

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA HABILITACIJSKEGA PROCESA NA
UNIVERZI V LJUBLJANI**

Ljubljana, september 2016

PETRA ZABUKOVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Petra Zabukovec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza habilitacijskega procesa na Univerzi v Ljubljani, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Jurijem Jakličem.

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT, PRENOVA IN INFORMATIZACIJA PROCESOV	2
1.1 Poslovni proces	2
1.2 Management poslovnih procesov	5
1.3 Značilnosti managementa, prenove in informatizacije procesov v javni upravi	7
1.4 Tehnike, orodja in priporočila za modeliranje	11
2 PREDSTAVITEV PROUČEVANEGA PODROČJA	14
2.1 Pravne podlage, predpisi in merila.....	14
2.2 Habilitacijski nazivi	16
2.3 Habilitacijska področja	17
2.4 Splošna opredelitev in časovni okvir povprečnega habilitacijskega postopka	18
2.5 Volilno obdobje	20
2.6 Strokovni poročevalci in priprava strokovnih ocen.....	23
2.7 Mnenje študentskega sveta o pedagoškem delu kandidata	24
3 OPISI POSAMEZNIH HABILITACIJSKIH POSTOPKOV	25
3.1 Postopek prve izvolitve v naziv visokošolskega sodelavca.....	26
3.2 Postopek ponovne izvolitve v isti naziv asistent in asistent - raziskovalec	27
3.3 Postopek prve izvolitve v naziv visokošolskega učitelja.....	28
3.4 Postopek prve izvolitve v naziv znanstvenega sodelavca.....	33
3.5 Postopek ponovne izvolitve v isti naziv visokošolskega učitelja in znanstvenega sodelavca.....	33
3.6 Postopek ugotavljanja enakovrednosti naziva	35
3.7 Postopek imenovanja v naziv gostujoči učitelj in gostujoči raziskovalec	39
3.8 Postopek predčasne izvolitve v višji naziv in postopek izvolitve v naziv, ki odstopa od vrstnega reda.....	43
3.9 Zaključek postopka in možnost pritožbe	43
3.10 Stroškovni vidik postopkov	46
4 ANALIZA TRENUTNEGA STANJA	47
4.1 Obstoječi način dela habilitacijske komisije UL	48
4.2 Možnost prehoda na elektronsko poslovanje.....	51
4.3 Prenova in informatizacija poslovanja na ravni celotne Univerze v Ljubljani	52
5 DEFINIRANJE PROBLEMA	57
6 IZVEDBA RAZISKAVE	64
6.1 Primerjava habilitacijskih postopkov med UL, UM in UP.....	65
6.2 Izvedba ankete in analiza odgovorov.....	68
7 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO	74
SKLEP	82
LITERATURA IN VIRI	86
PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ocena trajanja povprečnega habilitacijskega postopka izvolitve v višji naziv ...	19
Tabela 2: Število obravnavanih vlog za pridobitev naziva gostujoči učitelj,.....	41
Tabela 3: Cene habilitacijskih postopkov v študijskem letu 2015/2016 in 2016/2017.....	46
Tabela 4: Število obravnavanih rednih vlog in dopolnjenih vlog na sejo.....	49
Tabela 5: Število prejetih rednih vlog na sejah HK UL po letih, od 2012 do vključno 29.6.2016, glede na habilitacijski naziv	51
Tabela 6: Rezultati glasovanja o obravnavanih vlogah na sejah HK UL od leta 2012 do vključno 29.6.2016.....	58
Tabela 7: Stroški strokovnih poročevalcev v postopku izvolitve v naziv na Univerzi v Mariboru, v š.l. 2016/2017	66
Tabela 8: Primerjava cen izvolitev v nazive med UL, UM in UP, v študijskem letu 2015/2016, izraženo v EUR, brez DDV.....	68
Tabela 9: SWOT analiza vodenja habilitacijskih postopkov v strokovni službi Rektorata UL.....	78

KAZALO SLIK

Slika 1: Shematski prikaz poslovnega procesa	4
Slika 2: Število vlog vloženih po novih Merilih in po starih Merilih, glede na leto, od 2012 do 2015.....	16
Slika 3: Časovni prikaz pravočasno oddane vloge in kratkega postopka izvolitve	21
Slika 4: Časovni prikaz prepozno oddane vloge in dolgega postopka izvolitve.....	22
Slika 5: Štiri zaporedne izvolitve v isti naziv asistent, če je vloga pravočasno vložena.....	22
Slika 6: Štiri zaporedna volilna obdobja za izvolitev v naziv asistent.....	23
Slika 7: Postopek prve izvolitve v naziv visokošolskega učitelja – docent	32
Slika 8: Postopek izvolitve v naziv znanstveni svetnik.....	34
Slika 9: Postopek ponovne izvolitve v isti naziv visokošolskega učitelja	36
Slika 10: Postopek ponovne izvolitve v isti naziv znanstvenega delavca.....	37
Slika 11: Število vlog za ugotavljanje enakovrednosti naziva v letih od 2012 do vključno 29.6.2016.....	39
Slika 12: Postopek ugotavljanja enakovrednosti naziva	40
Slika 13: Postopek imenovanja v naziv gostujoči učitelj / gostujoči raziskovalec	42
Slika 14: Pristojnosti odločanja in izdajanja dokumentov	45
Slika 15: Gradivo za 5. redno sejo HK UL, ki je potekala 1.6.2016, v 13 izvodih.....	50
Slika 16: Povezave novega PIS z drugimi sistemi na UL in zunanjimi sistemi.....	54
Slika 17: Temeljni cilji prenove poslovanja.....	64
Slika 18: Prikaz uvedbe strokovne službe na Rektoratu UL in spremembe pristojnosti odločanja	79

UVOD

O managementu, modeliranju, prenovi in informatizaciji poslovnih procesov je bilo že veliko napisanega in kljub vsem teoretičnim dognanjem ter praktičnim izkušnjam tako domačih kot tujih avtorjev v podjetjih in v negospodarskih organizacijah vedno znova naletimo na delovne procese in postopke, ki se že leta izvajajo po neki lastni vztrajnosti in kot taki dopuščajo veliko možnosti za optimizacijo in poleg tega v času, ko se informacijska tehnologija dnevno razvija in izpopolnjuje, še niso informacijsko podprti. Razlogov za to ne moremo več iskati v pomanjkanju tehnoloških rešitev, neustreznem kadru ali visokih stroških, saj se pre pogosto izkaže, da gre v največji meri za organizacijske težave in z njimi povezano vodenje organizacije. Harmon meni, da je analiziranje poslovnih procesov in njihovih izboljšav, z namenom povečanja produktivnosti in učinkovitosti, trajna odgovornost vodstva. Vodstvo ima seveda tudi druge naloge, vendar je najpomembnejša med njimi ravno ta, da stalno raziskujejo procese z namenom nadgrajevanja in stalnega zagotavljanja najvišje možne učinkovitosti in uspešnosti (Harmon, 2014, str. 28).

V tej zaključni nalogi je podana študija primera habilitacijskih postopkov Univerze v Ljubljani (v nadaljevanju UL), ki do sedaj še niso bili dokumentirani in niso informacijsko podprti. Glavni cilj naloge je opisati in preučiti vse habilitacijske postopke, ki potekajo na članicah UL in na Rektoratu UL, definirati vse aktivnosti, ki se odvijajo znotraj posameznih postopkov in tako pridobiti celosten vpogled v habilitacijski proces na UL. Namen naloge je poiskati možnosti optimizacije posameznih postopkov in s tem prispevati k učinkovitejšemu izvajanju le teh. Predvsem iz časovnega vidika želimo poiskati možnosti za skrajšanje postopkov ob zagotavljanju in ohranjanju trenutne kakovosti vodenja in izvedbe postopkov.

Habilitacijski postopki so zahtevni in dolgotrajni ter za večino udeležencev dokaj stresni, zato skladno z namenom raziskave, ki je prispevati k splošnemu izboljšanju izvajanja habilitacijskih postopkov, na koncu naloge podajamo konkretne predloge za izboljšave postopkov v smislu optimizacije časovne komponente, možnosti informatizacije in poenotenja vodenja postopkov po članicah UL.

Ker bomo analizirali habilitacijske procese na Univerzi v Ljubljani, govorimo o procesih v javni upravi. V gospodarskih organizacijah je najpomembnejši cilj prenove in informatizacije poslovnih procesov znižanje stroškov, kar pa vedno ne velja za javno upravo. V okviru te naloge je cilj prenove habilitacijskih postopkov skrajšanje časovnega obdobja poteka posameznih postopkov. Prihranek na času je posledično sicer tudi prihranek na denarju, vendar to dvoje nikakor ne sme znižati trenutne ravni kakovosti izvajanja postopkov. V javni upravi so stroški, ki nastanejo zaradi slabe kakovosti postopkov, merljivi v materialu in času: število nerešenih zadev po lastni krivdi in odpravljanje vzrokov zanje; izvajanje korektivnih ukrepov v primeru motenj; število

vrnjenih odločb v ponovno odločanje; število pritožbenih postopkov; število uničenih tiskovin ipd. (Nemec, 2001). Javne institucije so po svoji organizacijski naravi manj fleksibilne od gospodarskih, zato tudi težje absorbirajo spremembe, vendar to ne sme biti razlog pri zagotavljanju učinkovitosti.

Če želimo izboljšati procese, ki v organizaciji že potekajo po neki ustaljeni praksi in na podlagi pisanih in nepisanih pravil, moramo najprej te procese definirati, opisati in grafično prikazati. Temu pravimo modeliranje procesov. Modeliranje služi lažjemu razumevanju procesov, grafičnemu prikazu procesa pa pravimo model. Model je poenostavljena ter abstraktna predstavitev realnega izvajanja procesa (Kovačič et. al., 2004). Modeliranje poslovnih procesov poteka tako, da najprej izdelamo model obstoječega stanja procesa (angl. *as-is model*), to je izhodiščni model. Nato preko simulacije in analize obstoječega modela predlagamo spremembo v smislu večje učinkovitosti procesa in izdelamo model predloga prenove (angl. *to-be model*), ki nam nato služi tudi kot osnova za modeliranje (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005).

V prvem delu naloge bomo predstavili teoretične podlage o managementu, prenovi in informatizaciji procesov, s poudarkom na javni upravi in povezavi na habilitacijske procese. Za raziskavo empiričnega dela naloge bomo uporabili metodo popisa, opisa in grafičnega prikaza habilitacijskih postopkov, ki se trenutno izvajajo. Izvedli bomo anketo po članicah UL o načinu vodenja postopkov, s čimer bomo pridobili boljši vpogled v prakso, ki se na področju habilitacij dejansko izvaja. Opravili bomo krajšo primerjalno analizo habilitacij (angl. *benchmarking*) med UL, Univerzo v Mariboru in Univerzo na Primorskem.

