »administrator« je zgolj zadovoljiva, torej najnižja ocena izmed vseh obravnavanih variant.

5.3.2 Najboljša varianta, primerjava s preostalimi variantami

Kot najboljša varianta se je izkazala varianta »višji referent«, ki je določene kriterije za ocenjevanje delovne uspešnosti ocenila kot zelo dobre v petstopenjski lestvici. Varianta »višji svetovalec« se je izkazala kot prav dobra, kar pomeni, da je ta ocena tudi zelo visoka v petstopenjski lestvici. Varianta »administrator« je zgolj zadovoljiva, saj je, kot je opisano v prejšnjih poglavjih, številne kriterije pokazala kot manj pomembne pri izdelavi ocene delovne uspešnosti. Ostale tri variante so se izkazale kot povprečne, njihova ocena je dobra.

Najboljša varianta znanje uvršča kot zelo dober kriterij, druga najboljša pa vsaj kot dober kriterij, kar se mi zdi zaželeno za ocenjevanje delovne uspešnosti in variante, ki znanje uvrščajo kot zgolj zadovoljiv kriterij (svetovalec, referent in administrator), se mi ne zdijo primerne, vsaj ne v tem delu odločitvenega modela. Ostali kriteriji, ki ležijo na nižjih listih drevesa, pa so pri obeh variantah različno pomembni, iz česar izhaja, da obe varianti dajeta približno enako dober rezultat, vendar na podlagi poudarjenih različnih kriterijev, ki pripeljejo do končne ocene prav dobro ali zelo dobro. Vendar pa več o sami kritični analizi modela v naslednjem poglavju.

6. KRITIČNA ANALIZA MODELA

6.1 Analiza modela in odločitve

6.1.1 Ustreznost modela in obrazložitev odločitve

V področje ocenjevanja delovne uspešnosti sem v preteklih mesecih vložila precej časa, saj je bilo potrebno vse zaposlene na občinski upravi oceniti v skladu z veljavno zakonodajo. Prav ob tem ocenjevanju so se pokazale številne pomanjkljivosti obstoječega sistema, saj kriteriji ocenjevanja niso dovolj natančno razdelani in ne omogočajo objektivnega ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih. V veliki meri sem prepričana, da so kriteriji v izdelanem modelu ustrezno izbrani in strukturirani, uporabljene funkcije koristnosti pa ustrezno definirane. To seveda ne pomeni, da se modela ne bi dalo postaviti tudi kako drugače. Model in njegova uporaba po mojem mnenju predstavljata kakovostno osnovo za oceno delovne uspešnosti v občinski upravi.

Izbrana metoda portfelja nam, po izkušnjah sodeč, daje pregledne, intuitivne rezultate, na podlagi katerih lahko uporabimo vnaprej izbrane strategije. Za vse tri ključne oziroma končne kriterije sem izbrala štiristopenjske ocenjevalne lestvice. Razlog je predvsem v tem, da se s sodim številom ocen izognemo srednjim ocenam, ki bi mi pri izbrani metodi portfelja lahko delale preglavice. Drugi razlog pa je v tem, da bi z ozirom na razpoložljive informacije in praktične izkušnje o sistemih v tem trenutku težko izdelali bolj natančne ocene za predstavljen problem. Z 'drobljenjem' lestvice bi se povečala nevarnost, da pri gradnji modela in njegovi uporabi pridemo do nekonsistentnih rezultatov.

6.1.2 Prednosti in pomanjkljivosti variant

Prednosti in pomanjkljivosti posameznih variant, ocenjevani s predstavljenim modelom, so prikazane v nadaljevanju:

- varianta »sekretar« kot zelo ustrezne kriterije določa izobrazbo, motivacijo, delo, plačo, zanimivost dela in odnos s sodelavci, kar kaže na to, da je pri oblikovanju te variante sodelovala oseba z vodstvenimi izkušnjami, oseba, ki je že vodila letne razgovore z zaposlenimi in ve, kateri kriteriji so res pomembni za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenega. Res sta pomembna kriterija z vidika delavca navadno le dva – višina plače in možnost napredovanja. Kriteriji, ocenjeni kot neustrezni ali neprimerni, pa so področje dela, konceptualne zmožnosti, odločanje, fleksibilnost, ekonomske vrednote in individualne vrednote. Ocenjena vrednost teh kriterijev pripomore k temu, da je končna ocena

izdelanega modela dobra in ne prav dobra ali celo zelo dobra, pri čemer me najbolj preseneča, da sta področje dela in fleksibilnost ocenjena z najnižjo možno oceno, česar nisem pričakovala od vodstvenega delavca. Bistvo izdelave prikazanega modela ocenjevanja delovne uspešnosti je prav v tem, da s ponujenimi kriteriji izberemo varianto, ki dejansko kaže, kateri so tisti kriteriji, ki bi jih bilo potrebno upoštevati pri ocenjevanju delovne uspešnosti v javni upravi.

- varianta »višji svetovalec« je ocenjena kot »prav dobra« varianta, saj veliko kriterijev ocenjuje kot zelo ustrezne ali zelo primerne. Kot neprimerne pa navaja znanje tujih jezikov in opravljene izpite, iz česar izhaja, da je kriterij funkcionalna znanja neustrezen, kar se mi zdi pomanjkljivost navedene variante. Znanje tujih jezikov je po mojem mnenju pomemben kriterij, predvsem z vidika vstopa Slovenije v evropske integracije, pri čemer aktivno vlogo igra tudi javna uprava. Veliko dopisov in gradiva že sedaj prejemamo v tujih jezikih, predvsem v angleškem. Če omenjeno varianto pogledam kritično, menim, da uslužbenka, ki je izpolnjevala anketni vprašalnik, ne zna tujih jezikov in zaradi tega ocenjuje omenjeni kriterij kot nepomemben. Drugi kriterij, ki tudi ne bi smel biti nepomemben, so opravljene izpiti, ki pa jim javna uprava daje kar veliko težo v napredovanju v plačnih razredih, še pred zaposlitvijo pa je opravljen izpit iz javne uprave eden izmed zahtevanih pogojev za pridobitev službe. Morda se sliši strogo in formalno, vendar so vsaj do sedaj opravljene izpiti eden izmed kriterijev za opravljanje selekcije med javnimi uslužbenci, morda zgolj zato, ker so lahko merljivi v primerjavi z drugimi kriteriji.
- varianta »svetovalec« kot neustrezno za merjenje delovne uspešnosti izpostavlja delovno dobo, zato izhaja kriterij izkušnje kot neustrezen. Zanimivo je, da edina od vseh variant kriterij delovne dobe šteje kot neustrezen. S tako oceno se sama ne strinjam, saj sama delovna doba prinese številne izkušnje, res pa je, da se mora uslužbenec vedno znova dokazovati, predvsem ko zamenja področje dela. Sam kriterij izkušnje se kot neustrezen kaže le še v varianti »sekretar«. Sicer se v tej varianti kot neprimeren kriterij kažejo le še ekonomske vrednote.
- varianta »višji referent« se je izkazala kot najboljša varianta, in sicer kot »zelo dobra«. Številni kriteriji so ocenjeni z najvišjo možno oceno. Če se osredotočim na kriterij vplivi, iz katerega izhajajo plača, delo in ostali vplivi, so vsi kriteriji ovrednoteni z najvišjo možno oceno, kar je po mojem mnenju dejansko edino smotrno razmišljanje pri vrednotenju kriterijev za izdelavo ocene delovne uspešnosti. Edini kriterij, ovrednoten kot manj primeren, so ekonomske vrednote.
- varianta »referent« v nobenem delu ne izstopa preveč, ocenjena je kot dobra. Ne izstopa niti po številnih najboljših ali najslabših ocenah, ampak vsem kriterijem daje neko srednjo težo, kar pri določitvi končnega seznama kriterijev, ki vplivajo na delovno uspešnost, ni ravno v

pomoč. Pri tej varianti se bom osredotočila na kriterij vrednote, ki se v kar treh variantah kaže kot neustrezen oziroma manj primeren, tako tudi v tej varianti. Kot vrednote sem navedla znanje in spoznanja, ki so že dosežena, in pa želja posameznika po dodatnem znanju in spoznavanju stvari; ekonomske vrednote, to je nagnjenost posameznika k uporabnosti in materialnim vrednotam ter individualne vrednote, to je možnost pridobitve določenega statusa in pomembnosti na delovnem mestu in v družbi. Izkazalo se je, da prikazane variante navedenega kriterija ne ocenjujejo kot pomembnega za ocenjevanje delovne uspešnosti. Kot edina varianta vrednoti kar tri kriterije kot nepomembne pri oceni delovne uspešnosti, in sicer poklic, vodenje in znanje – spoznanja. Ob tem me najbolj čudi ocena poklica kot neustreznega kriterija. Poklic predstavlja namreč zaokroženo celoto znanj, ki omogočajo opravljanje določenega dela na določenem delovnem mestu in vsekakor je pomemben dejavnik pri ocenjevanju delovne uspešnosti.

- varianta »administrator« številne kriterije vrednoti kot nepomembne. Ob tem se postavlja vprašanje, ali je uslužbenka dejansko vrednotila kriterije glede na to, ali so pomembni za oceno delovne uspešnosti ali pa jih je ocenjevala zgolj po svojem prepričanju, kateri dejavniki so za opravljanje dela pomembni in kateri ne. Številne kriterije namreč ovrednoti z najnižjo oceno, in sicer stopnjo izobrazbe, znanje tujih jezikov, opravljene izpite, čustveno stabilnost in komunikativnost. Vsi navedeni kriteriji so pri izdelavi ocene delovne uspešnosti zelo pomembni, zato se mi varianta ne zdi dobra.

6.1.3 Občutljivost odločitve

S pomočjo analize tipa "kaj-če" lahko spremljamo spremembe rezultatov vrednotenja, ki jih povzroči smiselno spreminjanje vrednosti variant. Tako lahko pridemo do boljših rezultatov vrednotenja in s tem do boljših odločitev. Pomembne so zlasti manjše spremembe variant, ki pripeljejo do bistvenega izboljšanja rezultatov.

Na primer če kot kriterija sploh ne bi določili vrednot, bi bili rezultati najbrž drugačni. Vrednote so se v večini variant pokazale kot manj primeren kriterij in v primeru izločitve bi se lahko tudi kakšna varianta, ki je sedaj dobila oceno dobro, pokazala kot boljša in bližja dvema najbolj ocenjenima variantama. V primeru, da bi kot kriterij izločili tudi funkcionalna znanja, pa bi bila ocena variant najbrž še bistveno bolj drugačna.

Dejansko gre v prikazanem modelu predvsem za ustreznost postavljenih kriterijev, od katerih je odvisna končna ocena. Ali so postavljeni kriteriji dejansko optimalni oziroma ali so dejansko tisti, od katerih je odvisna delovna uspešnost zaposlenih, je razvidno iz ocen variant. Če bi izločili tiste kriterije, ki so se v največ variantah pokazali kot neustrezni ali kot manj pomembni, bi najbrž boljšo oceno dobila kakšna druga varianta in ne varianti »višji referent« in »višji svetovalec«. Če bi torej postavili drugačne kriterije, bi dobili drugačne ocene.

Med izdelavo modela sem predvsem pri rezultatih anket pogosto podvomila, ali so vprašani res odgovarjali na postavljena vprašanja, torej vpliv posameznih kriterijev na delovno uspešnost ali pa so ocenjevali zgolj, kateri kriteriji so pomembni pri samem delu, katerim je potrebno dati poudarek ne glede na to, ali prispevajo k delovni uspešnosti. Morda bi bolj objektivne oziroma natančne odgovore pridobila na podlagi osebnih razgovorov, ko bi zaposlene opozarjala na vsebino postavljenega vprašanja in na korektne odgovore.