1 MANAGEMENT, PRENOVA IN INFORMATIZACIJA PROCESOV

1.1 Poslovni proces

Univerza v Ljubljani je javni zavod, katerega temeljni cilj ni ustvarjanje dobička, ampak izvajanje visokošolskega izobraževanja študentov ter umetniško, znanstveno in raziskovalno delovanje v slovenskem in svetovnem prostoru. Osnovna dejavnost Univerze se financira iz državnega proračuna. Kljub temu da ne gre za gospodarsko organizacijo, govorimo o njenih poslovnih procesih, saj je vsak proces že sam po sebi poslovne narave, saj gre za oplemenitenje oziroma dodano vrednost vhodnega materiala, pri njegovem izhodu.

»Poslovni proces opredeljujemo kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih posledica oziroma izid je načrtovani izdelek ali storitev« (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 29); oziroma »poslovni proces lahko opredelimo kot zbirko aktivnosti, ki prejme enega ali več tipov vhodov in ustvari izhod, ki stranki prinese

neko vrednost« (Gradišar, Jaklič & Turk, 2012, str. 149). Tako je tudi habilitacijski proces sestavljen iz zaporedja aktivnosti, ki jih bomo v praktičnem delu naloge definirali z namenom izboljšanja posameznega procesa. Pri izvajanju habilitacijskih procesov v praksi prihaja do podobnih pomanjkljivosti, kot jih navajajo tudi Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger in Groznik (2004) kot najbolj splošne pomanjkljivosti izvajanja poslovnih procesov v večini organizacij: nepoenotenost izvajanja, izvajalci niso seznanjeni s celotnim procesom, podvajanje aktivnosti, dolgotrajnost odobritev ipd.

Starejša, Turkova definicija poslovnega procesa, je bolj osredotočena na delo in delavce, saj pravi, da je poslovni proces delovanje, s katerim ljudje uresničujejo lastne osebne in širše družbene cilje. Poslovni proces je delovni proces, ki je sestavljen iz delovnih sredstev, predmetov dela, storitev drugih ter delavcev z njihovo delovno silo in opravljenim delom (Turk, 1990). Pučko in Rozman (1992) pa menita, da je poslovni proces kar opravljanje dejavnosti podjetja in kot takšen omogoča uresničevanje osnovnega cilja, ki je ustvarjanje dobička.

Definicij poslovnega procesa je seveda še mnogo več, ampak če povzamemo navedene štiri, gre za zaporedje opravljanja aktivnosti, ki jih opravijo ljudje in so med seboj logično povezane z namenom doseči cilj procesa. Davenport (2013) navaja podobno definicijo procesa in poudarja, da je pri procesu pomembno *kako* je delo narejeno, za razliko od samega izdelka (ali storitve oz. izhoda na splošno), ki se osredotoča na to, *kaj* je narejeno.

Vsak proces je razčlenjen na aktivnosti, cilj vsake posamezne aktivnosti pa mora slediti končnemu cilju procesa kot celote. Damij (2009) pravi, da poslovni proces poteka vodoravno in se izvaja skozi različne funkcijske oddelke. Vsak oddelek izvaja del poslovnega procesa, ki se imenuje delovni proces. Proces sestavlja množica manjših delovnih procesov, vsak tak manjši delovni proces pa se deli naprej na procedure, aktivnosti, naloge in korake. Če se ti izvajajo v logičnem zaporedju, to organizaciji omogoča vhode pretvoriti v izhode. Tudi po Kovačič et. al. (2005) so najosnovnejši nivo vsakega poslovnega procesa aktivnosti, več njih se združuje v postopke ali delovne procese, ti pa tvorijo celoten poslovni proces.

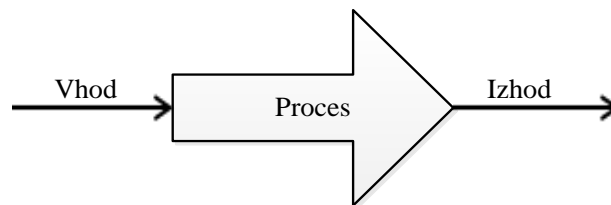
Sestavine, ki opredeljujejo poslovni proces, so naslednje (Kovačič et. al., 2004):

- dogodek ali več dogodkov, ki sprožijo začetek izvajanja procesa,
- vhod je vsebina, ki prihaja v proces,
- izhod ali rezultat procesa, kot so proizvod, storitev ali dokumenti,
- lastnik procesa je posamezna oseba, ki je odgovorna za izvedbo in nadzor nad procesom,
- omejitve določajo v kakšnem obsegu se bo proces izvajal in kakšne so pristojnosti lastnika procesa,

- stroški izvedbe procesa, ki nastanejo s porabo virov pri izvajanju (čas, kadrovski viri, material ipd.),
- cilji procesa so ključni dejavniki uspeha, njihovo doseganje naročniku zagotovi uspešno izvajanje procesa.

Poslovni procesi so torej sestavljeni iz več podprocesov, ki jih sestavlja več smiselno povezanih aktivnosti skupaj. Vsak proces (in tudi vsak podproces) ima svoj vhod in izhod, kot kaže Slika 1. Pri habilitacijskih postopkih vhod predstavlja vloga kandidata, izhod pa odločba oz. sklep o (ne)izvolitvi v zaproseni habilitacijski naziv. Tako vhod kot tudi izhod predstavljata nek dokument, kar je pogosteje pri procesih v javni upravi, medtem kot v gospodarskih organizacijah vhod in izhod večkrat predstavljajo surovine, polizdelki, izdelki ali storitve.

Slika 1: Shematski prikaz poslovnega procesa



Vir: A. Kovačič, J. Jaklič, M. Indihar Štemberger & A. Groznik, Prenova in informatizacija poslovanja, 2004, str. 59

Aktivnosti, ki sestavljajo procese, po navadi izvajajo različni oddelki ali službe v organizaciji, kar pomeni, da je za izvedbo brez zastojev treba omogočiti ustrezen prehod podatkov, informacij in dokumentov med službami in oddelki (Kovačič et. al., 2004). Če definiramo deležnike habilitacijskih postopkov, že po njih vidimo, da se aktivnosti v habilitacijskem postopku izvajajo v različnih organizacijskih enotah (na članicah in na Rektoratu UL), v različnih službah znotraj posamezne organizacijske enote (na članici med kadrovske službo, službo za študentske zadeve, službo za informatiko; na Rektoratu UL pa med vložiščem, kadrovske službo in pravno službo) in v različnih organih (dekan, senat članice, Študentski svet članice, rektor, Senat UL, Habilitacijska komisija UL). Členitev zapletenih oziroma kompleksnejših poslovnih procesov, ki se izvajajo preko različnih organizacijskih enot oziroma potekajo skozi več poslovnih funkcij, na podprocesih in naprej na aktivnosti, je pomembna zaradi izdelave modela procesa.

Pri izvajanju poslovnih procesov porabljamo vire oziroma resurse, s katerimi razpolaga organizacija. Poraba virov je potrebna za pretvorbo vhodov v izhode kot na Sliki 1, in se izraža v porabi časa ter nastajanju stroškov tekom izvedbe procesa. Če merimo porabljanje resursov lahko s tem tudi merimo in določimo učinkovitost v proučevanem poslovnem procesu (Kovačič et. al., 2005). Poleg učinkovitosti merimo tudi uspešnost poslovnega procesa. Ugotovljene rezultate oziroma izraženo dodano vrednost, ki jo izkaže proučevani

poslovni proces, primerjamo z zelenimi rezultati oziroma z načrtovanim obsegom dodane vrednosti poslovnega procesa. Večje ko je ujemanje ugotovljenih rezultatov s predvidenimi, tolko bolj uspešen je poslovni proces (Kovačič et. al., 2005). Šele, ko določimo standarde uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti, ki jih lahko merimo, govorimo o učinkovitosti oziroma neučinkovitosti javnega ali zasebnega sektorja (Pečar, 2001, str. 21). O učinkovitosti (angl. *efficiency*) govorimo, kadar delamo stvari pravilno. Učinkovito torej delamo takrat, ko zastavljene cilje dosežemo z minimalno porabljenimi sredstvi. Uspešnost (angl. *effectiveness*) pa pomeni, da delamo prave stvari, pri čemer se vprašamo ali uresničujemo svoje cilje. Habilitacijski procesi na Univerzi v Ljubljani potekajo uspešno, saj dosegajo svoje cilje in to je opravljanje storitve izvolitev v habilitacijske nazive. Učinkovitost teh procesov pa bi se dalo izboljšati, predvsem pri porabi resursa časa. Iz internih predpisov UL izhaja, da naj bi habilitacijski postopek trajal 6 mesecev, praksa pa kaže na 7 do 8 mesečno trajanje postopka.

1.2 Management poslovnih procesov

Management procesov ne velja več za nekaj novega, čeprav pretekle teorije s tega področja v praksi niso prinesle vidnejših uspehov (Smith & Fingar, 2003). V osemdesetih letih prejšnjega stoletja je bil velik poudarek na celovitem upravljanju kakovosti (Jeston & Nelis, 2014). Celovito upravljanje kakovosti (angl. *Total Quality Management*, v nadaljevanju *TQM*) je pristop konstantnih izboljšav v kakovosti poslovanja organizacije. Ta pristop predpostavlja, da je izboljševanje kakovosti najpomembnejši dejavnik doseganja učinkovitosti in uspešnosti podjetja in se osredotoča na zadovoljstvo kupca ter na neposredno reševanje problemov (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005). Al-Ibrahimi (2014) piše, da je velika polemika različnih avtorjev glede uvedbe TQM v javnem sektorju. Nekateri avtorji namreč razlagajo javni sektor kot eno največjih storitvenih dejavnosti, medtem ko drugi avtorji menijo, da ima javni sektor drugačne cilje kot storitveni sektor v gospodarstvu in bi bila zato uvedba TQM v javno upravo neprimerna. V devetdesetih letih se je pojavila množica knjig, ki so opisovale primere uspešnega vodenja in upravljanja nekaterih organizacij, niso pa ponujale potrebnih smernic za uvedbo tega tudi drugim (Smith & Fingar, 2003). Po letu 1990 so se začele poudarjati celovite programske rešitve (angl. *Enterprise Resource Planning*, v nadaljevanju ERP), kar je izhajalo iz potrebe po celostnem upravljanju vseh resursov in njihove uporabe, s ciljem povezati vse oddelke in službe v organizaciji oziroma njihove poslovne procese v en sam računalniški sistem in ustvariti eno, centralno bazo podatkov (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005). Po mnenju Jestona in Nelisa (2014) ERP sistemi niso rešili organizacijskih težav s procesi, niti povečali njihove učinkovitosti in uspešnosti. Prav tako znana poslovna strategija upravljanja odnosov s strankami (angl. *Customer relationship management*, v nadaljevanju CRM), s pretiranim poudarkom na stranki, ni mogla podjetjem zagotoviti zelenih učinkov. Kljub temu Gartner (2016) kot eno izmed desetih strateških tehnologij v letu 2016 na področju visokega šolstva, navaja prav CRM. S tem se zagotovita sledenje in upravljanje prihodnjih, sedanjih in bivših študentov v vseh njihovih življenjskih fazah, od vpisa,

poteka izobraževanja, zaposlitve, alumni itd., njihovih staršev ter podpornikov in sponzorskih partnerjev visokošolske institucije. Svoj preboj v ospredje je doživela tudi metodologija, imenovana šest sigma (angl. *Six Sigma*). Kwak in Anbari (2006) sta zapisala, da gre pri metodi šest sigma za projektno usmerjen upravljavski pristop, katerega namen je izboljšati procese, proizvode in storitve s stalnim odpravljanjem napak v organizaciji. Gre za poslovno strategijo, ki je osredotočena na izboljšanje razumevanja strankinih zahtev, poslovnih sistemov, produktivnosti in finančne uspešnosti.

Vsi omenjeni pristopi, strategije in rešitve, torej TQM, ERP, CRM, Six Sigma, sistem oskrbovalne verige (angl. *supply chain*) in vse ostale poznane metode, ki jih organizacije uvajajo in izvajajo, imajo svoje prednosti in slabosti, kar pomeni, da nobena od njih ni zanemarljiva, hkrati pa nobena ne nudi popolne rešitve za dolgoročno uspešno poslovanje. Tako tudi Hammer (2002) meni, da vsaka težnja k izboljšavam lahko izboljša rezultate le, če jo umestimo pod okrilje managementa procesov.

Danes vemo, da management procesov ne pomeni avtomatizacije procesov, niti ne gre za novo, nepogrešljivo programsko opremo (angl. *killer-app*), ne za zgolj modno managersko teorijo. Management procesov nudi vpogled v to, kar organizacija dejansko dela in omogoča življenjski cikel izboljšav in optimizacije (Smith & Fingar, 2003).

Hammer (2010, str. 3) je maja 2008 v internetni brskalnik Google vtikal pojem management poslovnih procesov (angl. *Business Process Management*, v nadaljevanju BPM) in zabeležil preko 6,4 milijonov zadetkov. Če enako ponovimo avgusta 2016, dobimo pričakovano že več kot 13-krat toliko, in sicer 83.900.000 zadetkov. Kot nadaljuje Hammer (2010), se večina zadetkov nanaša na tako imenovano BPM programsko opremo, ki je, tako kot informacijska tehnologija na splošno, najbolj obroben vidik managementa poslovnih procesov. Namreč, BPM je celovit sistem za management in spremembo organizacij, pri čemer gre verjetno za prvi nabor novih idej po industrijski revoluciji. Prav tako Jeston in Nelis (2014) poudarita, da BPM ne smemo enačiti s tehnološkimi orodji. Po njihnih izkušnjah lahko dosežemo občutne izboljšave poslovnih procesov tudi brez tehnologije.

Informatizacija postopka sama po sebi ne bo prinesla nobenih izboljšav postopka ali njegovega izhoda. Znana je izjava Billa Gatesa, Microsoft Corporation, glede dveh pravil tehnologije in sicer prvo pravilo katere koli tehnologije je, da bo avtomatizacija že učinkovitega opravila še povečala njegovo učinkovitost. Drugo pravilo je, da bo avtomatizacija neučinkovitega opravila še povečala to neučinkovitost. To pomeni, da bo tehnologija delovala učinkovito le, če jo apliciramo na že optimiziran (uspešen) postopek (Jeston & Nelis, 2014), kar daje odgovor na vprašanje, zakaj je pomembno in potrebno postopke prenoviti, preden jih informatiziramo. Kovačič et. al. (2004) govori o dveh stopnjah, in sicer na prvi stopnji je treba opredeliti potrebne značilnosti poslovnih procesov, ki potekajo v podjetju in jih prenoviti. Na drugi stopnji je treba prenovljenim

poslovnim procesom zagotoviti informacijsko podporo. Uporaba informacijske tehnologije je potreben, ni pa zadosten pogoj za prenavo poslovanja, se pa z njo, tako Brejc, (2000) povečuje prilagodljivost organizacije. Organizacijska zgradba tako postane prožnejša, kar pa posledično povečuje tudi prožnost organizacije in s tem njeno sposobnost preoblikovanja delovnih procesov in posodabljanje storitev z namenom prilagoditve potrebam strank.

Vodstvo organizacije je tisto, ki bi moralo izbrati ustrezne ukrepe in z njimi zagotoviti, da procesi potekajo gladko, brez zapletanja in da se tudi stalno izboljšujejo. Rešitev za to lahko ponudi uvedba managementa poslovnih procesov. Management poslovnih procesov lahko po Trkmanu (2010) razumemo kot stalno prizadevanje organizacije po analiziranju in posledičnemu izboljševanju njene osnovne dejavnosti in drugih glavnih elementov njenega poslovanja. Management poslovnih procesov ponuja organizacijam interdisciplinarni pristop in s tem celostno obravnavo dejavnikov poslovanja ter jim tako omogoča najti ustrezne metodološke smernice za uspešno prenavo (Kovačič et al., 2005). Zaradi postopkov prenavo in managementa poslovnih procesov se organizaciji prikaže celosten in realen vpogled nad organizacijo samo, njenimi cilji, kadrovskimi viri, razpoložljivo informacijsko tehnologijo in njeno organizacijsko kulturo, poleg tega pa povezuje strategijo organizacije ter njene informacijske sisteme (Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger & Groznik, 2004).

Na tri najpogostejše napake, ki jih delajo organizacije pri managementu poslovnih procesov, je opozoril Spany (2014). Prva in največja je ta, da se osredotočajo na zniževanje stroškov, pri čemer zanemarijo dodano vrednost za stranko. Druga napaka je, če organizacije razumejo management poslovnih procesov kot metodo in ne kot želen izid. Tretja napaka je, če se ne lotijo zadeve postopoma. Management poslovnih procesov je treba izvajati po določenih korakih in ne vsega naenkrat.

1.3 Značilnosti managementa, prenavo in informatizacije procesov v javni upravi

S problemi managementa poslovnih procesov se ne ukvarjajo samo v gospodarskih organizacijah in v zasebnem sektorju, ampak tudi v institucijah javne uprave, s to razliko, da so problemi v javni upravi širši in globlji, saj le-ta po navadi nima vpeljanega celostnega sistema merjenja učinkovitosti postopkov, s katerimi bi lahko spremljala kakovost svojega delovanja. V javni upravi se največ pozornosti usmeri v nadzorovanje in porabljanje državnih, proračunskih sredstev in precej manj v učinkovitost poslovnih procesov oziroma rezultatov, ki jih javna uprava s svojim poslovanjem dosega. V zadnjem času se sicer javna uprava vedno bolj posveča potrebam po merjenju učinkovitosti poslovnih procesov in po takšnem preoblikovanju postopkov, da postanejo strankam prijazni. Vsi poslovni procesi, ki se odvijajo v okviru javne uprave, temeljijo na področnih veljavnih zakonih, pravilnikih in predpisih, ki po eni strani regulirajo izvajanje poslovnih

procesov, po drugi strani pa predstavljajo oviro za preoblikovanje v procesno organiziranost, saj bi to zahtevalo spremembo zakonodaje. Javna uprava ima funkcijsko, piramidno organizacijsko strukturo, kjer je močno prisotna hierarhija. Pravila, kontrola in odgovornosti so natančno določene. Poudarek je na formalizaciji in dokumentiranju. Vse to vodi v zapletene hierarhične tokove, upočasnjevanje procesov in otežuje uvedbo kakršnih koli sprememb. Delo v javni upravi je sestavljeno iz vrste delovnih nalog in aktivnosti, ki jih opravljajo zaposleni, javni uslužbenci. Posamezne vrste aktivnosti so združene v delovne postopke, podobni delovni postopki pa tvorijo organizacijske enote. V posameznih funkcijah se na ta način združujejo specializirano znanje in spretnosti ter se nabirajo izkušnje za opravljanje specifičnih del. Usmerjenost javne uprave k uporabniku na splošno pomeni odpravljanje administrativnih ovir in tako imenovane antibirokratske reforme so sestavni del procesne preнове vseh javnih uprav po svetu. Odpravljanje administrativnih ovir na najvišji ravni je zaveza držav članic Evropske unije v okviru Lizbonske strategije, ki se tega problema loteva tako preventivno, torej preprečevanja nastajanja novih administrativnih ovir, kot tudi odpravljanja že obstoječih birokratskih bremen. Za preprečevanje nastajanja novih ovir je potrebno sprejemati takšno zakonodajo oziroma spreminjati obstoječo tako, da ne bo zahtevala dodatnih birokratskih postopkov oziroma bo obstoječe poenostavila. Najpogostejši problem javne uprave je njena organizacijska kultura, ki ni zrela za odpravo birokratizacije in za uvedbo sprememb v smislu usmerjenosti k uporabniku. Poleg tega gre še za pomanjkanje tehnološke podpore, znanja in vse splošnega interesa za ustrezno prenovo in horizontalnega povezovanje procesov (Josevski, 2008; Nemec, 2001; Nemec, 2003; Virant, 2003; Žurga, 2004).

V postopkih javne uprave se prevečkrat zanemari vidik stranke. Državne institucije danes že razumejo, da postopek ni sam sebi namen in da se ga izvaja s ciljem opraviti neko storitev ali izdati dokument, vendar pa pri tem še vedno ne upoštevajo zadovoljstva stranke v tem postopku. In če se v organizaciji odločimo na prvo mesto postaviti proces, po Davenportu (2013) to pomeni, da nanj pogledamo z vidika stranke. Procesi so strukturirani tako, da organizacija preko njih izvaja tiste storitve, ki njihovim strankam pomenijo neko vrednost. Zato je pomemben kazalec uspešnosti procesa zadovoljstvo stranke s končnim izhodom. Z vidika habilitacijskih postopkov je največje zadovoljstvo stranke oziroma kandidata, če je izvoljen v zaprošeni naziv, ampak število izvoljenih ne more biti merilo za uspešnost postopka, saj gre pri tem rezultatu za izpolnjevanje kvalitativnih in kvantitativnih pogojev kandidata za izvolitev v zaprošeni naziv in nikakor ni povezano s samo učinkovitostjo in uspešnostjo postopka. Merilo zadovoljstva stranke z vidika optimizacije postopka je prav gotovo čas, ki preteče od vložitve vloge (vhod v postopek) do zaključka, ko kandidat prejme sklep (izhod iz postopka). Dolgotrajni postopki povzročajo nezadovoljstvo kandidata, saj v določenih primerih ne more kandidirati na prosto delovno mesto ali pa ne more napredovati v nazivu znotraj istega delovnega mesta, dokler se postopek ne zaključi. Drugo merilo zadovoljstva kandidata je doslednost pri odločitvah (torej ali je vloga prejela soglasje ali ga ni prejela ali je bila odložena). Kandidati so namreč v veliki meri sodelavci, saj gre za zaposlene na članicah UL in se med

seboj poznajo in pogovarjajo. Zato so pomembne enake odločitve pri podobnih primerih vlog.