V splošnem lahko ugotovimo: če spreminjamo vrednosti osnovnih kriterijev, to lahko v precejšnji meri vpliva na rezultate, ki nam jih daje model oziroma funkcija koristnosti. Ta trditev velja še posebej, če spreminjamo vrednosti atributov, ki se nanašajo na najpomembnejše kriterije (znanje, motivacija, lastnosti). Primer: Če pri kateri koli varianti znižamo oceno motivacije na najnižjo možno vrednost, ocena delovne uspešnosti pade na najnižjo vrednost. Podobno velja za vse druge pomembne kriterije.

Po drugi strani je funkcija koristnosti na nekatere (nekoliko manj pomembne) kriterije občutljiva le pod določenimi pogoji. Npr. pri kriteriju izobrazba je pomembno, da samo eden izmed podkriterijev dobi oceno zelo ustrezno, torej je neobčutljiv na to, da drug podkriterij dobi oceno ustrezno, skupna ocena kriterija izobrazba je še vedno zelo ustrezno.

V splošnem velja pravilo, da s poslabšanjem ocene pomembnega kriterija lažje zbijemo skupno oceno, kot pa jo s povečanjem ocene povišamo. Za slabo skupno oceno je v nekaterih primerih dovolj (npr. kriterij zunanje osebnostne lastnosti), da je slabo ocenjen eden izmed podkriterijev, ki določajo kriterij. Za dobro oceno pa je navadno pogoj, da imajo dobro ali vsaj zadovoljivo oceno vsi faktorji, ki določajo nek kriterij.

6.2 Izkušnje z metodologijo DEX in uporabo orodja DEXi

Z uporabljenimi metodologijami, ki vključevale izgradnjo odločitvenega modela in izvedbo ovrednotenja sistemov s pomočjo sistema DEXi, sem imela zelo pozitivne izkušnje, saj gre za transparentno in razmeroma preprosto, a kljub temu učinkovito in v logičnem ter vsebinskem smislu zelo dobro zastavljeno in konsistentno metodo.

Že sama uporaba metodologije v kakršnem koli projektu nudi celovito, sistematično in povsem transparentno izhodišče za komunikacijo glede problemskega stanja in predmeta odločanja, odločitvenih kriterijev, njihove teže oziroma pomembnosti, izbire in pomembnosti variant ipd.

Reševanja problema sem se lotila po naslednjih glavnih korakih:

- ureditev in preučitev vseh informacij v zvezi s problematiko, ki sem jih imel na voljo;
- zbiranje, evidentiranje kriterijev, ki vplivajo na odločitev;
- izbira smiselnih kriterijev;
- hierarhično strukturiranje kriterijev z izdelavo odločitvenega drevesa;
- določitev domen za posamezne kriterije;
- formiranje funkcije koristnosti, v katero sem vgradil tudi pomembnost posameznih kriterijev oziroma njihov vpliv na končno oceno;
- določitev seznama aktualnih variant;
- opis variant na podlagi predhodno zbranih informacij;
- ovrednotenje variant;
- interpretacija rezultatov vrednotenja različic;
- preučitev, analiza tako procesa odločanja kot metodologije, uporabljenega modela in dobljenih rezultatov.

Pri tem je potrebno omeniti, da izvajanje naštetih korakov ni teklo linearno, temveč iterativno. Večkrat se je zgodilo, da sem se vrnila na prejšnji korak. Običajna primera:

- pri formiranju funkcije koristnosti sem opazila, da bi bilo v odločitveno drevo mogoče vnesti nekaj izboljšav, zato sem se vrnila v korak izdelave odločitvenega drevesa;
- pri ocenjevanju variant se je na nekaterih mestih pokazalo, da domene nekaterih kriterijev niso bile izbrane najbolj posrečeno, zato jih je bilo potrebno popraviti.

Orodje DEXi podpira metodologijo na zelo intuitiven in udoben način, pri čemer ima razmeroma bogate možnosti predstavljanja rezultatov modeliranja in ocenjevanja. To omogoča, da iterativno izvajanje korakov v postopku ocenjevanja poteka brez kakršnih koli težav. Pričakujem, da bosta tako metodologija kot orodje DEX (oziroma DEXi) v okviru občinske uprave odigrala ustrezno vlogo v nadaljnjih tovrstnih projektih.

6.3 Analiza večparametrskih odločitvenih modelov

Ocena odločitvenega modela je odvisna od tega, kako smo se z njegovo uporabo približali postavljenim ciljem, ki se običajno delijo v tri sklope (Rajkovič, Bohanec, 1988):

- odločanje, ki vodi do najboljše (ali vsaj dobre) odločitve,
- kakovosten postopek odločanja (parametri kakovosti so: čas, uporaba dodatnih virov, enostavnost, usklajevanje različnih interesov),
- prispevek postopka odločanja k znanju, ki je potrebno za uspešno implementacijo odločitve.

V zadnjem delu magistrskega dela bomo tako predstavili kritično analizo obeh zgrajenih večparametrskih odločitvenih modelov, pri čemer smo si pomagali z metodo SWOT analize. Naziv oziroma kratica SWOT je sestavljena iz prvih črk angleških izrazov (Treven, 1992):

- Strength (moči oziroma prednosti),
- Weaknesses (slabosti),
- Opportunities (priložnosti),
- Threats (nevarnosti).

SWOT analizo lahko uporabljamo na različnih področjih, kjer predstavlja koristen pripomoček za proučevanje celovitega položaja podjetja in njegovih strateških enot, ocenjevanje proizvoda in njegovih možnosti v konkurenčnem okolju ipd. Analiza prednosti in slabosti prikazuje notranje, analiza priložnosti in nevarnosti pa zunanje dejavnike poslovanja. Prednost je vsaka sposobnost obravnavanega modela (podjetja, proizvoda), s katero lahko dosežemo zastavljene cilje, slabosti pa so tiste značilnosti, ki njihovo doseganje onemogočajo ali ovirajo in s tem zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost. Priložnosti so razmere v zunanjem okolju, ki ob ustrezni uporabi omogočajo doseganje zastavljenih ciljev, nevarnosti pa predstavljajo tiste zunanje dejavnike, na katere sicer nimamo vpliva, lahko pa ogrozijo doseganje želenih ciljev (Treven, 1992).

Sam postopek SWOT analize poteka v dveh delih. Interna analiza vključuje zbiranje informacij o modelu (podjetju, proizvodu) in njihovo oceno, eksterno analizo pa sestavljajo zbiranje informacij o stanju v okolju in analiziranje dobljenih informacij (Treven, 1992). S pomočjo zgoraj predstavljene metode smo opredelili značilnosti obeh zgrajenih odločitvenih modelov, v katerih vidimo njune prednosti, slabosti, ki bi jih bilo potrebno odpraviti, priložnosti, ki jih je možno spremeniti v prednosti in nevarnosti, ki lahko negativno ogrozijo želene rezultate (glej tabelo št. 3, na str. 71).

6.3.1 Prednosti

Uporaba postavljenih odločitvenih modelov v programskem orodju DEXi je pokazala številne prednosti tovrstnega načina odločanja. Izdelani odločitveni model predstavlja učinkovit pripomoček za podporo odločanju pri izdelavi ocene delovne uspešnosti zaposlenih v občinskih upravah. Z odločitvenim modelom sem uvedla enoten sistem odločanja v postopku izdelave ocene delovne uspešnosti in v bazi znanja zajela ekspertno znanje, zbrano na podlagi pisnega strokovnega gradiva, ustnih virov in izkušenj posameznih uslužbencev in strokovnjakov. Tako je to poenoteno znanje sedaj dostopno širšemu krogu uporabnikov, ki na relativno enostaven in prijazen način hitreje pridejo do ustrezne rešitve. S tem se zmanjša poraba časa, ki ga potrebujemo za odločanje in vrednotenje variant ter razumevanje same odločitve. Pri odločitvi, ki jo razumemo in torej vemo, zakaj smo jo izbrali oziroma se tako odločili, je tudi zmanjšana

verjetnost morebitne napačne odločitve. Kvalitativni način odločanja se je na obravnavanem vsebinskem področju izkazal za primernega, saj ga je večinoma težko formalizirati v kvantitativnem smislu.

Prednost modelov je večja doslednost in natančnost v samem procesu odločanja. Človeški strokovnjaki lahko kljub dolgoletnim izkušnjam in dobremu poznavanju problemskega področja pozabijo ali izpustijo sicer pomembne malenkosti, česar se z uporabo predstavljenih modelov ne more zgoditi. Nasploh je velika prednost že v sami gradnji odločitvenega modela, ki se kaže v sistematičnosti odločitvenega procesa skozi posamezne faze, kar zmanjšuje možnost opustitve pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na samo vrednotenje. Ekspertni sistem omogoča ocenjevanje in obdelovanje kombinacij večjega števila dejavnikov, saj pri sklepanju ni omejen z njihovim številom in tako presega človekove kognitivne zmožnosti.

Tabela 3: Matrika SWOT za ocenjevanje odločitvenega modela ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih v občinski upravi

PREDNOSTI:	SLABOSTI:
• učinkovit pripomoček za podporo odločanju pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih v občinski upravi • poenoteno vrednotenje posameznih kriterijev po določenem odločitvenem modelu • podpora v vseh fazah odločitvenega procesa • doslednost, natančnost, zanesljivost sistema • sistematičnost odločitvenega procesa • prilagodljivost, zmožnost dopolnjevanja in nadgrajevanja • uporabniku prijazna in nezahtevna uporaba • zmanjšanje porabe časa za odločanje • dosegljivost in transparentnost ekspertnega znanja • možnost utemeljitve rezultatov • možnost simulacij na osnovi »kaj-če« analize • zmožnost ocenitve kombinacij večjega števila dejavnikov • možnost uporabe mehkih podatkov	• model ekspertnega sistema deluje le znotraj ozke domene znanja • model je vedno le približek realnemu svetu • odvisen od subjektivnosti ocenjevalcev • pomanjkanje kakovostnih podatkov • nesposobnost učenja, tudi iz preteklih izkušenj in prilagajanja novim razmeram • strokovno znanje je včasih težko povzeti in predstaviti v obliki modela
PRILOŽNOSTI:	NEVARNOSTI:
• poenotenje ekspertnega znanja • možnost za širitev področja uporabe tudi na druga področja javne uprave • uporaba v izobraževalne namene • bolj sistematično zbiranje podatkov o delovni uspešnosti • možnost integracije ekspertnega sistema z obstoječimi informacijskimi rešitvami geografskega informacijskega sistema, ki je v uporabi • nadaljnja uporaba pridobljenih spoznanj na področju upravljanja s tehnologijami znanja	• nekritična uporaba odločitvenih modelov, nezavedanje dejstva, da ima lahko spreminjanje vrednosti osnovnih kriterijev in odločitvenih pravil bistven vpliv na končno oceno • odpor okolice do sprememb in do uporabe informacijske tehnologije • strokovnjaki področij so ogroženi in nezaupljivi do uvajanja tehnologij znanja • pomanjkanje fin. in človeških virov za nadaljnje izvajanje in razvijanje ekspertnega sistema

Dobra značilnost modela je tudi njegova prilagodljivost in zmožnost enostavnega dopolnjevanja in nadgrajevanja. Model omogoča možnost simulacij na osnovi »kaj-če« analize, ustrezno predstavitev in utemeljitev rezultatov in možnost uporabe manjkajočih, nepopolnih in nezanesljivih podatkov.

6.3.2 Slabosti

Z uporabo metode večparametrskega odločanja smo se izognili nekaterim človeškim pomanjkljivostim, vendar pa ima tudi ekspertni sistem svoje slabosti. Predlagani ekspertni sistem deluje le znotraj ozke domene znanja, pri čemer je težava tudi ta, da je strokovno znanje včasih težko povzeti in predstaviti v obliki modela. Zavedati se moramo tudi dejstva, da so modeli vedno le približek realnemu svetu. Glede na postavljeni odločitveni model je pri nekaterih kriterijih odvisen od subjektivnosti posameznih ocenjevalcev.