Kovačič et. al. (2005) opredeljuje funkcije in oddelke pri tradicionalni organiziranosti, ki so značilni za javno upravo, kot utrdbe znotraj trdnjave, kjer so organizacijske enote pomembnejše od procesov in projektov. Colnar (2006) navaja praktično izkazane naslednje težave pri projektih prenove procesov oziroma poslovanja v slovenski javni upravi: nerazumevanje nujnosti izbire in striktno uporabe ustreznega pristopa k delu, težavno opredeljevanje vsebinskih in uporabniških zahtev, neustrezno sestavljanje projektnih skupin, izogibanje pristojnih verifikaciji vmesnih in končnih rezultatov, težave pri uvajanju informacijskih rešitev (nepripravljenost organizacije, kadrov in vodilnih za spremembe). Predlaga, da vzporedno z izdelavo modela trenutnega stanja izvedemo analizo, postavimo cilje in temu primerno pripravimo še en model prenovljenega stanja, ki bo prikazal reorganizirano in izboljšano delovanje. Josevski (2008) piše, da je Ministrstvo za javno upravo v letih od 2006 do 2008 pregledalo več kot 3.000 zakonodajno pravnih gradiv in ugotovilo, da je 40% teh administrativno obremenjenih. Kljub temu Colnar (2006) meni, da težave pri prenovi poslovanja javne uprave niti niso v veljavni zakonodaji, pač pa gre v večini za spremembe v notranji strukturi upravnih organov in organizaciji dela.

Če so v funkcijski organiziranosti pomembne vertikalne povezave v posameznih oddelkih, komunikacija med samimi oddelki pa je problematična, so v procesni organiziranosti podjetja zlasti pomembne horizontalne povezave med poslovnimi aktivnostmi. S to spremembo pa je potrebno spremeniti razmišljanje in pristop k organiziranosti in spremembam. Manjše in nenehno izboljševanje poslovanja zamenjuje celovita in stalna prenova poslovnih procesov (Kovačič et. al., 2004). Procesna organizacijska struktura je hierarhično sploščena, s čimer omogoča dinamično in k stranki usmerjeno ter hkrati učinkovito izvajanje poslovnih procesov. Procesna organiziranost je usmerjena k izboljševanju poslovnih procesov in se ne obremenjuje s funkcijami in oddelki institucije. Vse aktivnosti v procesni organizaciji so podrejene procesnemu toku in s ciljem zadovoljevanja potreb odjemalcev.

Cilj poslovanja vsake gospodarske družbe je dobiček oziroma kapitalski donos, na katerega vpliva mnogo dejavnikov (npr. zmanjšanje stroškov, časovno skrajšanje postopkov, povečanje števila strank, uvedba novih storitev, itd.). Gospodarski sektor ima tako jasna merila za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti. Kot merili učinkovitosti se pojavljata produktivnost in ekonomičnost, rentabilnost pa je mera uspešnosti. Cilj javnih nepridobitnih institucij ni doseganje finančnih učinkov, marveč doseganje poslanstva oziroma opravljene storitve. Merjenje uspešnosti nepridobitnih institucij samo z ekonomskim prispevkom bi bilo neutemeljeno in napačno, ker cilj nepridobitne institucije običajno ni finančno izražen (Andoljšek & Seljak, 2005). Vsekakor pa morajo zaposleni ravnati gospodarno. Tudi Žabjek et. al. (2008) pravi, da se javna uprava vedno bolj zaveda potrebe po spremembi organizacije javnih institucij in njihovega poslovanja na vseh

nivojih. K spremembam na področju organizacije poslovnih procesov in upravljanja s kadrovskimi viri ter znanjem, je potreben strateški pristop. Spremembe je potrebno dobro načrtovati, jih postopoma izpeljati in nato procese informatizirati.

Merjenje kakovosti je zgolj pokazatelj nivoja kakovosti procesa, ga pa samo po sebi ne zagotavlja. Kakovost poslovnih procesov se zagotavlja s stalno optimizacijo procesov in povečevanjem učinkovitosti in uspešnosti. Za povečanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja je prehod organizacije na procesno organiziranost po Kovačiču et. al. (2005) nujno potreben, prav tako kot tudi prilagajanje stalnim in hitrim potrebam in spremembam v globalnem poslovnem okolju. Poleg tega pa Thiel in Leeuw (2002) pišeta o paradoksu učinkovitosti v javni upravi, v smislu šibke povezanosti med kazalci učinkovitosti in dejansko učinkovitostjo. Opozarjata na težavo pri ocenjevanju učinkovitosti, namreč veliko ljudi, časa in truda je že bilo namenjenega razvoju in ocenjevanju kazalnikov za zagotavljanje učinkovitosti, vendar brez razmisleka, kaj sploh dejansko želimo zagotavljati. Kakovosti izvajanja habilitacijskih postopkov na primer ne bi mogli izmeriti s številom obravnavanih vlog v smislu večje število vlog kaže na višjo kakovost, saj se vedno obravnava toliko vlog, kolikor jih kandidati vložijo in nobene vloge ne čakajo na obravnavo, tako, da pri vrodu v proces ni ozkega grla. Poleg tega se obravnavajo vloge, ki so enostavne in pregledne in tudi takšne, ki so zapletene in nepregledne in je zato različna poraba časa pri obravnavi posameznih primerov običajna.

Opredelimo še razliko med informatizacijo procesov in elektronskim poslovanjem v javni upravi. Po Kovačič et. al., (2004) informatizacijo opredeljujemo kot splošen in celovit proces uvedbe in uporabe informacijske tehnologije, ki ga v informacijski družbi po analogiji glede na njegov pomen lahko enačimo s procesom industrializacije industrijske družbe. V okviru informatizacije se v procesu zbiranja, urejevanja, obdelovanja in prikazovanja podatkov in njihovega spreminjanja v informacije, kot tudi v procesu hranjenja podatkov in informacij racionalno kombinirajo sredstva in ljudje oziroma prvine tega procesa, ki so vključene v nastajanje informacij kot učinkov tega procesa.

Elektronsko poslovanje v javni upravi, kar krajše poimenujemo tudi e-uprava, pa pomeni uvajanje uporabe sodobnih tehnologij in elektronskega poslovanja v upravo, znotraj uprave med upravnimi organi, navzven z občani, podjetji in drugimi organizacijami, z namenom izboljšanja upravnih storitev, kar prinaša koristi državljanom, partnerjem in zaposlenim (Groznik, Trkman & Lindič, 2014). E-uprava je uprava, katere celotno delovanje temelji na uporabi elektronskih dokumentov, e-poslovanja in interneta v njenem notranjem in poslovanju navzven, uvajanju novih sistemskih in organizacijskih rešitev ter novih modelov managementa. Torej gre za poslovanje brez papirja, z intenzivno uporabo interneta ter poudarek je na storitvah (Vintar & Grad, 2004). E-upravo lahko opredelimo kot elektronsko podprto, interaktivno izvajanje notranjih in medorganizacijskih poslovnih procesov na način, ki zahteva korenito spremembo v zadnjih desetletjih v javni upravi prevladujoče poslovne doktrine. E-uprava zahteva spremembo obstoječih organizacijskih

in poslovnih modelov, poslovnih procesov in postopkov ter poslovnih pravil. Nova doktrina e-uprave predpostavlja in pogojuje uporabo informacijske tehnologije in telekomunikacijske infrastrukture, ki omogoča upravi na strateški ravni razvijanje njene vizije in poslanstva, na taktični oziroma izvedbeni ravni pa udejanjanje te vizije skozi izvajanje poslovnih procesov oziroma ponujanje storitev svojim uporabnikom. Javna uprava od uvedbe elektronskega poslovanja pričakuje zlasti kakovostnejšo storitev ob nižjih stroških poslovanja ter lažje, enostavnejše in preglednejše obvladovanje postopkov in zakonodaje (Kovačič, Groznik & Ribič, 2009).

Brezpapirno poslovanje namreč ne pomeni, da pripravljenih dokumentov ne tiskamo in ne fotokopiramo, pač pa da so obrazci dostopni na spletnih straneh, da se podatki vnašajo in pošiljajo preko spletnih strani ali spletnih obrazcev ter da se sam proces v ozadju izvaja elektronsko. Elektronsko oziroma brezpapirno poslovanje lahko opredelimo iz štirih vidikov: tehnološkega, pravnega, organizacijskega in procesnega. Tehnološki vidik predvideva pripravo ustrezne informacijsko komunikacijske infrastrukture, ki bo kasneje omogočala samo delovanje poslovanja. Z vidika tehnologije e-upravo sestavljajo internetne tehnologije, mobilni telefoni, pametne kartice, spletne strani. Za varno in pravno legalno poslovanje, poleg upoštevanja veljavne zakonodaje, poskrbimo z vzpostavitvijo ustrezne varnostne politike in oblikovanjem sistema certificiranja. Z vidika organiziranja gre za način organiziranja javnega managementa z namenom povečanja učinkovitosti, preglednosti, dostopnosti in odzivnosti, s pomočjo intenzivne in strateške uporabe informacijsko komunikacijskih tehnologij. Pred uvedbo elektronskega poslovanja je potrebno prenoviti procese ter jih prilagoditi možnostim in pogojem, ki jih ustvarjata tehnološki in pravni vidik (Groznik, Trkman & Lindič, 2014).

Elektronsko poslovanje prinaša javni upravi prednosti oziroma koristi, pa tudi možne slabosti, ki bi se lahko pojavile. Kovačič et. al. (2009) kot prednosti navaja razbremenitev delavcev, povečanje časovnih prihrankov in posledično večja učinkovitost dela, večja natančnost pri opravljanju storitev, manjša verjetnost napak, večje število obravnavanih zahtevkov, hitrejša reševanje postopkov, večja posebitev storitev in večja preglednost poslovanja organizacije. Pasti in težave se lahko pojavijo zaradi nepregledne množice neurejenih informacij, socialne izločenosti ali nizke računalniške pismenosti določenega deleža populacije in elektronske zlorabe.

1.4 Tehnike, orodja in priporočila za modeliranje

Modeliranje poslovnih procesov je eden pomembnejših področij poslovne informatike in managementa poslovnih procesov. Modeliranje v osnovi je snovanje in izdelovanje modela. Model pa je poenostavljena, abstraktna predstavitev realnega sveta, ki odraža predstavo ali nek pogled na stvarnost (Kovačič et. al., 2004). Namen modela je analitiku in izvajalcem procesa omogočiti boljše predstavitev in opredelitev ter s tem tudi boljše

razumevanje obravnavanega procesa. Razlogi za modeliranje poslovnih procesov z vidika prenove poslovnih procesov so:

- izboljšanje razumevanja procesa in natančen vpogled v procese,
- ustvarjanje celotne slike nad poslovanjem organizacije,
- odkrivanje slabosti v izvajanju procesa,
- možnost prikaza predlogov prenove na modelih, namesto v praksi,
- identificiranje informacijskih potreb za izvajanje procesa, ki v nadaljevanju služijo kot osnova za informatizacijo procesa (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005).

Model poslovnega procesa vsebuje tudi opis vseh značilnosti poslovnega procesa, kot so začetek in konec procesa, vsi vhodi in izhodi ter aktivnosti. Že sama izdelava modela zahteva preučitev celotnega procesa, ki ga je potrebno opisati, ne glede na razlog za modeliranje, kar omogoča, da se s celotnim procesom spoznamo. Razlogov za modeliranje poslovnih procesov je veliko in najpogosteje gre za prenovo poslovanja. Ostali razlogi za modeliranje so še želja po izboljšanju razumevanja poslovanja organizacije oziroma ustvariti si sliko celostnega poslovanja, odkrivanje težav, zastojev, ozkih grl in podvajanj pri izvajanju poslovnih procesov, boljše razumevanje informacijskih potreb zaposlenih, ki poslovni proces izvajajo in uporabnikov procesov ter prikaz primerov prenove poslovnih procesov in preizkušanje predlogov na modelu, preden se prenovljen proces uvede v prakso (Kovačič et. al. 2005). Van der Aalsat, Hofstede in Wekse (2003) pišejo, da mora biti vsak model poslovnega procesa nedvoumno razumljen pri vseh ljudeh, ki so v ta proces kakorkoli vključeni. Najlažje je to doseženo z uporabo grafičnega prikaza modela in opisa procesa, pri čemer morajo vsi udeleženi model in uporabljeno terminologijo pri opisu razumeti enako. Ne sme priti do različnih interpretacij iste zadeve. Modeliranje poslovnih procesov torej omogoča lažje celostno razumevanje poslovanja organizacije, boljši pregled in posledično tudi nadzor nad samim izvajanjem poslovnih procesov (Damij, 2009).

Pravilnost modela mora temeljiti na skladenjski (angl. *syntactic*) in pomenski (angl. *semantic*) pravilnosti. Model je skladenjsko pravilen, če je skladen in popoln glede na meta model, na katerem temelji. Za vrednotenje skladenjske pravilnosti modela je nujno, da obstoja opredeljen (dokumentiran) meta model. Semantična pravilnost predpostavlja, da je struktura in obnašanje modela v skladu z resničnim svetom. Usklajenost med različnimi modeli je obravnavana kot del pravilnosti modela (Becker, Rosemann & Von Uthmann, 2000).

Kot že omenjeno, se modeliranje začne z izdelavo izhodiščnega modela oziroma modela »kot je« (angl. *as-is*), s pomočjo orodij, ki omogočajo grafični prikaz in izvajanje simulacij. Na ta način model prikazuje najboljši približek realnemu stanju, kako se trenutno izvaja poslovni proces. Izhodiščni model se najprej opiše, analizira in na njem izvede simulacije, ki prikažejo vse slabosti trenutnega poteka procesa, kot so na primer neenakomerna obremenjenost izvajalcev, ozka grla, kopičenje nalog, nepotrebni stroški,

nepotrebno podaljševanje časa izvajanja procesa itd. S takšnim analiziranjem poslovnih procesov preidemo k načrtovanju prenove procesov ali celotnega poslovanja, s ciljem povečati učinkovitost in uspešnost izvedbe procesa. Na podlagi simulacije, analiziranja in predlogov za izboljšave, se z istim orodjem in tehnikami, kot pri izdelavi izhodiščnega modela, izdelata model predloga prenove, ki ga imenujemo »kot naj bo« (angl. *to-be*). Tak model nam prikaže kakšno bi bilo prenovljeno izvajanje poslovnih procesov, ki v hode hitreje in ceneje pretvarja v izhode. To pomeni, da enak izhod kot prej dosežemo učinkoviteje, z racionalizirano porabo resursov ali pa pri izhodu ugotovimo celo njegovo večjo vrednost.

Tehnika diagramov poteka (angl. *flowchart*) prikazuje izvajanje aktivnosti in je ena najstarejših tehnik. Uporablja grafične simbole, s katerimi prikazuje zaporedja (sekvence), vejitve (selekcije) in ponavljanje (iteracije). S to tehniko se grafično prikaže potek določenih aktivnosti ali korakov na zelo enostaven in pregleden način. Prednost (in hkrati lahko tudi slabost) te tehnike je v njeni fleksibilnosti. Diagrami poteka se uporabljajo za prikaz dokumentnih in podatkovnih tokov, za prikaz programske logike in za prikaz zaporednih ali vzporednih aktivnosti poslovnega procesa. Tehnika procesnega diagrama poteka nazorno prikaže prehode toka poslovnega procesa med posameznimi enotami v organizaciji ali izven nje ter odgovornost organizacijskih enot za izvedbo posameznih aktivnosti (Zur Muehlen, 2004). Kovačič et. al. (2005) piše, da se je v praksi tehnika diagramov poteka pri celovitih prenovah poslovanja organizacij izkazala za uspešno ravno zaradi možnosti svobode pri izdelavi modela in visoke stopnje njegove razumljivosti ter preglednosti, čeprav se ne spušča na nižje nivoje zanimanja za proces. Pri uporabi te tehnike je pomembno, da se proces razčleni na podprocese, ti pa nadalje na posamezne aktivnosti, ki predstavljajo osnovo za modeliranje. Pri izdelavi modela je pomemben čas izvedbe posamezne aktivnosti, ki se oceni na podlagi opisa aktivnosti ali pa z opazovanjem.

Notacija za modeliranje poslovnih procesov (angl. *Business Process Modeling and Notation*, v nadaljevanju BPMN) predstavlja standardne grafične simbole za modeliranje poslovnih procesov in delovnih tokov. Notacijo je uveljavila organizacija BPMI (angl. *Business Process Modeling Initiative*) in pomeni standardizacijo in poenotenje jezika, namenjenega modeliranju poslovnih procesov in izdelavi diagramov poteka. (Kovačič et. al., 2005). BPMN tako predstavlja nov standard tudi v modeliranju spletnih storitev ter omogoča lažje modeliranje enostavnejših kot tudi kompleksnejših poslovnih procesov. Modeliranje z notacijo BPMN instituciji nudi vpogled in razumevanje njene poslovno informacijske arhitekture, zato se lahko hitreje in varneje odziva na spremembe (Owen & Raj, 2004). Specifikacija BPMN določa grafične simbole šestih osnovnih skupin elementov, ki so največkrat uporabljeni: dogodki (angl. *events*), prehodi (angl. *gateways*), aktivnosti (angl. *activities*), bazeni (angl. *swimlanes*), predmeti (angl. *artifacts*) in povezovalniki (angl. *connecting objects*). Od verzije BPMN 1.2 dalje so se naštetim skupinam elementov dodajali novi (trenutna zadnja verzija je 2.0), vendar večini področnih

strokovnjakov zadošča osnovnih šest za prikaz pravilnega poteka procesa in iskanje motenj. Analitike, ki želijo prenoviti proces, pa poleg tekoče izvedbe postopka zanima še poraba resursov za izvedbo (Chinosi & Trombetta, 2012). Avtorja Chinosi in Trombetta menita, da je za opis procesov BPMN najboljša rešitev, ki je trenutno na voljo, medtem, ko za namene simulacije procesov predlagata povezavo notacije z jezikom XPD (angl. *Extensible Process Definition Language*).

2 PREDSTAVITEV PROUČEVANEGA PODROČJA

2.1 Pravne podlage, predpisi in merila

Izraz habilitacija pomeni izvolitev v pedagoški ali raziskovalni naziv, ki za zaposlene pedagoške in raziskovalne delavce predstavlja neke vrste licenco za opravljanje njihovega dela. Ustrezen habilitacijski naziv je eden od formalnih pogojev za zasedbo delovnega mesta, skladno s Sistemizacijo delovnih mest na Univerzi v Ljubljani in kot je prikazano v Prilogi 1. Če kandidat za prosto učiteljsko ali raziskovalno delovno mesto nima veljavnega habilitacijskega naziva za zahtevano področje, ne izpolnjuje pogojev za zasedbo delovnega mesta oziroma, če že zaposlen delavec izgubi veljavnost habilitacijskega naziva, je to, skladno z Zakonom o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 21/2013 in 78/2013 popr., v nadaljevanju ZDR-1), razlog za odpoved delovnega razmerja iz razloga nesposobnosti.

Pravne podlage za izvolitve v habilitacijske nazive so opredeljene v Zakonu o visokem šolstvu (Ur. l. RS, št. 32/2012-UPB7, 40/2012-ZUJF, 57/2012-ZPCP-2D, 109/2012, 85/2014, v nadaljevanju ZViS) in v Minimalnih standardih za izvolitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in visokošolskih sodelavcev na visokošolskih zavodih (Ur. l. RS, št. 95/2010), ki jih je sprejela Nacionalna komisija Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu (v nadaljevanju NAKVIS) in veljajo za celoten slovenski visokošolski prostor, torej veljajo na nacionalni ravni.

Izvolitve v nazive na UL podrobneje urejajo Statut UL (Ur. l. RS, št. 8/2005 s spremembami, dopolnitvami in popravki, v nadaljevanju Statut UL), Merila za volitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev ter sodelavcev UL (v nadaljevanju Merila), individualne interpretacije Meril članic in Navodila za izvajanje Meril, ki določajo kvalitativne in kvantitativne pogoje in ostale kriterije ter sam potek postopkov za izvolitve.

Trenutno so v veljavi dvojje Meril, ki jih imenujemo »stara« in »nova« Merila:

- Merila za volitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih sodelavcev in sodelavcev so z dne 5.11.1996 in z dvema spremembama z dne 16.10.2001 in 12.5.2009 (v nadaljevanju stara Merila). Veljala so do 31.10.2011;

- Merila za volitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih sodelavcev in sodelavcev so z dne 25.10.2011 in s tremi spremembami z dne 25.4.2012, 21.10.2014 in 10.7.2015 (v nadaljevanju nova Merila). Veljajo od 1.11.2011 dalje.