Pomanjkljivost ekspertnega sistema v primerjavi s človeškimi strokovnjaki je tudi njegova nesposobnost učenja in prilagajanja novim razmeram, pri čemer je potrebno bazo znanja ekspertnega sistema ob vsaki spremembi prilagoditi oziroma nadgraditi z novimi, dopolnjenimi znanji. Slaba značilnost ekspertnega sistema pa je tudi nesposobnost učenja na podlagi preteklih izkušenj. Sistem sam ni sposoben povezati sicer očitnih vzročno-posledičnih zvez, če teh v bazi znanja natančno ne opredelimo.

6.3.3 Priložnosti

Priložnost ekspertnega sistema se kaže v možnosti za širitev področja uporabe tudi na druga področja javne uprave, saj za ves javni sektor veljajo enaki predpisi in s tem tudi enak sistem nagrajevanja in napredovanja uslužbencev. Baza znanja odločitvenih modelov predstavlja poenoteno ekspertno znanje na obravnavanem problemskem področju, ki ga je sedaj možno uporabiti tudi v izobraževalne namene. S samo gradnjo modelov smo pridobili določena nova spoznanja na področju gradnje odločitvenih modelov in upravljanja s tehnologijami znanja, ki jih je možno smiselno uporabiti tudi na drugih, primerljivih področjih uporabe. Tehnologije upravljanja z znanjem predstavljajo namreč enega od načinov prenašanja ekspertnega znanja širšemu krogu uporabnikov.

6.3.4 Nevarnosti

Nevarnost ekspertnega sistema predstavlja nekritična uporaba modelov brez potrebnega razumevanja ponujenih rešitev kot tudi nezavedanje dejstva, da lahko z morebitnim prirejanjem, spreminjanjem vrednosti osnovnih kriterijev in odločitvenih pravil bistveno vplivamo na končno oceno. Nevarnost ekspertnega sistema predstavlja tudi odpor okolice,

predvidenih uporabnikov do sprememb obstoječega načina dela in nasploh do uporabe informacijske tehnologije. Poleg tega se lahko sami strokovnjaki problemskih področij počutijo ogrožene in izkazujejo nezaupanje do uvajanja tehnologij znanja na njihovem področju, ki so ga do sedaj lahko sami obvladovali. Med nevarnosti za nadaljnje izvajanje in razvijanje ekspertnega sistema lahko štejemo tudi pomanjkanje finančnih in človeških virov na področjih uporabe.

7. ZAKLJUČEK

V magistrskem delu sem najprej opredelila ključne značilnosti s področja odločanja. S podrobnejšo obravnavo posameznih faz odločitvenega procesa smo pridobili potrebno znanje o odločanju, ki nam je pomagalo pri izgradnji večparametrskih odločitvenih modelov. V nadaljevanju sem podrobneje predstavila delovanje občinske uprave, predpise, ki urejajo ocenjevanje delovne uspešnosti in se ob tem dotaknila tudi pomembnosti managementa kadrovskih virov v javni upravi. S pomočjo modeliranja ekspertnega znanja sem skušala priti do pripomočka za izdelavo ocene delovne uspešnosti zaposlenih v občinski upravi, ki prinaša tudi glavni doprinos magistrskega dela.

Na podlagi različnih pristopov sem zbrala precej informacij in podatkov o tem, kateri dejavniki so pomembni za večjo delovno uspešnost, pridobila pa sem jih tako s strani podrejenih, nadrejenih in različno izobraženih uslužbencev. Na ta način je bilo moč pridobiti objektivne in raznovrstne podatke, ki jih je bilo potrebno nadalje dopolniti in dograditi tudi z lastnimi izkušnjami, pridobljenimi z delom na kadrovskem področju. S tem magistrskim delom je razmeroma dobro identificiran problem določanja ustreznih kriterijev za izdelavo ocene delovne uspešnosti.

Magistrsko delo oziroma postavljeni odločitveni model omogoča nov, razširjen in poglobljen pogled na obravnavano problematiko, in sicer predvsem v zvezi z naslednjim:

- omogoča pogled nad vlogo in pomenom, ki ga ima delovna uspešnost v občinski upravi. Podrobneje je opisana vloga upravljanja s človeškimi viri, ki tudi v javni upravi pridobiva vse večjo vlogo in ni več omejena zgolj na gospodarstvo;
- v modelu so določeni glavni dejavniki in njihov pomen na delovno uspešnost zaposlenih v občinski upravi, podan je transparenten pregled nad pomembnostjo posameznih dejavnikov, ki vplivajo na izbiro najustreznejše variante;
- s pridobljenimi rezultati in izkušnjami se bo moč bolj sistematično lotiti prihodnjih ocenjevanj, ki bodo objektivna in primerljiva.

Tako metodologijo kot podporni sistem DEXi bi se lahko uporabljalo v ocenjevalnih obdobjih, ki bodo skladno z novo zakonodajo dvakrat letno, letni razgovori z zaposlenimi pa enkrat letno. Na podlagi ocen in razgovorov bo s pomočjo izdelanega in prikazanega modela moč izdelati oceno delovne uspešnosti, kar bo lahko dodatno zvišalo kakovostno raven odločanja. Tu sta še posebej pomembna sistematičnost in transparentnost odločanja, kar uporabljen ekspertni sistem z možnostmi izbire aktualnih različic in ustreznih kriterijev, njihovega preglednega strukturiranja in določitvijo njihovega vpliva preko funkcije koristnosti, vsekakor omogočata.

Pomembno je, da se zavedamo, da končni rezultat vrednotenja ni odvisen samo od same izgradnje odločitvenega modela, torej od izbire ustreznih kriterijev in določenih funkcij koristnosti, marveč je v veliki meri odvisen od pravih in kakovostnih podatkov, s katerimi opišemo ocenjevane variante v modelu. Glede na izbrane kriterije in tudi kvalitativne zaloge vrednosti pa je jasno, da so ti precej odvisni od ocenjevalcev in od njihovega poznavanja problematike samega področja.

V magistrskem delu sem prikazala možnost uporabe informacijske tehnologije na ocenjevanja delovne uspešnosti v občinski upravi. Predlagani večparametrski odločitveni model bo lahko javni upravi omogočal lažje, učinkovitejše in celovitejše obravnavanje zaposlenih pri določitvi ocene delovne uspešnosti. Pričakujem, da bo to magistrsko delo v veliki meri pripomoglo k lažji določitvi merljivih kriterijev za oceno delovne uspešnosti zaposlenih v občinskih upravah, prav tako tudi k boljšemu razumevanju pomena kriterijev pri izdelavi ocene v občinskih upravah in v javni upravi nasploh.

V prihodnje bo smiselno preučiti možnosti realizacije priložnosti, ki smo jih ugotovili s pomočjo SWOT analize.

8. LITERATURA

1. Beer M., Spector B., Lawrence P.R.; Mills D.Q.; Walton R.E.: Managing Human Assets, The Free Press, 1984
2. Breugh J.A.: Recruitment: Science and Practice, PWS – Kent, Boston, 1992
3. Bohanec Marko: Introduction to DEX, An Expert System Shell for Multi-Attribute Decision Making. Univerza v Ljubljani. Institut Jožef Štefan, 1991. 12 str.
4. Bohanec Marko et.al.: Računalniški ekspertni sistem za vrednotenje razvojno raziskovalnih projektov. Organizacija in kadri. Kranj, 1993. str. 168 – 179
5. Bohanec Marko et al.: Talent: ekspertni sistem za usmerjanje otrok in mladine v športne panoge. Uporabniški priročnik. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1997. 97 str.
6. Bohanec Marko, Rajkovič Vladislav: DEX: An Expert System Shell for Decision Support. Sistemica, Lima, 1990, str. 145-157
7. Bohanec Marko, Zupan Blaž, Rajkovič Vladislav: Applications of Qualitative Multi-Attribute Decision Models in Health Care, Amsterdam: Elsevier, International Journal of Medical Informatics, 2000. str. 191-205
8. Bohanec Marko, Vladislav Rajkovič: Večparametrski odločitveni model, Organizacija, Kranj, 1998, str. 427-438
9. Bohanec Marko, Rajkovič Vladislav: Multi-Attribute Decision Modeling: Industrial Application of DEX. Informatica, Ljubljana, 1999, str. 487-491
10. Born G.: Process Management to Quality Improvement: Chichester: Wiley, 1994
11. Bratko Ivan: Prolog in umetna inteligenca. 1. izdaja. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko, 1997. 416 str.
12. Florjančič Jože, Bernik Mojca: Human Resources Management – a Part of the Business Strategy, Personnel and Management: Selected Topics, 2005
13. Gasar Silvana, Bohanec Marko, Rajkovič Vladislav: Napovedovanje uspešnosti zaključka šolanja. Organizacija, Kranj, 2002. str. 508-513
14. Gradišar Miro, Resinovič Gortan: Informatika v poslovnem okolju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 508 str.
15. Hall, D.: The Career is Dead – Long Live the Career, San Francisc, 1996. str. 44
16. Hammond John S., Keeney Ralph L., Raiffa Howard: Pametne odločitve. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 252 str.
17. Hendry C.: Human Resource Management – a strategic approach to employment, Butterworth – Heinemann, 2000
18. Hussey D.: Business driven human resource management, John Wiley&Sons, 1996
19. Ilievski Tanja, Rajkovič Vladislav: Razvoj tržnega portfelja za vrednotenje programov izobraževalne dejavnosti. Uporabna informatika, Ljubljana, 1995. str. 15-19.
20. Jackson Peter: Introduction to Expert Systems. 3. izdaja, Harlow [etc.] : Addison-Wesley, 1999. 542 str.

21. Jamšek Franc: Sistem razvoja managerskega kadra v podjetjih v Sloveniji. Ljubljana. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, magistrsko delo, 1996, str. 40
22. Jereb Eva, Rajkovič Vladislav: Uporaba ekspertnega sistema v procesu izbire kadrov. Organizacija, Kranj, 2000. str. 619-626.
23. Jereb Eva, Bohanec Marko, Rajkovič Vladislav; DEXi, računalniški program za večparametersko odločanje, Moderna organizacija, Kranj, 2003. 91 str.
24. Kanižar Rastislav: Javni uslužbenci, Ocenjevanje uradnikov. Pravna praksa št. 1, 2005, 1, str. 22
25. Keeney Ralph L., Raiffa Howard: Decisions with Multiple Objectives : Preferences and Value Tradeoffs. New York : John Wiley and Sons, 1976. 569 str.
26. Koželj Barbara: Nove možnosti za javne uslužbence. Revija Slovenska uprava št. 2, 2004
27. Koželj Barbara: Natečaji in napredovanja javnih uslužbencev. Pravna praksa št. 13, 2004
28. Krapež Alenka, Rajkovič Vladislav, Wechtersbach Rado: Uvajanje tehnologij znanja v predmet informatika v gimnazijah: primer upravljanja z odločitvenim znanjem. Organizacija, Kranj, 2000. str. 534-540
29. Krapež Alenka, Rajkovič Vladislav: Tehnologije znanja pri predmetu informatika: vodnik za izpeljavo sklopa tehnologije znanja, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana, 2003. 92 str.
30. Luger George F.: Artificial Intelligence: Structures and Strategies for Complex Problem Solving. 4. izdaja, Harlow [etc.] : Addison-Wesley, 2002. 856 str.
31. Luger George F., Stubblefield William A.: Artificial Intelligence : Structures and Strategies for Complex Problem Solving. 2. izdaja, Redwood City : The Benjamin/Cummings Publishing Company, Inc., 1993. 740 str.
32. Lynch R. et.al.: Measure up-yardsticks for Continous Improvement, Oxford, 1995. str. 21 - 22
33. Marakas George M.: Decision Support Systems in the Twenthy-first Century. Upper Saddle River (New Jersey) : Prentice Hall, 1999. 506 str.
34. Milkovich George T., Boudreau John W.: Human Resource Management. Boston: McGraw-Hill, Irwin, 1997. 693 str.
35. Možina Stane: Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2002. 431 str.
36. Nikolopoulos Chris: Expert Systems : Introduction to First and Second Generation and Hybrid Knowledge Based Systems. New York : Marcel Dekker, 1997. 331 str. 43.
37. Nilsson Nils J.: Artificial Intelligence: A New Synthesis. San Francisco : Morgan Kaufmann Publishers, Inc., 1998. 513 str.
38. Noe, R. et.al.: Human Resources Management, New York, 1999. str. 102 - 103
39. Pivec Maja, Rajkovič Vladislav: Uporaba ekspertnih lupin v pedagoškem procesu. Organizacija, Kranj, 1998. str. 528-532.