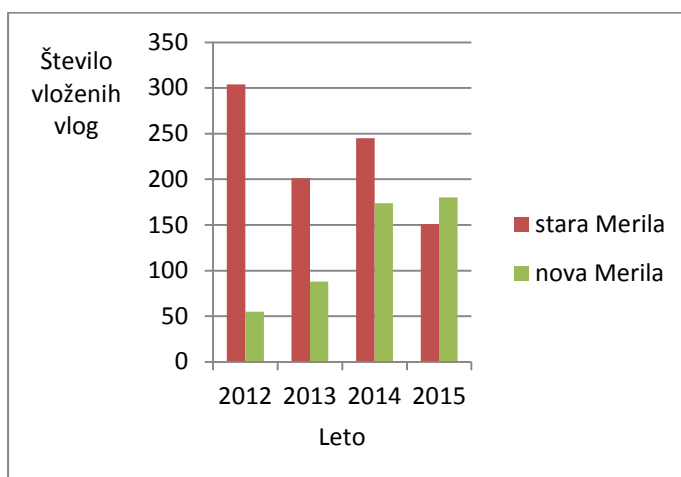
Skladno s 95. členom novih Meril lahko kandidat, ko mu poteče trenutno veljaven naziv, še enkrat zaprosi za izvolitev v isti ali višji naziv po Merilih, ki so se uporabljala ob njegovi zadnji izvolitvi v trenutni naziv (to so stara Merila). Pri vseh nadaljnjih izvolitvah pa mora kandidat izpolnjevati pogoje po novih Merilih. To pomeni, da kdor je nazadnje vložil vlogo po starih Merilih, lahko še enkrat vloži vlogo po starih Merilih. Vsi ostali kandidati, ki so to možnost že izkoristili ali pa se prvič volijo v naziv ali pa jim je naziv vmes ugasnil ali pa so vložili vlogo za ugotavljanje enakovrednosti naziva ali za pridobitev naziva gostujoči učitelj oz. gostujoči raziskovalec, morajo svoje vloge pripraviti skladno z novimi Merili. V primeru, da je kandidat, habilitiran na dveh habilitacijskih področjih hkrati, in želi uveljavljati pravico do presoje vloge po starih Merilih pri nadaljnji izvolitvi v naziv, lahko to pravico uveljavlja samo enkrat, torej samo za eno področje.

Nova Merila so bila pripravljena v letu 2011 kot rezultat prenove in posodobitve starih Meril iz leta 1996 in so glede kriterijev za izvolitev v nazive strožja in zahtevnejša od starih Meril. Časovno gledano, uporaba starih Meril ni določena z rokom, pač pa se pričakuje, da bo njihova uporaba izzvenela po naravni poti. Lahko naredimo teoretični izračun, kdaj naj bi se to zgodilo in sicer predpostavimo, da je domnevni kandidat dne 30.10.2011 vložil vlogo po starih Merilih (zadnji dan pred nastopom veljave novih Meril) in je postopek izvolitve trajal pol leta, pomeni, da je bil izvoljen v naziv na primer 1.5.2012. Naziv je veljaven 5 let, to je do 30.4.2017 in pol leta pred potekom tega naziva bo ta namišljeni kandidat lahko še enkrat vložil vlogo za izvolitev v višji naziv ali vlogo za ponovno izvolitev v isti naziv po starih Merilih. Tako lahko predvidimo, da se bodo stara Merila prenehala uporabljati do konca leta 2017. Potrebno je sicer upoštevati še možnost podaljšanja veljavnosti naziva zaradi daljše bolniške ali porodniške odsotnosti, kar bo posledično podaljšalo tudi obdobje uporabe starih Meril.

Univerza v Ljubljani kot javni zavod vodi habilitacijske postopke znotraj izvajanja svoje negospodarske dejavnosti in ima tekom teh postopkov avtonomno pravico presoje in odločanja o vsakem posameznem primeru. Ker se ZViS in Statut UL bolj načelno opredeljujeta glede volitev v nazive, Merila pa se osredotočajo na pogoje in kriterije za izvolitve, je potrebno za samo vodenje postopkov upoštevati tudi določila Zakona o splošnem upravnem postopku (Uradni list RS št. 24/2006 – UPB2, 105/2006 – ZUS-1, 126/2007 – ZUP-E, 65/2008 – ZUP-F, 8/2010 – ZUP-g, 82/2013 – ZUP-H, v nadaljevanju ZUP). Po tem zakonu morajo namreč postopati upravni in drugi državni organi in nosilci javnih pooblastil, kadar odločajo o pravicah in obveznostih strank v upravnih postopkih (1. člen ZUP). Če organ vodi nek postopek in tekom tega postopka odloča o pravici stranke (v postopku habilitacij se stranka imenuje kandidat) ter na koncu postopka izda odločbo ali sklep (s pravnim poukom glede pravice do pritožbe), se šteje, da gre za upravno zadevo.

Iz Slike 2 je razvidno, kako število vlog, ki jih je obravnavala Habilitacijska komisija UL v letih od 2012 do 2015, vloženih po novih Merilih narašča in hkrati število vlog, vloženih po starih Merilih upada.

Slika 2: Število vlog vloženih po novih Merilih in po starih Merilih, glede na leto, od 2012 do 2015



2.2 Habilitacijski nazivi

Skladno z Minimalnimi standardi za izvolitev v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in visokošolskih sodelavcev na visokošolskih zavodih, Zakonom o visokem šolstvu, Statutom UL ter starimi in novimi Merili, se habilitacijski nazivi delijo na nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in visokošolskih sodelavcev. Glede na 5. člen Meril, 207.–210. člen Statuta UL in 52.–54. člen ZViS so nazivi naslednji:

nazivi visokošolskih učiteljev (z uradnimi okrajšavami) so:

- redni profesor (red. prof. ali prof.),
- izredni profesor (izr. prof.),
- docent (doc.),
- višji predavatelj (viš. pred.),
- predavatelj (pred.) in
- lektor (lekt.);

nazivi znanstvenih delavcev (z uradnimi okrajšavami) so:

- znanstveni svetnik (znan. svet.),
- višji znanstveni sodelavec (viš. znan. svet.),
- znanstveni sodelavec (znan. sod.);

nazivi visokošolskih sodelavcev (z uradnimi okrajšavami) so:

- asistent (asist.),
- bibliotekar (bibl.),
- strokovni svetnik (strok. svet.),
- višji strokovni sodelavec (viš. strok. sod.),
- strokovni sodelavec (strok. sod.) in
- učitelj veščin.

Naziv raziskovalnega sodelavca je asistent – raziskovalec.

Postopki za izvolitve v nazive vseh visokošolskih sodelavcev (učitelj veščin, strokovni sodelavec, višji strokovni sodelavec, strokovni svetnik, bibliotekar in asistent) ter postopki za ponovno izvolitev v isti naziv, potekajo v celoti na članicah UL. Postopki za prve izvolitve v nazive znanstvenih delavcev, visokošolskih učiteljev, gostujočega učitelja oz. raziskovalca in postopek ugotavljanja enakovrednosti naziva pa potekajo preko Habilitacijske komisije UL (v nadaljevanju HK UL), ki je ena od skupno devetnajstih delovnih komisij Senata UL.

2.3 Habilitacijska področja

Univerza v Ljubljani združuje 23 fakultet in 3 akademije, ki jih imenujemo članice UL in so v nadaljevanju našteje po abecednem vrstnem redu (12. člen Statuta UL), z uradnimi kraticami. Vsaka članica ima svoja matična habilitacijska področja, ki skupaj pokrivajo družboslovje, naravoslovje, humanistiko, umetnost ter tehniške, medicinske in biološke znanosti. Številke v oklepajih pomenijo število habilitacijskih področij, ki so matična področja na posamezni članici:

1. AG - Akademija za glasbo (33),
2. AGRFT - Akademija za gledališče, radio, film in televizijo (18),
3. ALUO - Akademija za likovno umetnost in oblikovanje (14),
4. BF - Biotehniška fakulteta (46),
5. EF- Ekonomska fakulteta (20),
6. FA - Fakulteta za arhitekturo (4),
7. FDV - Fakulteta za družbene vede (21),
8. FE - Fakulteta za elektrotehniko (1),
9. FFA - Fakulteta za farmacijo (12),
10. FGG - Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo (3),
11. FKKT - Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo (22),
12. FMF – Fakulteta za matematiko in fiziko (12)
13. FPP - Fakulteta za pomorstvo in promet (6),

14. FRI - Fakulteta za računalništvo in informatiko (1),
15. FSD - Fakulteta za socialno delo (1),
16. FS - Fakulteta za strojništvo (18),
17. FŠ - Fakulteta za šport (1),
18. FU - Fakulteta za upravo (7),
19. FF - Filozofska fakulteta (123),
20. MF - Medicinska fakulteta (41),
21. NTF - Naravoslovnotehniška fakulteta (13),
22. PEF - Pedagoška fakulteta (38),
23. PF - Pravna fakulteta (12),
24. TEOF - Teološka fakulteta (13),
25. VF - Veterinarska fakulteta (19) in
26. ZF - Zdravstvena fakulteta (19).

Štiri članice imajo eno samo habilitacijsko področje (FE, FRI, FSD in FŠ), Filozofska fakulteta pa jih ima največ, 123 področij. Nekatera področja so široka, nekatera pa ozko specializirana, kar lahko postavlja učitelje pri doseganju pogojev za izvolitev v zaproseni naziv v neenakopraven položaj. Zato je tendenca k večji usklajenosti habilitacijskih področij po širini oziroma obsegu, pri čemer ne gre za ukinjanje, ampak za združevanje pretirano ozkih področij, ob upoštevanju mednarodne primerljivosti.

2.4 Splošna opredelitev in časovni okvir povprečnega habilitacijskega postopka

Z namenom prikaza časovnega okvira običajnega habilitacijskega postopka, ki poteka preko Habilitacijske komisije UL, je v nadaljevanju podan opis habilitacijskega postopka za izvolitev v višji naziv.

Postopek se začne, ko kandidat vloži pisno vlogo na članici, ki je znotraj UL matična za področje, na katerem se želi habilitirati. Vloga mora biti vložena pol leta pred potekom veljavnosti kandidatovega trenutnega naziva, na kar ga je dolžna opozoriti pristojna strokovna služba članice, na kateri je zaposlen (12. člen Meril). Strokovna služba članice vlogo pregleda (ali pa aktivno sodeluje že pri sami pripravi vloge) in kandidata pozove k eventualnim popravkom in dopolnitvam. Če kandidat v 30 dneh od prejema obvestila ne odpravi pomanjkljivosti, se šteje, da je vlogo umaknil (15. člen Meril). Nato se na seji senata članice, ki poteka enkrat mesečno, določi najmanj tri ustrezne strokovne poročevalce, ki morajo pripraviti strokovno oceno kandidata. Ocena mora biti izdelana v roku, ki je določen v sklepu senata članice o imenovanju poročevalcev in ne sme biti krajši od enega in ne daljši od treh mesecev (85. člen Meril). Če je kandidat že opravljal pedagoško delo, senat članice pozove Študentski svet članice, da v določenem roku pripravi mnenje o kandidatovem pedagoškem delu. Če Študentski svet članice ne izdelava

mnenja v roku, ki ga je določil senat, se šteje, da je mnenje pozitivno (88. –91. člen Meril). V primeru prve izvolitve v učiteljski ali znanstveni naziv ali izvolitve v višji naziv, članica posreduje gradivo v štirinajstih izvodih habilitacijski komisiji UL.