40. Price A.: Principles of Human Resource Management, Blackwell Publishers, 2000
41. Rajkovič Vladislav, Batagelj Vladimir, Bohanec Marko: Merjenje koristnosti v procesu odločanja, Organizacija in kadri, Kranj, 1988. str. 127-140
42. Rajkovič Vladislav, Bohanec Marko: O nekaterih problemih v procesu odločanja, organizacija in kadri, Kranj, 1991. str. 141-149
43. Rajkovič Vladislav, Bohanec Marko: Sistemi za pomoč pri odločanju. Organizacija in kadri, Kranj, 1988. str. 127-140.
44. Rajkovič et al.: Kako storiti več za kakovost zdravstva in šolstva? Modra Knjiga: Civilna družba v Sloveniji in Evropi. Ljubljana: Društvo občanski forum, Služba vlade RS za evropske zadeve, 1999. str. 386-395
45. Rejc A.: Merjenje in ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja in usposabljanja, Kadri, november, Radenci 2001, str. 71 - 75
46. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993. 312 str.
47. Shim Jae K.: Information Systems and Technology for the Noninformation Systems Executive : an Integrated Resource Management Guide for the 21st Century. Boca Raton (FL) [etc.] : CRC Press LLC, 2000. 278 str.
48. Schoen Seymour, Sykes Wendell G: Putting Artificial Intelligence to Work : Evaluating & Implementing Business Applications. New York [etc.] : John Wiley & Sons, 1987. 264 str.
49. Singer G.M.: Human Resource Managment, PWS – Kent Publishing Company, Bosrton, 1990. str. 20-23
50. Svetlik I., Kakovost delovnega življenja v Svetlik I., Kakovost življenja v Sloveniji, Založba FDV, Ljubljana, 1995. str. 161 - 182
51. Tenopyr Mary, Qeljtan Paul: Personel selection and clasification; Army review of psychology, 1992
52. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri. Kranj, 1992. str. 644-653
53. Turban Efraim, Aronson Jay E.: Decision Support Systems and Intelligent Systems. 5. izdaja, London : Prentice-Hall International, 1998. 890 str.
54. Vizjak Pavšič Mojca, Musek Janek, Rajkovič Vladislav: Razumljivost baz znanja kot dejavnik učinkovitosti ekspertnih sistemov za podporo odločanju. Anthropos, Ljubljana, 1995. str. 47-67.
55. Vlaj Stane: Lokalna samouprava: Teorija in praksa, Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004
56. Zupan Blaž et al.: Learning by Discovering Concept Hierarchies. Artificial Intelligence, Amsterdam, 1999. str. 211-242

9. VIRI

1. Bohanec Marko, Rajkovič Vladislav: Večparametrski odločitveni modeli, Institut Jožef Štefan, [<http://www.ai.ijs.si/MarkoBohanec/org95/index.html>], 1995
2. Bagon Judita: Ključ do boljše uprave je v ljudeh. Kadrovska služba vlade. [<http://www.gov.si/ksv/lps.htm>], 2003
3. Leksikon, Cankarjeva založba, 1994. 1216 str.
4. McCarthy John: What is Artificial Intelligence. Stanford University. [URL:<http://www-formal.stanford.edu/jmc/whatisai/whatisai.html>], 11.2.2005. Cornell University, 1997. 693 str.
5. Odlok o organizaciji in delovnem področju občinske uprave Občine Cerknica, št. 10201-5/99 z dne 27.05.1999
6. Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi (Uradni list RS, št. 41/94, 56/94, 33/95, 23/97, 67/2001 in 38/2002)
7. Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest v občinski upravi Občine Cerknica, št. 10202-2/2004 z dne 01.06.2004
8. Pravilnik o spremembah in dopolnitvah Pravilnika o sistemizaciji delovnih mest v občinski upravi Občine Cerknica, št. 10202-2/2004 z dne 01.01.2006
9. Rajkovič Vladislav: Odločitveni sistemi, [<http://www.fov.uni-mb.si/programiranje/uros/files/SPO/OS.zip>], 30.10.2002, 102 str.
10. Uredba o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest (Ur.l. RS, št. 58/2003, 81/2003, 109/2003, 43/2004, 58/2004, 138/2004, 35/2005, 60/2005, 72/2005 in 112/2005)
11. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, 42/2002)
12. Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/2002, 110/2002, 2/2004, 10/2004 – popr., 23/05, 62/05 – odl.US, 113/05)
13. Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti (Uradni list RS, št. 18/94, 13/95, 36/96, 86/99 in 98/99)
14. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 56/2002, 72/2003, 126/2003, 70/2004, 53/2005 in 14/2006)

Priloga 1: Ocenjevalni list za uradnika



OBČINA CERKNICA

Cesta 4. maja 53
1380 CERKNICA
Tel: (01) 70-90-610, Fax: (01) 70-90-633
e-mail: info@cerknica.si

Šifra:

Datum:

OCENJEVALNI LIST URADNIKA ZA LETO 2005 (111.-117. člen Zakona o javnih uslužbencih)

1. PODATKI O URADNIKU			
Uradnik/ca:			
Organizacijska enota:			
Delovno mesto:		Naziv:	

2. OCENA:	
Delo je opravljal: ☐ A. odlično ☐ B. dobro ☐ C. zadovoljivo ☐ D. nezadovoljivo ☐ E. neocenjen	
Datum določitve ocene:	Podpis ocenjevalca/ke
Ocenil/a:	

Uradnik/ca:

3. OBRAZLOŽITEV:

4. SEZNANITEV Z OCENO:

Datum:

Podpis ocenjenega/ne

Podpis ocenjevalca/ke

PRILOGA K OCENJEVALNEMU LISTU

Uradnik/ca:

5. OCENA DELOVNIH IN STROKOVNIH KVALITET:

5.1. REZULTATI DELA

STROKOVNOST (izvajanje nalog v skladu s predpisi in pravili stroke)	OBSEG DELA (količina opravljenega dela; dodatno delo)	PRAVOČASNOST (izvajanje nalog v predvidenih rokih)
☐ a) odlično ☐ b) dobro ☐ c) zadovoljivo ☐ d) nezadovoljivo	☐ a) odlično ☐ b) dobro ☐ c) zadovoljivo ☐ d) nezadovoljivo	☐ a) odlično ☐ b) dobro ☐ c) zadovoljivo ☐ d) nezadovoljivo

5.2. SAMOSTOJNOST, USTVARJALNOST, NATANČNOST

SAMOSTOJNOST (izvajanje nalog brez potrebe po dajanju natančnih navodil in brez potrebe po nadzoru vanju)	USTVARJALNOST (razvijanje novih, uporabnih idej; dajanje koristnih pobud in predlogov)	NATANČNOST (pogostost napak)
☐ a) odlično ☐ b) dobro ☐ c) zadovoljivo ☐ d) nezadovoljivo	☐ a) odlično ☐ b) dobro ☐ c) zadovoljivo ☐ d) nezadovoljivo	☐ a) odlično ☐ b) dobro ☐ c) zadovoljivo ☐ d) nezadovoljivo

5.3. ZANESLJIVOST

(izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti; izvajanje nalog brez potrebe po preverjanju; popoln in točen prenos informacij)

☐ a) odlično ☐ b) dobro ☐ c) zadovoljivo ☐ d) nezadovoljivo
--

5.4. KVALITETA SODELOVANJA IN ORGANIZIRANJA DELA

SODELOVANJE (teamsko delo; odnos do sodelavcev; prenašanje znanja)	ORGANIZIRANJE DELA (organizirana in načrtovana izraba delovnega časa glede na vsebino nalog in postavljene roke; prilagoditev nepredvidenim situacijam)
☐ a) odlično ☐ b) dobro ☐ c) zadovoljivo ☐ d) nezadovoljivo	☐ a) odlično ☐ b) dobro ☐ c) zadovoljivo ☐ d) nezadovoljivo

Uradnik/ca:

5.5. DRUGE SPOSOBNOSTI V ZVEZI Z OPRAVLJANJEM DELA

INTERDISCIPLINARNOST (povezovanje znanja iz različnih delovnih področij)	ODNOS DO UPORABNIKOV STORITEV	KOMUNICIRANJE (pisno in ustno izražanje)
☐ a) odlično ☐ b) dobro ☐ c) zadovoljivo ☐ d) nezadovoljivo	☐ a) odlično ☐ b) dobro ☐ c) zadovoljivo ☐ d) nezadovoljivo	☐ a) odlično ☐ b) dobro ☐ c) zadovoljivo ☐ d) nezadovoljivo

Datum:

Podpis ocenjenega/ne

Podpis ocenjevalca/ke

Priloga 2: Ocenjevalni list za ugotavljanje izpolnjevanja pogojev za napredovanje v skladu s pravilnikom o napredovanju zaposlenih v državni upravi

OBČINA CERKNICA

CESTA 4. MAJA 53

1380 CERKNICA

Številka:

Datum:

OCENJEVALNI LIST

**za ugotavljanje izpolnjevanja pogojev za napredovanje v skladu s pravilnikom
o napredovanju zaposlenih v državni upravi**

1. PODATKI O ZAPOSLENEM

Ime in priimek : _____, rojstni datum: _____

Številka in naziv delovnega mesta _____ notranja organizacijska enota

tarifna skupina _____ in plačilni razred _____.

Za delovno mesto je predpisana _____ stopnja strokovne izobrazbe, zaposleni pa ima _____ stopnjo izobrazbe.

Zaposleni (ustrezno podčrtaj):

- izpolnjuje
- ne izpolnjuje

drugih zahtevanih pogojev za razporeditev na delovno mesto.

Datum prve razporeditve oziroma zadnjega napredovanja _____.

Dejanska delovna doba na dan 30.12.2005 znaša _____.

2. PODATKI O IZPOLNJEVANJU POGOJEV

2.1. Dodatna funkcionalna znanja, ki niso predpisana kot pogoj za razporeditev na delovno mesto (9.člen, 18.člen, 20.člen in 24.člen)

Kriteriji	Št. točk
Znanja in veščine, ki jih je zaposleni pridobil s tečaji, seminarji in usposabljanji v trajanju najmanj 8 pedagoških ur oziroma 1 dan brez preizkusa znanja	20 točk
Skupaj:	

2.2. Interdisciplinarna usposobljenost zaposlenega za opravljanje del na različnih delovnih mestih v okviru poklica (10.člen, 23.člen in 25.člen)

Kriteriji	Št. točk

Skupaj:	

2.3. Samostojnost in zanesljivost pri delu (11.člen in 21.člen)

Kriteriji	Št. točk
Strokovno utemeljen in racionalen pristop pri opravljanju delovnih nalog ter korekten odnos pri delu s strankami	25 točk
Samostojno opravljanje dela, brez strokovne pomoči in brez potrebe po preverjanju tega dela	25 točk
Skupaj:	

2.4. ustvarjalnost, katere oblike niso določene v opisu delovnega mesta (12.člen in 26.člen)

Kriteriji	Št. točk
Samoiniciativno in kvalitetno opravljanje dodatnih nalog, poleg nalog s svojega delovnega področja	20 točk
Prispevek k boljšemu delu organa in k njenemu ugledu v javnosti	20 točk
Skupaj:	
Prenos točk iz prejšnjega ocenjevalnega obdobja	
SKUPNO ŠTEVILO TOČK:	

2.5 Delovna uspešnost (13.člen)

v napredovalnem obdobju je bil zaposleni (ustrezno podčrtaj):

- podpovprečno
- povprečno
- nadpovprečno

delovno uspešen, kar predstojnik utemeljuje s priloženo oceno.