Habilitacijska komisija UL zaseda enkrat mesečno in je dolžna v roku dveh mesecev od prejema vloge odločiti o prošnji za izvolitev v naziv na podlagi gradiva oz. dejstev, znanih v času imenovanja poročevalcev za pripravo strokovne ocene o strokovni ali umetniški usposobljenosti kandidata in svojo odločitev posredovati senatu članice, ki je pristojen za izvolitev (20. člen Meril). Če HK UL ugotovi, da je prošnja za izvolitev v naziv nepopolna, odloži odločanje o njej ter pozove kandidata (ali pa strokovne poročevalce), da predloži manjkajoča dokazila in dokumente. Če kandidat v štirih mesecih ne predloži manjkajočih dokazil ali dokumentov, se šteje, da je prošnja umaknjena, in se postopek ustavi (19. člen Meril). Senat članice, na kateri je kandidat vložil vlogo, postopek zaključi tako, da kandidatu izda odločbo o izvolitvi ali o neizvolitvi v naziv. Iz opisanega postopka je ocena časa trajanja prikazana v Tabeli 1.

Tabela 1: Ocena trajanja povprečnega habilitacijskega postopka izvolitve v višji naziv

Aktivnost	Ocena časa
kandidat pripravi vlogo in vse potrebne priloge ter dokazila	najmanj 1 mesec, odvisno od zahtevnosti vloge in od kandidata
kandidat vloži vlogo	1 dan
dopolnitev vloge na članici (kandidat je lahko več kot enkrat pozvan k dopolnitvi)	2 tedna (po predpisu)
čakanje na zasedanje senata članice in imenovanje strokovnih poročevalcev	največ 1 mesec
izdelava ocen strokovnih poročevalcev (pri prvi izvolitvi v pedagoški naziv se opravi še preizkusno predavanje), izdelava študentskega mnenja, priprava izpisa rezultatov študentskih anket	najmanj 1 mesec do načeloma največ 5 mesecev (lahko tudi dlje, v primeru, da mora senat članice imenovati drugega poročevalca)
OPOMBA: od junija 2016 so v pripravi četrte spremembe Meril, ki med drugim predvidevajo, da ima kandidat, v primeru negativnih ocen poročevalcev ali negativnega študentskega mnenja, pravico s tem seznaniti in o tem izjasniti	predvideno je 8 delovnih dni za pripravo anonimizacije negativne strokovne ocene in 8 delovnih dni za kandidatovo izjasnitev (s tem se bo postopek podaljšal še za dobre 3 tedne)
priprava celotnega gradiva in pošiljanje	ocena: 1 teden

se nadaljuje

nadaljevanje

Aktivnost	Ocena časa
obravnavanje vloge na seji HK UL	od najmanj 10 dni do največ 2 meseca (po predpisu)
eventualna dopolnitev vloge in ponovna obravnava na seji HK UL (možno samo enkrat)	od najmanj 1 mesec do največ 4 mesece
članica prejme zapisnik seje HK UL, iz katerega je razvidno ali je bilo podano soglasje k izvolitvi v naziv ali ne	od 3 dni po seji HK UL (ko je pripravljen izvleček zapisnika in je kandidat prejel soglasje k izvolitvi) do 3 tedne po seji HK UL, ko je pripravljen čistopis zapisnika
senat članice izda odločbo o (ne)izvolitvi v naziv	do največ 1 mesec
SKUPAJ:	od najmanj 4 mesece do 12 mesecev (lahko tudi dlje)

Časovni razpon trajanja habilitacijskega postopka za izvolitev v višji naziv je torej od 4 do 12 mesecev. Postopki, ki bi dejansko v praksi trajali zgolj 4 mesece, in tisti, ki bi trajali več kot 12 mesecev, so bolj redki in se smatrajo kot izjeme. Izhajajoč iz prakse večina postopkov praviloma traja povprečno 7-8 mesecev. Glede na to, da mora kandidat vložiti vlogo za habilitacijo šest mesecev pred potekom svojega trenutno veljavnega habilitacijskega naziva, je s tem predvideno, da naj bi postopek trajal 6 mesecev.

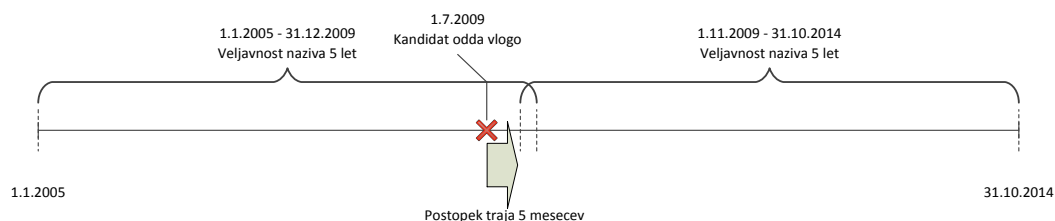
2.5 Volilno obdobje

Čas veljavnosti habilitacijskega naziva se imenuje tudi izvolitvena doba ali volilno obdobje. Visokošolski učitelji in znanstveni delavci so izvoljeni v ta naziv za dobo pet let. Ponovno so lahko izvoljeni v isti naziv za enako obdobje po pogojih za ponovno izvolitev. Asistenti in asistenti - raziskovalci so izvoljeni v ta naziv za dobo treh let. Ponovno so lahko izvoljeni v isti naziv za enako obdobje po pogojih za ponovno izvolitev. Ostali visokošolski sodelavci in znanstveni svetniki ter redni profesorji se izvolijo v ta naziv za neomejeno dobo, torej pridobijo trajni naziv (6. člen Meril, 211. člen Statuta UL). V dobo izvolitve v naziv se ne štejejo čas porodniškega, očetovskega ali starševskega dopusta in bolniška odsotnost daljša od enega leta (212. člen Statuta UL). Priznanje enakovrednega naziva velja do izteka naziva na instituciji, kjer je kandidat naziv pridobil, vendar ne dlje, kot bi veljal enak naziv na UL (33. člen Meril). Naziv gostujoči učitelj oziroma gostujoči raziskovalec se kandidatu prizna za obdobje enega leta od imenovanja, z možnostjo podaljšanja še za eno leto (25.a člen Meril).

Kot omenjeno, mora kandidat vložiti vlogo 6 mesecev pred potekom trenutno veljavnega naziva, postopek izvolitve v višji naziv pa povprečno traja 7-8 mesecev. To pomeni, da bi morala potek veljavnosti trenutnega naziva kandidata in izdaja odločbe o ponovni izvolitvi v isti naziv oziroma o izvolitvi v višji naziv časovno vsaj približno sovpadati, kar pomeni, da bi bilo potrebno časovno skrajšati postopek za 1 do 2 meseca. Potrebno je poudariti, da je kandidatov trenutni naziv, ki ga ima, ko vloži vlogo na članici, veljaven ves čas trajanja postopka. V primeru, da se kandidat na izdano odločbo oziroma sklep senata članice pritoži na Senat UL, mu trenutno veljavni naziv velja tudi cel čas trajanja pritožbenega postopka.

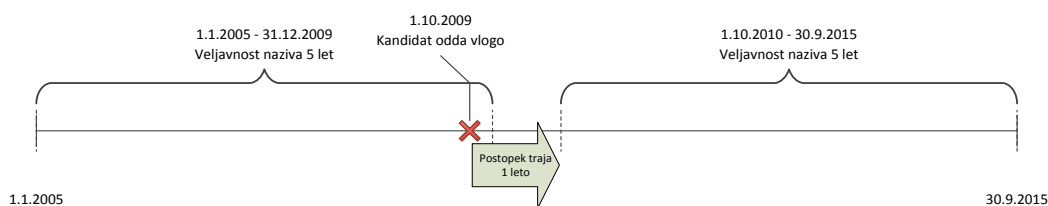
Slika 3 in Slika 4 prikazujeta časovni simulaciji dveh istih habilitacijskih postopkov, ki se med seboj razlikujeta glede na datum oddaje vloge kandidata in glede na trajanje samega habilitacijskega postopka. V obeh primerih ima kandidat trenutno veljaven naziv za 5 let (od 1.1.2005 do 31.12.2009) in odda vlogo za ponovno izvolitev v isti naziv ali pa vlogo za izvolitev v višji naziv. Na Sliki 3 je kandidat pravočasno, torej 6 mesecev pred potekom trenutno veljavnega naziva, oddal vlogo, torej 1.7.2009. Na primer, da je celoten habilitacijski postopek trajal samo 5 mesecev, pomeni, da je bila temu kandidatu z dnem 1.11.2009 že izdana odločba o ponovni izvolitvi v isti naziv ali o izvolitvi v višji naziv z veljavnostjo 5 let, torej do 31.10.2014. Odločba je bila izdana še pred potekom trenutno veljavnega naziva in novo petletno volilno obdobje se šteje od datuma izdaje odločbe. V tem primeru se kandidatu že dva meseca pred potekom veljavnosti trenutnega naziva prične šteti novo, petletno volilno obdobje.

Slika 3: Časovni prikaz pravočasno oddane vloge in kratkega postopka izvolitve



Slika 4 prikazuje kandidata, ki je oddal vlogo zgolj 3 mesece pred potekom trenutno veljavnega naziva, torej 1.10.2009. Sankcije kandidatu, ki ne odda vloge pol leta pred potekom trenutno veljavnega naziva, niso nikjer določene. Na primer, da se je celoten habilitacijski postopek trajal 12 mesecev, pomeni, da je bila temu kandidatu odločba o ponovni izvolitvi v isti naziv ali o izvolitvi v višji naziv izdana dne 1.10.2010, z veljavnostjo 5 let, torej do 30.9.2015. Odločba je bila v tem primeru izdana po preteku veljavnega naziva, vendar kljub temu se novo petletno volilno obdobje šteje od datuma izdaje odločbe. Na ta način je kandidat na Sliki 4 »pridobil« 9 mesecev časa glede na kandidata s Slike 3, ki je 2 meseca »izgubil«, saj je 3 mesece kasneje vložil vlogo, postopek pa je trajal 7 mesecev dlje.