Datum preverjanja pogojev za napredovanje: _____

Predstojnik, vodja notranje organizacijske enote oziroma zaposleni, ki je izpolnil ocenjevalni list:

- ime in priimek: _____
- podpis. _____

3. PREDLOG ZA NAPREDOVANJE

Za napredovanje za 1 plačilni razred mora zaposleni po kriterijih iz 2. poglavja doseči najmanj:

- 50 točk (v tarifnih skupinah od I. do V.)
- 75 točk (v VI. tarifni skupini)
- 100 točk (v tarifnih skupinah od VII. do IX.)

in biti najmanj povprečno delovno uspešen.

Strokovno kadrovska služba ugotavlja:

1.Ocenjevalni list je izpolnjen v skladu z določili pravilnika o napredovanju zaposlenih v državni upravi, priložena pa so mu tudi vsa pisna dokazila o izpolnjevanju pogojev.

2.Glede na doseženo število točk, oceno delovne uspešnosti in druge splošne pogoje iz pravilnika o napredovanju zaposlenih v državni upravi (4.člen, 5.člen in 19.člen) zaposleni (ustrezno podčrtaj oziroma izpolni):

- ne izpolnjuje pogojev za napredovanje
- izpolnjuje pogoje za napredovanje za 1 plačilni razred v količnikih za določitev plače _____/_____
- izpolnjuje pogoje za napredovanje za 2 plačilna razreda v količnik za določitev plače _____.

3.Zaposlenemu je bil določen višji količnik po 65.členu zakona o delavcih v državnih organih, zato ne izpolnjuje pogojev za napredovanje po pravilniku o napredovanju zaposlenih v državni upravi.

4.Zaposleni ne izpolnjuje pogojev za delovno mesto, na katerega je razporejen, zato ne more napredovati v skladu s pravilnikom o napredovanju zaposlenih v državni upravi.

Presežek točk zbranih na podlagi dodatnih funkcionalnih znanj, interdisciplinarne usposobljenosti ter ustvarjalnosti, ki se prenaša v naslednje napredovalno obdobje _____.

Odgovorna oseba strokovne kadrovske službe:

- ime in priimek: _____
- podpis: _____ Datum: _____

PRILOGE:

- **pisna dokazila o izpolnjevanju pogojev**

Priloga 3: Letni razgovor s sodelavcem



OBČINA CERKNICA

Cesta 4. maja 53
1380 CERKNICA
Tel: (01) 70-90-610, Fax: (01) 70-90-633
e-mail: info@cerknica.si

Zapis o letnem razgovoru

Priimek in ime sodelavca: _____

Organizacijska enota: _____

Vodja: _____

Delovno mesto: _____ Datum: _____

V najinem letnem pogovoru sva ugotovila:

1. REALIZACIJA CILJEV V PRETEKLEM LETU – USPEŠNOST DELA:

Kako uspešno so bile realizirane **glavne naloge** v preteklem letu; nedokončane naloge in načrti za dokončanje, usmeritve za naprej:

2. PRIMERNOST SODELAVCA (kompetence)

Primerjala sva zahteve delovnega mesta in sposobnosti, lastnosti, veščine, posebne talente, motive in interese sodelavca, njegove prednosti in pomanjkljivosti in se dogovorila naslednje:

Področja, ki delavca posebej zanimajo in privlačijo:

Priimek in ime sodelavca: _____

Organizacijska enota: _____

Vodja: _____

Delovno mesto: _____ Datum: _____

V najinem letnem pogovoru sva se dogovorila in sprejela naslednje sklepe:

3. CILJI IN TEKOČE NALOGE ZA NASLEDNJE LETO:

Ključne naloge – katere, rezultati in kako jih opraviti

- Roki, trajanje, kakovost, obseg, stroški...
- Standardi, na podlagi katerih se bo ocenjevala delovna uspešnost

4. NAČRTI ZA POVEČANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Dogovorila sva se za naslednje spremembe v načinu dela, delovnih navadah, delovnih sredstvih in pogojih dela:

5. POSEBNI DOGOVORI IN PREDLOGI, pomembni za uspešnost dela ali za sodelovanje:

Podpis vodje:

Podpis sodelavca:

Priloga 4: Anketni vprašalnik

ANKETA

Namen tega vprašalnika je ugotoviti pomembnost kriterijev, ki vplivajo na delovno uspešnost zaposlenih v občinski upravi. Delovna uspešnost je namreč termin, ki ga Zakon o javnih uslužbencih uporablja kot podlago za letno ocenjevanje uradnikov in Zakon o sistemu plač v javnem sektorju kot podlaga za napredovanje v plačnih razredih. Oba zakona določata, da se delovna uspešnost ocenjuje glede na rezultate dela, samostojnost, ustvarjalnost, natančnost in zanesljivost pri opravljanju dela, kvaliteto opravljenega dela in druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela. Pri opredelitvi pojma delovna uspešnost gre za izrazito subjektivno domeno, ki vpliva tako na vertikalno kot na horizontalno napredovanje, zato je potreba po objektivizaciji omenjenega termina še toliko večja.

Vprašalnik je anonimen. Prosim vas, da ga izpolnite in mi ga vrnete. Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem!

Spol

Ž	M
---	---

Starost

Do 25 let	26 – 35 let	36 – 45 let	46 – 55 let	Nad 55 let
-----------	-------------	-------------	-------------	------------

Delovna doba

Manj kot 2 leti	3 – 5 let	6 – 10 let	11 – 15 let	Več kot 16 let
-----------------	-----------	------------	-------------	----------------

Stopnja dosežene izobrazbe

Poklicna šola	Srednja šola	Višja šola	Visoka strokovna šola	Univerzitetna stopnja izobrazbe	Specializacija ali magisterij
---------------	--------------	------------	-----------------------	---------------------------------	-------------------------------

Znanje jezikov

	Aktivno	Pasivno
Angleški jezik		
Nemški jezik		
drugo		

Delovno mesto

Pripravnik	Strokovno tehnični delavec	Upravni delavec	Višji upravni delavec	funkcionar
------------	----------------------------	-----------------	-----------------------	------------

ZNANJE

Kakšna je pomembnost znanja za ocenjevanje delovne uspešnosti?	Nepomembno	Malo pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Znanje – obsega doseženo izobrazbo, izkušnje na določenem delovnem mestu in druga funkcionalna znanja				
Izobrazba – stopnja izobrazbe določene smeri				
Poklic – zaokrožena celota znanj, ki omogoča opravljanje dela				
Stopnja izobrazbe – stopnja znanj, ki nam pove, kako zahtevno delo lahko opravljamo				
Izkušnje – dosežena delovna doba, ki jo delavec doseže na določenem delovnem mestu				
Delovna doba – čas, ki ga človek preživi kot zaposlena oseba				
Področje dela – izkušnje na specifičnem področju, na katerem zaposleni opravlja delo v organizaciji				
Funkcionalna znanja – dodatna znanja za opravljanje dela, kot so znanje tujih jezikov, opravljeni strokovni izpiti				
Znanje tujih jezikov – aktivno ali pasivno znanje				
Izpiti – strokovni izpit in drugi izpiti, potrebni za zasedbo delovnega mesta				
Druga znanja – posebna znanja pri delu z računalnikom, obvladovanje specifičnih področij poslovanja				

LASTNOSTI

Kakšen vpliv imajo lastnosti, tako inteligenčne lastnosti, delovne sposobnosti kot tudi osebnostne lastnosti na delovno uspešnost?	Nepomembno	Malo pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Inteligenca – tako splošna inteligenca, analitično mišljenje kot konceptualne zmožnosti				

Splošna inteligenca – sposobnost obdelave informacij na nov način				
Analitično mišljenje – zmožnost odkrivanja, analiziranja in reševanja problemov				
Konceptualne zmožnosti – vpogled v celoto in odnose med problemi				
Delovne sposobnosti – sposobnost vodenja ljudi, odločanja, pristopa k opravljanju nalog in odnosa do strank				
Vodstvene lastnosti – sposobnost vodenja ljudi in procesa dela				
Odločanje – sposobnost, da se odloči s pomočjo primerne logike in presoje				
Pristop – strokovnost pri delu, organiziranost dela in odnos do strank				
Strokovnost – gotovost in doslednost pri opravljanju nalog				
Organiziranost – učinkovito organiziranje dela				
Odnos do strank – prijazni nasveti in pojasnila strankam ter pripravljenost pomagati				
Osebnostne lastnosti – individualne lastnosti in vrednote				
Individualne lastnosti – notranje in zunanje				
Čustvena stabilnost – odpornost proti trajnejšim čustvenim ekstremom				
Komunikativnost – sprejemanje in pošiljanje informacij				
Nepristranskost – odnos zaposlenega je dosleden in enak do vseh sodelavcev in do strank				
Fleksibilnost – situacijam in spremenjenim potrebam modificiran pristop in stil obnašanja				
Vrednote – obsegajo znanje, ekonomske in individualne vrednote				
Znanje, spoznanja – želja po znanju in poznavanju stvari				
Ekonomske vrednote – nagnjenost k uporabnosti in materialnim vrednotam				
Individualne vrednote – status, pomembnost				

MOTIVACIJA

Kakšna je pomembnost motivacije za ocenjevanje delovne uspešnosti?	Nepomembno	Malo pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Energija – osebna in delovna energija, ki pripomore k boljšim delovnim uspehom				
Osebna energija – fizična in psihična				
Delovna energija – pripravljenost posvetiti veliko časa delu				
Vplivi – motivacija za delo, kot npr. plača, vsebina dela in ostali vplivi				
Plača – ali višina nagrade za opravljeno delo pomeni motivacijo za večjo delovno uspešnost?				
Delo – možnost sodelovanja pri odločanju, vsebina dela in samostojnost pri delu				
Sodelovanje pri odločanju – nadrejeni upoštevajo podrejene pri sprejemanju odločitev				
Zanimivost dela – delo, ki ga opravljam, me pritegne in spodbuja k bolj uspešnemu opravljanju nalog				
Samostojnost pri delu – opravljanje dela brez potrebe po dodatnih navodilih				
Ostali vplivi – odnos s sodelavci, napredovanje in možnost dodatnega izobraževanja				
Dobri odnosi s sodelavci – dobri odnosi tako s podrejenimi kot z nadrejenimi				
Napredovanje – zavest, da imaš možnost napredovati v nazivu, položaju ali plači				
Možnost izobraževanja – pridobivanje dodatnih znanj				

Kolikokrat ste do sedaj napredovali?	1	2	3	4	5	večkrat
v plačnem razredu						
v nazivu						

HVALA ZA SODELOVANJE!

Priloga 5: DEXi

DEXi

18.6.2006

Stran 1

Drevo kriterijev

Kriterij	Opis
Ocena	Ocena delovne uspešnosti zaposlenega v občinski upravi
- Znanje	Znanje obsega izobrazbo, izkušnje in funkcionalna znanja
- Izobrazba	Predstavlja določeno stopnjo izobrazbe določene smeri
- Poklic	Zaokrožena celota znanj, ki omogoča opravljanje dela
- Stopnja izobrazbe	Stopnja znanj, ki nam pove, kako zahtevno delo lahko opravimo
- Izkušnje	Dosežena delovna doba na določenem področju dela
- Delovna doba	Čas, ki ga človek preživi kot zaposlena oseba
- Področje dela	Izkušnje na specifičnem področju, na katerem zaposleni opravlja delo v organizaciji
- Funkcionalna znanja	Znanje tujih jezikov, opravljeni izpiti in druga znanja
- Znanje tujih jezikov	Aktivno ali pasivno znanje tujega jezika
- Izpiti	Strokovni izpit in drugi izpiti, potrebni za zasedbo delovnega mesta
- Druga znanja	Posebna znanja pri delu z računalnikom, obvladovanje specifičnih področij poslovanja
- Motivacija	Delovna in osebna energija ter drugi vplivi, ki vzpodbujajo zaposlenega k delovni uspešnosti
- Energija	Osebna in delovna energija, ki pripomore k boljšim delovnim uspehom
- Osebna energija	Fizična in psihična energija
- Delovna energija	Pripravljenost posvetiti veliko časa delu
- Vplivi	Višina prejetega dohodka, zanimivost dela ter ostali vplivi, kot npr. odnos s sodelavci
- Plača	Višina nagrade za opravljeno delo
- Delo	Vsebina delovnih nalog, sodelovanje pri odločanju in samostojnost pri delu
- Sodelovanje pri odl.	Nadrejeni upoštevajo podrejene pri sprejemanju odločitev
- Zanimivost dela	Delo spodbuja k uspešnemu opravljanju nalog
- Samostojnost	Opravljanje dela brez potrebe po dodatnih navodilih
- Ostali vplivi	Odnos s sodelavci, možnost napredovanja in možnost izobraževanja
- Odnos s sodelavci	Dobri odnosi tako s podrejenimi kot z nadrejenimi
- Napredovanje	Možnost napredovanja v nazivu, ploščju in plači
- Možnost izobraževanja	Pridobivanje dodatnih znanj
- Lastnosti	Inteligence sposobnosti delavca, njegove delovne sposobnosti in osebnostne lastnosti
- Inteligenca	Splošna inteligenca, analitično mišljenje in konceptualne zmognosti
- Splošna inteligenca	Sposobnost obdelave informacij na nov način
- Analitično mišljenje	Zmožnost odkrivanja, analiziranja in reševanja problemov
- Konceptualne zmognosti	Vpogled v celoto in odnose med problemi
- Delovne sposobnosti	Sposobnost vodenja ljudi, odločanja, pristopa k opravljanju nalog in odnos do strank
- Vodenje	Sposobnost vodenja ljudi in procesa dela
- Odločanje	Sposobnost, da se odloči s pomočjo primerne logike in presoje
- Pristop	Obsega pristop do dela in do strank
- Strokovnost	Gotovost in doslednost pri opravljanju nalog
- Organiziranost	Učinkovito organiziranje dela
- Odnos do strank	Prijazni nasveti in pojasnila strankam ter pripravljenost pomagati
- Osebnostne lastnosti	Individualne lastnosti in vrednote
- Individualne lastnosti	Notranje in zunanje individualne osebnostne lastnosti
- Not. oseb. lastnosti	Čustvena stabilnost in nepristranskost do strank in do sodelavcev
- Čustvena stabilnost	Odpornost proti trajnim čustvenim ekstremom
- Nepristranskost	Odnos zaposlenega je dosleden in enak do vseh zaposlenih in do strank
- Zun. oseb. lastnosti	Komunikativnost zaposlenega in njegova možnost prilagajanja
- Komunikativnost	Sprejemanje in pošiljanje informacij
- Fleksibilnost	Situacijam in spremenjenim potrebam modificiran pristop in stil obnašanja
- Vrednote	Obsegajo znanje in spoznanja, ekonomske in individualne vrednote
- Znanje - spoznanja	Želja po znanju in poznavanju stvari
- Ekonomske vrednote	Nagnjenost k uporabi in materialnim vrednotam
- Individualne vrednote	Status, pomembnost

Zaloge vrednosti

Kriterij	Zaloga vrednosti
Ocena	neustr; zadov; dobra; prav dobra; z dobra
Znanje	neustr; zadov; dobro; z dobro
Izobrazba	neustr; zadov; dobro; z dobro
Poklic	neustr; ustr; z ustr
Stopnja izobrazbe	neustr; ustr; z ustr
Izkušnje	neustr; zadov; dobro; z dobro
Delovna doba	neustr; ustr; z ustr
Področje dela	neustr; ustr; z ustr
Funkcionalna znanja	neustr; zadov; dobro; z dobro
Znanje tujih jezikov	neustr; ustr; z ustr
Izpiti	neustr; ustr; z ustr
Druga znanja	neustr; ustr; z ustr
Motivacija	neustr; zadov; dobro; z dobro
Energija	neustr; zadov; dobro; z dobro
Osebna energija	neustr; ustr; z ustr
Delovna energija	neustr; ustr; z ustr
Vplivi	neustr; zadov; dobro; z dobro
Plača	neustr; ustr; z ustr
Delo	neustr; ustr; z ustr
Sodelovanje pri odl.	neustr; ustr; z ustr
Zanimivost dela	neustr; ustr; z ustr
Samostojnost	neustr; ustr; z ustr
Ostali vplivi	neustr; ustr; z ustr
Odnos s sodelavci	neustr; ustr; z ustr
Napredovanje	neustr; ustr; z ustr
Možnost izobraževanja	neustr; ustr; z ustr
Lastnosti	neustr; zadov; dobro; z dobro
Inteligenca	m prim; prim; z prim
Splošna inteligenca	m prim; prim; z prim
Analitično mišljenje	m prim; prim; z prim
Konceptualne zmožnosti	m prim; prim; z prim
Delovne sposobnosti	m prim; prim; z prim
Vodenje	m prim; prim; z prim
Odločanje	m prim; prim; z prim
Pristop	m prim; prim; z prim
Strokovnost	neustr; ustr; z ustr
Organiziranost	neustr; ustr; z ustr
Odnos do strank	neustr; ustr; z ustr
Osebnostne lastnosti	m prim; prim; z prim
Individualne lastnosti	m prim; prim; z prim
Not. oseb. lastnosti	m prim; prim; z prim
Čustvena stabilnost	m prim; prim; z prim
Nepriistranskost	m prim; prim; z prim
Zun. oseb. lastnosti	m prim; prim; z prim
Komunikativnost	m prim; prim; z prim
Fleksibilnost	m prim; prim; z prim
Vrednote	m prim; prim; z prim
Znanje - spoznanja	m prim; prim; z prim
Ekonomske vrednote	m prim; prim; z prim
Individualne vrednote	m prim; prim; z prim

Ocena

Ocena delovne uspešnosti zaposlenega v občinski upravi

1. **neustr**
2. zadov
3. dobra
4. prav dobra
5. **z dobra**

Znanje

Znanje obsega izobrazbo, izkušnje in funkcionalna znanja

1. **neustr**
2. zadov
3. dobro
4. **z dobro**

Izobrazba

Predstavlja določeno stopnjo izobrazbe določene smeri

1. **neustr**
2. zadov
3. dobro
4. **z dobro**

Poklic

Zaokrožena celota znanj, ki omogoča opravljanje dela

1. **neustr**
2. ustr Ustreza zahtevam delovnega mesta
3. **z ustr**

Stopnja izobrazbe

Stopnja znanj, ki nam pove, kako zahtevno delo lahko opravimo

1. **ne ustr**
2. ustr Ustreza zahtevam delovnega mesta
3. **z ustr**

Izkušnje

Dosežena delovna doba na določenem področju dela

1. **neustr**
2. zadovolj
3. dobro
4. **z dobro**

Delovna doba

Čas, ki ga človek preživi kot zaposlena oseba

1. **neustr**
2. ustr
3. **z ustr**

Področje dela

Izkušnje na specifičnem področju, na katerem zaposleni opravlja delo v organizaciji

1. **neustr**
2. ustr
3. **z ustr**

Funkcionalna znanja

Znanje tujih jezikov, opravljeni izpiti in druga znanja

1. **neustr**
2. zadovolj
3. dobro
4. **z dobro**

Znanje tujih jezikov

Aktivno ali pasivno znanje tujega jezika

1. **neustr**
2. ustr
3. **z ustr**

Izpiti

Strokovni izpit in drugi izpiti, potrebni za zasedbo delovnega mesta

1. **neustr**
2. ustr Ustreza zahtevam delovnega mesta
3. **z ustr**

Druga znanja

Posebna znanja pri delu za računalniom, obvladovanje specifičnih področij poslovanja

1. **neustr**
2. ustr Ustreza zahtevam delovnega mesta
3. **z ustr**

Motivacija

Delovna in osebna energija ter drugi vplivi, ki vzpodbujajo zaposlenega k delovni uspešnosti

1. **neustr**
2. zadovolj
3. dobro
4. **z dobro**

Energija

Osebna in delovna energija, ki pripomore k boljšim delovnim uspehom

1. **neustr**
2. zadovolj
3. dobro
4. **z dobro**

Osebna energija

Fizična in psihična energija

1. **neustr**
2. ustr Ustreza zahtevam delovnega mesta
3. **z ustr**

Delovna energija

Pripravljenost posvetiti veliko časa delu

1. **neustr**
2. ustr Ustreza zahtevam delovnega mesta
3. **z ustr**

Vplivi

Višina prejetega dohodka, zanimivost dela ter ostali vplivi, kot npr. odnos s sodelavci

1. **neustr**
2. zadovolj
3. dobro
4. **z dobro**

Plača

Višina nagrade za opravljeno delo

1. **neustr**
2. ustr Ustreza zahtevam delovnega mesta
3. **z ustr**

Delo

Vsebinska delovnih nalog, sodelovanje pri odločanju in samostojnost pri delu

1. **neustr**
2. ustr
3. **z ustr**

Sodelovanje pri odl.

Nadrejeni upoštevajo podrejene pri sprejemanju odločitev

1. **neustr**
2. ustr Ustreza zahtevam delovnega mesta
3. **z ustr**

Zanimivost dela

Delo spodbuja k uspešnemu opravljanju nalog

1. **neustr**
2. ustr Ustreza zahtevam delovnega mesta
3. **z ustr**

Samostojnost

Opravljanje dela brez potrebe po dodatnih navodilih

1. **neustr**
2. ustr Ustreza zahtevam delovnega mesta
3. **z ustr**

Ostali vplivi

Odnos s sodelavci, možnost napredovanja in možnost izobraževanja

1. **neustr**
2. ustr
3. **z ustr**

Odnos s sodelavci

Dobri odnosi tako s podrejenimi kot z nadrejenimi

1. **neustr**
2. ustr Ustreza zahtevam delovnega mesta
3. **z ustr**

Napredovanje

Možnost napredovanja v nazivu, plošču in plači

1. **neustr**
2. ustr Ustreza zahtevam delovnega mesta
3. **z ustr**

Možnost izobraževanja

Pridobivanje dodatnih znanj

1. **neustr**
2. **ustr** Ustreza zahtevam delovnega mesta
3. **z ustr**

Lastnosti

Intelektualne sposobnosti delavca, njegove delovne sposobnosti in osebnostne lastnosti

1. **neustr**
2. **zadov**
3. **dobro**
4. **z dobro**

Inteligenca

Splošna inteligenca, analitično mišljenje in konceptualne zmožnosti

1. **m prim**
2. **prim**
3. **z prim**

Splošna inteligenca

Sposobnost obdelave informacij na nov način

1. **m prim**
2. **prim**
3. **z prim**

Analitično mišljenje

Zmožnost odkrivanja, analiziranja in reševanja problemov

1. **m prim**
2. **prim**
3. **z prim**

Konceptualne zmožnosti

Vpogled v celoto in odnose med problemi

1. **m prim**
2. **prim**
3. **z prim**

Delovne sposobnosti

Sposobnost vodenja ljudi, odločanja, pristopa k opravljanju nalog in odnos do strank

1. **m prim**
2. **prim**
3. **z prim**

Vodenje

Sposobnost vodenja ljudi in procesa dela

1. **m prim**
2. **prim**
3. **z prim**

Odločanje

Sposobnost, da se odloči s pomočjo primerne logike in presoje

1. **m prim**
2. **prim**
3. **z prim**

Pristop

Obsega pristop do dela in do strank

1. **m prim**
2. **prim**
3. **z prim**

Strokovnost

Gotovost in doslednost pri opravljanju nalog

1. **neustr**
2. **ustr** Ustreza zahtevam delovnega mesta
3. **z ustr**

Organiziranost

Učinkovito organiziranje dela

1. **neustr**
2. **ustr** Ustreza zahtevam delovnega mesta
3. **z ustr**

Odnos do strank

Prijazni nasveti in pojasnila strankam ter pripravljenost pomagati

1. **neustr**
2. **ustr** Ustreza zahtevam delovnega mesta
3. **z ustr**

Osebnostne lastnosti

Individualne lastnosti in vrednote

1. **m prim**
2. **prim**
3. **z prim**

Individualne lastnosti

Notranje in zunanje individualne osebnostne lastnosti

1. **m prim**
2. **prim**
3. **z prim**

Not. oseb. lastnosti

Čustvena stabilnost in nepristranskost do strank in do sodelavcev

1. **m prim**
2. **prim**
3. **z prim**

Čustvena stabilnost

Odpornost proti trajnim čustvenim ekstremom

1. **m prim**
2. **prim**
3. **z prim**

Npristranskost

Odnos zaposlenega je dosleden in enak do vseh zaposlenih in do strank

1. **m prim**
2. **prim**
3. **z prim**

Zun. oseb. lastnosti

Komunikativnost zaposlenega in njegova možnost prilagajanja

1. **m prim**
2. **prim**
3. **z prim**

Komunikativnost

Sprejemanje in pošiljanje informacij

1. **m prim**
2. **prim**
3. **z prim**

Fleksibilnost

Situacijam in sprememljenim potrebam modificiran pristop in stil obnašanja

1. **m prim**
2. **prim**
3. **z prim**

Vrednote

Obsegajo znanje in spoznanja, ekonomske in individualne vrednote

1. **m prim**
2. **prim**
3. **z prim**

Znanje - spoznanja

Želja po znanju in poznavanju stvari

1. **m prim**
2. **prim**
3. **z prim**

Ekonomske vrednote

Nagnjenost k uporabi in materialnim vrednotam

1. **m prim**
2. prim
3. **z prim**

Individualne vrednote

Status, pomembnost

1. **m prim**
2. prim
3. **z prim**

Tabele odločitvenih pravil

Znanje	Motivacija	Lastnosti	Ocena
37%	29%	34%	
1 neustr	neustr	*	neustr
2 neustr	<=dobro	neustr	neustr
3 <=dobro	neustr	neustr	neustr
4 neustr	>=zadov	zadov:dobro	zadov
5 <=zadov	zadov	zadov:dobro	zadov
6 <=zadov	>=zadov	zadov	zadov
7 <=dobro	zadov	zadov	zadov
8 neustr	z dobro	<=dobro	zadov
9 <=zadov	z dobro	<=zadov	zadov
10 zadov	<=zadov	zadov:dobro	zadov
11 zadov	*	zadov	zadov
12 zadov:dobro	<=zadov	zadov	zadov
13 >=zadov	neustr	zadov:dobro	zadov
14 zadov	zadov	*	zadov
15 zadov	>=zadov	<=zadov	zadov
16 zadov:dobro	zadov	<=zadov	zadov
17 zadov:dobro	zadov:dobro	neustr	zadov
18 z dobro	neustr	<=dobro	zadov
19 neustr	>=zadov	z dobro	dobra
20 >=zadov	neustr	z dobro	dobra
21 zadov	dobro	>=dobro	dobra
22 zadov:dobro	>=dobro	dobro	dobra
23 dobro	>=zadov	dobro	dobra
24 dobro	>=dobro	zadov:dobro	dobra
25 >=dobro	dobro	zadov	dobra
26 dobro	z dobro	<=dobro	dobra
27 >=dobro	z dobro	neustr	dobra
28 z dobro	zadov:dobro	<=zadov	dobra
29 z dobro	>=zadov	neustr	dobra
30 zadov:dobro	z dobro	z dobro	prav dobra
31 dobro	>=zadov	z dobro	prav dobra
32 >=dobro	zadov	z dobro	prav dobra
33 z dobro	zadov	>=dobro	prav dobra
34 z dobro	>=zadov	dobro	prav dobra
35 z dobro	z dobro	zadov:dobro	prav dobra
36 z dobro	>=dobro	z dobro	z dobra

Izobrazba	Izkušnje	Funkcionalna znanja	Znanje
38%	31%	31%	
1 neustr	neustr	<=zadov	neustr
2 neustr	<=zadov	neustr	neustr
3 <=zadov	neustr	neustr	neustr
4 >=dobro	z dobro	z dobro	z dobro
5 z dobro	>=dobro	z dobro	z dobro
6 z dobro	z dobro	>=dobro	z dobro

Poklic	Stopnja izobrazbe	Izobrazba
30%	70%	
1 <=ustr	ne ustr	neustr
2 neustr	ustr	zadov
3 z ustr	ne ustr	zadov
4 neustr	z ustr	dobro
5 >=ustr	ustr	dobro
6 >=ustr	z ustr	z dobro

	Delovna doba	Področje dela	Izkušnje
	40%	60%	
1	neustr	<=ustr	neustr
2	*	neustr	neustr
3	neustr	z ustr	zadov
4	ustr	>=ustr	dobro
5	>=ustr	ustr	dobro
6	z ustr	z ustr	z dobro

	Znanje tujih jezikov	Izpitni	Druge znanja	Funkcionalna znanja
	31%	40%	29%	
1	neustr	neustr	*	neustr
2	neustr	*	neustr	neustr
3	*	neustr	neustr	neustr
4	neustr	ustr	>=ustr	zadov
5	ustr	neustr	>=ustr	zadov
6	>=ustr	neustr	ustr	zadov
7	z ustr	ustr	neustr	zadov
8	neustr	z ustr	>=ustr	dobro
9	<=ustr	z ustr	ustr	dobro
10	ustr	ustr	*	dobro
11	ustr	>=ustr	<=ustr	dobro
12	>=ustr	ustr	ustr	dobro
13	>=ustr	z ustr	neustr	dobro
14	z ustr	neustr	z ustr	dobro
15	>=ustr	z ustr	z ustr	z dobro
16	z ustr	>=ustr	z ustr	z dobro
17	z ustr	z ustr	>=ustr	z dobro

	Energija	Vplivi	Motivacija
	15%	85%	
1	<=dobro	neustr	neustr
2	*	zadov	zadov
3	z dobro	<=zadov	zadov
4	neustr	>=dobro	dobro
5	*	dobro	dobro
6	>=zadov	z dobro	z dobro

	Osebnostna energija	Delovna energija	Energija
	50%	50%	
1	neustr	neustr	neustr
2	neustr	>=ustr	zadov
3	>=ustr	neustr	zadov
4	ustr	>=ustr	dobro
5	>=ustr	ustr	dobro
6	z ustr	z ustr	z dobro

	Plača	Delo	Ostali vplivi	Vplivi
	47%	19%	34%	
1	neustr	neustr	<=ustr	neustr
2	neustr	*	neustr	neustr
3	<=ustr	neustr	neustr	neustr
4	neustr	*	z ustr	zadov
5	neustr	>=ustr	>=ustr	zadov
6	ustr	>=ustr	neustr	zadov
7	z ustr	neustr	neustr	zadov
8	ustr	<=ustr	>=ustr	dobro
9	ustr	*	ustr	dobro
10	>=ustr	neustr	>=ustr	dobro
11	>=ustr	<=ustr	ustr	dobro
12	z ustr	ustr	<=ustr	dobro
13	z ustr	>=ustr	neustr	dobro
14	>=ustr	z ustr	z ustr	z dobro
15	z ustr	>=ustr	z ustr	z dobro
16	z ustr	z ustr	>=ustr	z dobro

	Sodelovanje pri odl.	Zanimivost dela	Samostojnost	Delo
	25%	42%	33%	
1	neustr	neustr	*	neustr
2	<=ustr	neustr	<=ustr	neustr
3	<=ustr	<=ustr	neustr	neustr
4	*	neustr	neustr	neustr
5	neustr	>=ustr	>=ustr	ustr
6	*	ustr	ustr	ustr
7	neustr	z ustr	*	ustr
8	*	z ustr	neustr	ustr
9	>=ustr	neustr	z ustr	ustr
10	z ustr	neustr	>=ustr	ustr
11	z ustr	<=ustr	ustr	ustr
12	z ustr	ustr	<=ustr	ustr
13	z ustr	>=ustr	neustr	ustr
14	>=ustr	>=ustr	z ustr	z ustr
15	>=ustr	z ustr	>=ustr	z ustr

	Odnos s sodelavci	Napredovanje	Možnost izobraževanja	Ostali vplivi
	41%	41%	18%	
1	neustr	neustr	*	neustr
2	neustr	<=ustr	<=ustr	neustr
3	<=ustr	neustr	<=ustr	neustr
4	neustr	>=ustr	z ustr	ustr
5	<=ustr	ustr	z ustr	ustr
6	neustr	z ustr	*	ustr
7	<=ustr	z ustr	<=ustr	ustr
8	ustr	<=ustr	z ustr	ustr
9	>=ustr	neustr	z ustr	ustr
10	ustr	ustr	*	ustr
11	ustr	>=ustr	<=ustr	ustr
12	>=ustr	ustr	<=ustr	ustr
13	z ustr	neustr	*	ustr
14	z ustr	<=ustr	<=ustr	ustr
15	>=ustr	z ustr	z ustr	z ustr
16	z ustr	>=ustr	z ustr	z ustr
17	z ustr	z ustr	*	z ustr

	Inteligenca	Delovne sposobnosti	Osebnostne lastnosti	Lastnosti
	20%	40%	40%	
1	m prim	m prim	<=prim	neustr
2	m prim	<=prim	m prim	neustr
3	*	m prim	m prim	neustr
4	<=prim	m prim	z prim	zadov
5	<=prim	z prim	m prim	zadov
6	prim	m prim	>=prim	zadov
7	>=prim	m prim	prim	zadov
8	prim	>=prim	m prim	zadov
9	>=prim	prim	m prim	zadov
10	m prim	>=prim	>=prim	dobro
11	*	prim	prim	dobro
12	z prim	m prim	z prim	dobro
13	z prim	z prim	m prim	dobro
14	>=prim	>=prim	z prim	z dobro
15	>=prim	z prim	>=prim	z dobro

Splošna inteligenca	Analično mišljenje	Konceptualne zmožnosti	Inteligenca
50%	25%	25%	
1 m prim	m prim	*	m prim
2 m prim	<=prim	<=prim	m prim
3 m prim	*	m prim	m prim
4 <=prim	m prim	m prim	m prim
5 m prim	>=prim	z prim	prim
6 <=prim	prim	z prim	prim
7 m prim	z prim	>=prim	prim
8 <=prim	z prim	prim	prim
9 prim	<=prim	>=prim	prim
10 prim	*	prim	prim
11 >=prim	m prim	prim	prim
12 prim	prim	*	prim
13 prim	>=prim	<=prim	prim
14 >=prim	prim	m prim	prim
15 z prim	m prim	<=prim	prim
16 z prim	<=prim	m prim	prim
17 >=prim	z prim	z prim	z prim
18 z prim	*	z prim	z prim
19 z prim	>=prim	>=prim	z prim
20 z prim	z prim	*	z prim

Vođenje	Odlučanje	Pristop	Delovne sposobnosti
24%	36%	40%	
1 m prim	m prim	*	m prim
2 m prim	*	m prim	m prim
3 <=prim	<=prim	m prim	m prim
4 *	m prim	m prim	m prim
5 m prim	prim	>=prim	prim
6 m prim	>=prim	prim	prim
7 *	prim	prim	prim
8 >=prim	m prim	>=prim	prim
9 >=prim	<=prim	prim	prim
10 >=prim	z prim	m prim	prim
11 z prim	prim	<=prim	prim
12 z prim	>=prim	m prim	prim
13 *	z prim	z prim	z prim
14 >=prim	>=prim	z prim	z prim
15 >=prim	z prim	>=prim	z prim

Strokovnost	Organiziranost	Odnos do strank	Pristop
45%	35%	20%	
1 neustr	neustr	*	m prim
2 neustr	<=ustr	<=ustr	m prim
3 neustr	*	neustr	m prim
4 <=ustr	neustr	neustr	m prim
5 neustr	>=ustr	z ustr	prim
6 *	ustr	z ustr	prim
7 neustr	z ustr	>=ustr	prim
8 <=ustr	z ustr	ustr	prim
9 ustr	*	ustr	prim
10 >=ustr	<=ustr	>=ustr	prim
11 ustr	>=ustr	<=ustr	prim
12 >=ustr	ustr	*	prim
13 z ustr	<=ustr	*	prim
14 >=ustr	z ustr	z ustr	z prim
15 z ustr	z ustr	*	z prim

Individualne lastnosti	Vrednote	Osebnostne lastnosti
67%	33%	
1 m prim	<=prim	m prim
2 <=prim	z prim	prim
3 prim	*	prim
4 >=prim	m prim	prim
5 z prim	>=prim	z prim

Not. oseb. lastnosti	Zun. oseb. lastnosti	Individualne lastnosti
50%	50%	
1 m prim	<=prim	m prim
2 <=prim	m prim	m prim
3 m prim	z prim	prim
4 prim	prim	prim
5 z prim	m prim	prim
6 >=prim	z prim	z prim
7 z prim	>=prim	z prim

Čustvena stabilnost	Nepriistranskost	Not. oseb. lastnosti
67%	33%	
1 m prim	<=prim	m prim
2 <=prim	z prim	prim
3 prim	*	prim
4 >=prim	m prim	prim
5 z prim	>=prim	z prim

Komunikativnost	Fleksibilnost	Zun. oseb. lastnosti
50%	50%	
1 m prim	<=prim	m prim
2 <=prim	m prim	m prim
3 m prim	z prim	prim
4 prim	prim	prim
5 z prim	m prim	prim
6 >=prim	z prim	z prim
7 z prim	>=prim	z prim

Znanje - spoznanja	Ekonomske vrednote	Individualne vrednote	Vrednote
45%	23%	32%	
1 m prim	m prim	*	m prim
2 m prim	*	m prim	m prim
3 <=prim	m prim	m prim	m prim
4 m prim	>=prim	>=prim	prim
5 <=prim	prim	>=prim	prim
6 <=prim	>=prim	prim	prim
7 prim	<=prim	>=prim	prim
8 prim	*	prim	prim
9 >=prim	m prim	prim	prim
10 prim	prim	*	prim
11 prim	>=prim	<=prim	prim
12 >=prim	>=prim	m prim	prim
13 z prim	m prim	<=prim	prim
14 z prim	*	m prim	prim
15 >=prim	z prim	z prim	z prim
16 z prim	*	z prim	z prim
17 z prim	>=prim	>=prim	z prim

Povprečne uteži

Kriterij	Lokalne	Globalne	Lok.norm.	Glob.norm.
Ocena				
Znanje	37,3	37,3	37,3	37,3
Izobrazba	37,5	14,0	37,5	14,0
Poklic	30,0	4,2	30,0	4,2
Stopnja izobrazbe	70,0	9,8	70,0	9,8
Izkušnje	31,2	11,6	31,2	11,6
Delovna doba	40,0	4,7	40,0	4,7
Področje dela	60,0	7,0	60,0	7,0
Funkcionalna znanja	31,3	11,6	31,3	11,6
Znanje tujih jezikov	31,4	3,7	31,4	3,7
Izpiti	40,0	4,7	40,0	4,7
Druga znanja	28,6	3,3	28,6	3,3
Motivacija	29,1	29,1	29,1	29,1
Energija	15,0	4,4	15,0	4,4
Osebn energija	50,0	2,2	50,0	2,2
Delovna energija	50,0	2,2	50,0	2,2
Vplivi	85,0	24,7	85,0	24,7
Plača	46,9	11,6	46,9	11,6
Delo	18,8	4,6	18,8	4,6
Sodelovanje pri odl.	25,0	1,2	25,0	1,2
Zanimivost dela	41,7	1,9	41,7	1,9
Samostojnost	33,3	1,5	33,3	1,5
Ostali vplivi	34,4	8,5	34,4	8,5
Odnos s sodelavci	40,9	3,5	40,9	3,5
Napredovanje	40,9	3,5	40,9	3,5
Možnost izobraževanja	18,2	1,5	18,2	1,5
Lastnosti	33,6	33,6	33,6	33,6
Inteligenca	20,0	6,7	20,0	6,7
Splošna inteligenca	50,0	3,4	50,0	3,4
Analitično mišljenje	25,0	1,7	25,0	1,7
Konceptualne zmožnosti	25,0	1,7	25,0	1,7
Delovne sposobnosti	40,0	13,5	40,0	13,5
Vodenje	24,0	3,2	24,0	3,2
Odločanje	36,0	4,8	36,0	4,8
Pristop	40,0	5,4	40,0	5,4
Strokovnost	45,0	2,4	45,0	2,4
Organiziranost	35,0	1,9	35,0	1,9
Odnos do strank	20,0	1,1	20,0	1,1
Osebnostne lastnosti	40,0	13,5	40,0	13,5
Individualne lastnosti	66,7	9,0	66,7	9,0
Not. oseb. lastnosti	50,0	4,5	50,0	4,5
Čustvena stabilnost	66,7	3,0	66,7	3,0
Nepriistranskost	33,3	1,5	33,3	1,5
Zun. oseb. lastnosti	50,0	4,5	50,0	4,5
Komunikativnost	50,0	2,2	50,0	2,2
Fleksibilnost	50,0	2,2	50,0	2,2
Vrednote	33,3	4,5	33,3	4,5
Znanje - spoznanja	45,5	2,0	45,5	2,0
Ekonomске vrednote	22,7	1,0	22,7	1,0
Individualne vrednote	31,8	1,4	31,8	1,4

Rezultati vrednotenja

Kriterij	Sekretar	V svetovalec	Svetovalec	V referent	Referent
Ocena	dobra	prav dobra	dobra	z dobra	dobra
Znanje	dobro	dobro	zadov	z dobro	zadov
Izobrazba	z dobro	z dobro	dobro	z dobro	zadov
Poklic	z ustr	ustr	ustr	z ustr	neustr
Stopnja izobrazbe	z ustr	z ustr	ustr	z ustr	ustr
Izkušnje	neustr	dobro	neustr	dobro	dobro
Delovna doba	ustr	ustr	neustr	ustr	ustr
Področje dela	neustr	ustr	ustr	z ustr	z ustr
Funkcionalna znanja	dobro	neustr	dobro	z dobro	zadov
Znanje tujih jezikov	z ustr	neustr	ustr	ustr	neustr
Izpiti	ustr	neustr	ustr	z ustr	ustr
Druga znanja	ustr	z ustr	ustr	z ustr	ustr
Motivacija	z dobro	z dobro	z dobro	z dobro	z dobro
Energija	dobro	dobro	dobro	dobro	dobro
Osebn energija	ustr	ustr	z ustr	ustr	z ustr
Delovna energija	ustr	ustr	ustr	z ustr	ustr
Vplivi	z dobro	z dobro	z dobro	z dobro	z dobro
Plača	z ustr	z ustr	z ustr	z ustr	z ustr
Delo	z ustr	ustr	z ustr	z ustr	z ustr
Sodelovanje pri odl.	ustr	z ustr	z ustr	ustr	ustr
Zanimivost dela	z ustr	ustr	z ustr	ustr	z ustr
Samostojnost	z ustr	ustr	ustr	z ustr	ustr
Ostali vplivi	ustr	z ustr	ustr	z ustr	ustr
Odnos s sodelavci	z ustr	ustr	ustr	z ustr	ustr
Napredovanje	ustr	z ustr	z ustr	z ustr	ustr
Možnost izobraževanja	ustr	z ustr	ustr	ustr	ustr
Lastnosti	dobro	z dobro	dobro	z dobro	dobro
Inteligenca	prim	z prim	z prim	z prim	prim
Splošna inteligenca	prim	z prim	z prim	z prim	prim
Analitično mišljenje	prim	z prim	z prim	z prim	z prim
Konceptualne zmožnosti	m prim	z prim	z prim	prim	prim
Delovne sposobnosti	prim	z prim	prim	z prim	prim
Vodenje	prim	z prim	prim	prim	m prim
Odločanje	m prim	z prim	prim	z prim	z prim
Pristop	prim	z prim	prim	prim	prim
Strokovnost	z ustr	z ustr	z ustr	z ustr	z ustr
Organiziranost	ustr	z ustr	ustr	ustr	ustr
Odnos do strank	z ustr	z ustr	z ustr	ustr	z ustr
Osebnostne lastnosti	prim	prim	prim	z prim	prim
Individualne lastnosti	prim	prim	prim	z prim	z prim
Not. oseb. lastnosti	z prim	prim	prim	z prim	prim
Čustvena stabilnost	z prim	prim	prim	z prim	prim
Nepristranskost	z prim	z prim	z prim	prim	prim
Zun. oseb. lastnosti	m prim	prim	prim	z prim	z prim
Komunikativnost	prim	prim	prim	prim	z prim
Fleksibilnost	m prim	prim	prim	z prim	prim
Vrednote	m prim	m prim	prim	prim	m prim
Znanje - spoznanja	prim	prim	prim	prim	m prim
Ekonomske vrednote	m prim	m prim	m prim	m prim	m prim
Individualne vrednote	m prim	m prim	prim	prim	m prim

Kriterij	Administ
Ocena	zadov
Znanje	zadov
Izobrazba	neustr
Poklic	ustr
Stopnja izobrazbe	ne ustr
Izkušnje	dobro
Delovna doba	ustr
Področje dela	ustr
Funkcionalna znanja	neustr
Znanje tujih jezikov	neustr
Izpiti	neustr
Druga znanja	ustr
Motivacija	dobro
Energija	dobro
Osebna energija	z ustr
Delovna energija	ustr
Vplivi	dobro
Plača	ustr
Delo	ustr
Sodelovanje pri odl.	ustr
Zanimivost dela	ustr
Samostojnost	ustr
Ostali vplivi	z ustr
Odnos s sodelavci	z ustr
Napredovanje	z ustr
Možnost izobraževanja	ustr
Lastnosti	zadov
Inteligenca	prim
Splošna inteligenca	prim
Analitično mišljenje	prim
Konceptualne zmožnosti	prim
Delovne sposobnosti	prim
Vodenje	prim
Odločanje	prim
Pristop	prim
Strokovnost	z ustr
Organiziranost	ustr
Odnos do strank	z ustr
Osebnostne lastnosti	m prim
Individualne lastnosti	m prim
Not. oseb. lastnosti	prim
Čustvena stabilnost	m prim
Nepriistranskost	z prim
Zun. oseb. lastnosti	m prim
Komunikativnost	m prim
Fleksibilnost	prim
Vrednote	prim
Znanje - spoznanja	prim
Ekonomske vrednote	prim
Individualne vrednote	prim