Slika 4: Časovni prikaz prepozno oddane vloge in dolgega postopka izvolitve

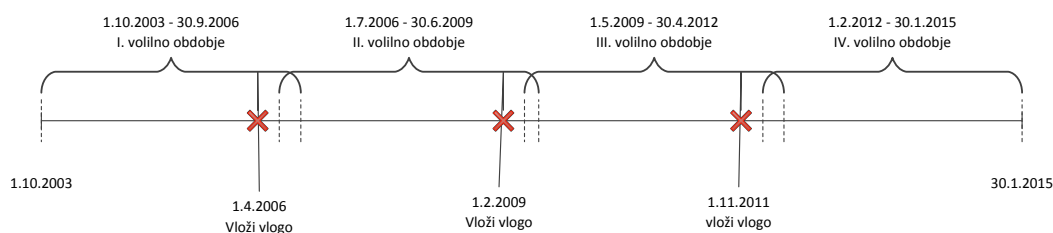


Če je od datuma vloge kandidata na članici do prejema celotnega gradiva na HK UL minilo več kot 6 mesecev, mora vloga vsebovati tudi pisno pojasnilo dekana članice o vzrokih za zakasnitev (točka 3 Navodil za izvajanje Meril). Najpogostejši vzroki zakasnitve so nepravočasno izdelane strokovne ocene poročevalcev ali potreba po imenovanju drugega poročevalca.

Pri prikazani možni časovni manipulaciji sicer ne moremo trditi, da gre pri prvem ali pri drugem primeru bodisi v korist bodisi v škodo kandidata, saj je to odvisno od individualne situacije. Z izvolitvijo v višji habilitacijski naziv je povezano tudi napredovanje v nazivu znotraj istega delovnega mesta visokošolski učitelj in posledično delavcu pripada tudi višja plača. Vendar se v habilitacijske nazive visokošolski učiteljev habilitirajo tudi kandidati, ki zasedajo druga delovna mesta, pri katerih, skladno s Sistemizacijo delovnih mest na UL, to ne pomeni napredovanja. Poleg tega ni možno v naprej predvideti koliko časa bo trajal habilitacijski postopek in se zato ni možno zanašati na priložnostno podaljševanje volilnega obdobja.

Določilo, da mora kandidat vložiti vlogo 6 mesecev pred potekom trenutno veljavnega naziva, velja za vse nazive, torej tudi za asistente, ki imajo volilno obdobje dolgo 3 leta. Poleg tega je postopek za ponovno izvolitev v isti naziv asistent dokaj kratek in večinoma ne traja 6 mesecev, ampak praktično pol manj. Na Sliki 5 predpostavljamo, da asistent vloži vlogo za ponovno izvolitev v isti naziv pol leta pred potekom trenutnega naziva in da postopek ponovne izvolitve v isti naziv traja tri mesece. Tako štiri zaporedna volilna obdobja trajajo od 1.10.2003 do 30.1.2015.

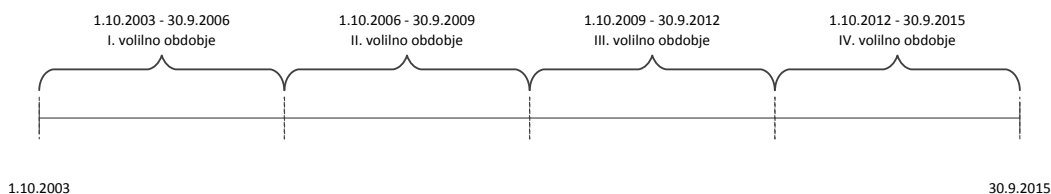
Slika 5: Štiri zaporedne izvolitve v isti naziv asistent, če je vloga pravočasno vložena



Na Sliki 6 prikazujemo dejanski časovni razpon štirih zaporednih volilnih obdobj izvolitev v naziv asistent, ki trajajo od 1.10.2003 do 30.9.2015 (štirikrat po tri leta), torej 8 mesecev dlje kot na Sliki 4. To pomeni, da je asistent, ki se je štirikrat zapored volil v isti naziv in je

štirikrat pravočasno oddal vlogo, v obdobju 12 let, prikrajšan za 8 mesecev veljavnosti naziva, ki mu pripada glede na dejansko dolžino volilnega obdobja (od 30.1.2015 do 30.9.2015).

Slika 6: Štiri zaporedna volilna obdobja za izvolitev v naziv asistent



2.6 Strokovni poročevalci in priprava strokovnih ocen

V vsakem habilitacijskem postopku so imenovani najmanj trije strokovni poročevalci (imenujejo se tudi strokovna komisija), ki morajo pripraviti strokovno poročilo (uporablja se tudi izraz strokovna ocena ali strokovno mnenje) o znanstveni, strokovni, pedagoški in umetniški usposobljenosti kandidatovih del (16. in 81. člen Meril). Poročevalec mora v svojem poročilu nepristransko oceniti, ali in v kakšni meri kandidat izpolnjuje pogoje za izvolitev v zaproseni naziv, upoštevajoč kvalitativne in kvantitativne pogoje splošnih Meril in individualnih interpretacij članic.

Poročevalec v postopku izvolitve v naziv je lahko visokošolski učitelj ali znanstveni delavec, ki ima enak ali višji naziv od naziva, v katerega se voli kandidat. Vsaj dva poročevalca morata biti habilitirana s področja, na katerem se želi habilitirati kandidat (82. člen Meril). S krčenjem oziroma združevanjem habilitacijskih področij bo posledično lažje imenovanje ustreznih poročevalcev, ker bodo področja vsebinsko širša. Kadar gre za izredno ozko, strokovno specializirano področje, je težko imenovati tri ustrezne poročevalce.

Poleg ustreznosti naziva in področja je pri imenovanju poročevalcev potrebno upoštevati tako imenovani konflikt interesov. Namreč, poročevalec o kandidatu usposobljenosti ne more biti učitelj ali znanstveni delavec, pri katerem zaradi sorodstvenega, svaštvenega ali siceršnjega razmerja (zakonec ali zunajzakonski partner ipd.) s kandidatom obstaja utemeljen dvom o nepristranskosti in objektivnosti. Vsak poročevalec poda izjavo, da prevzema moralno in strokovno odgovornost za korektnost in za vsebino svojega poročila (83. člen Meril), dekan članice pa poda izjavo, da kandidat in poročevalci niso v konfliktu interesov.

Zaradi zgoraj naštetega se v praksi izkaže, da je slovenski znanstveni prostor ozek in najpogosteje se kandidat in strokovni poročevalec poznata, ker sta najverjetneje sodelavca ali kako drugače sodelujeta po strokovni oziroma poklicni plati. Strokovni poročevalec

mora ohraniti nepristranskost in kandidata oceniti po strokovni plati. V praksi se kažejo težave članic pri imenovanju strokovnih poročevalcev, saj pedagoški delavci včasih ne želijo biti imenovani. Ne samo, da gre za nevhvaležno delo, je tudi zahtevno in časovno zamudno, zato učitelji imenovanje v strokovno komisijo pogosto odklanjajo, kljub temu, da je priprava strokovnih ocen v postopku habilitacij ena izmed njihovih delovnih obveznosti.

Poročevalec mora pripraviti poročilo v roku, ki ga določi senat članice v sklepu o imenovanju in je v dolžini od enega do treh mesecev. V izrednih primerih kot na primer bolezen ali službena odsotnost lahko poročevalec zaprosi za podaljšanje roka, o čemer odloča senat članice, ki je poročevalca imenoval. Rok se lahko podaljša za največ dva meseca (85. člen Meril). Če poročevalec ne izdela poročila v roku in ne zaprosi za njegovo podaljšanje, ga dekan članice, pozove, naj takoj izdela poročilo. Če poročevalec kljub opominu ne pripravi poročila v nadaljnjih treh tednih, senat imenuje drugega poročevalca (86. člen Meril).

Pri pisanju strokovne ocene poročevalci upoštevajo Vodilo za pripravo strokovne ocene, ki je predstavljeno v Prilogi 2.

2.7 Mnenje študentskega sveta o pedagoškem delu kandidata

Študentski svet članice (v nadaljevanju ŠS članice), na kateri teče postopek izvolitve v naziv, izdela poročilo o pedagoškem delu kandidata v roku, ki mu ga določi senat, ko ga k temu pozove. Če študentski svet članice ne izdela mnenja tem v roku, se šteje, da je mnenje pozitivno (88. in 91. člen Meril).

Z namenom poenotenja oblike študentskih mnenj, ki služijo kot glavni mehanizem nadzora nad kvaliteto izvajanja študija s strani študentov, je za večjo preglednost in uporabnost ter za dvig kvalitete obrazložitvev le teh, Študentski svet UL pripravil obrazec za pisanje študentskih mnenj z dodatno obrazložitvijo elementov pedagoške usposobljenosti, ki so sicer tudi že navedeni v 53. členu Meril. Vodilo za pripravo študentskega mnenja, ki ga je pripravil Študentski svet UL, je v Prilogi 3.

Študentski svet pripravi mnenje o pedagoškem delu kandidata na temelju študentskih anket in drugih neformalnih informacij, ki jih dobi od študentov. Če mnenje vsebinsko odstopa od rezultatov anket, mora ŠS to odstopanje obrazložiti in utemeljiti (88. in 89. člen Meril). Rezultate študentskih anket priskrbi kadrovska služba članice (ali referat za študentske zadeve ali pa računalniški center) in jih posreduje predstavnikom ŠS. Na podlagi Pravilnika o študentski anketi na Univerzi v Ljubljani z dne 24.6.2014 se uporablja enotna anketa za celo UL, ocenjevanje poteka v elektronski obliki, prek spletnega informacijskega sistema ali v papirni obliki, izvajajo jo vse članice UL, pravico do izpolnjevanja ankete imajo vsi vpisani študenti na 1., 2. in 3. stopnji študija (4. in 5. člen Pravilnika o študentski

anketi). Študentsko mnenje izdelata ŠS članice, kjer je kandidat vložil vlogo za izvolitev v naziv in na kateri je tudi pedagoško deloval. Namreč, če je kandidat pedagoško deloval na članici A, vlogo za habilitacijo pa vložil na članici B, senat članice B nima pooblastil, da pozove ŠS članice A k pripravi študentskega mnenja.

Če je kandidat vložil vlogo za prvo izvolitev v naziv docent in je že deloval pedagoško, potem se vlogi priloži mnenje ŠS in ankete, vendar pa to ni obvezno, kajti pedagoška usposobljenost pri prvi izvolitvi v učiteljski naziv docent se izkazuje na podlagi opravljenega javnega predavanja, ki mu morajo prisostvovati vsi trije strokovni poročevalci in predstavnik ŠS ter o čemer se vodi zapisnik. Pri vsaki naslednji izvolitvi v isti naziv ali v višji naziv pa je eden od elementov pedagoške usposobljenosti mnenje ŠS.

V praksi HK UL že nekajkrat ni podala soglasja k izvolitvi v naziv kandidatu, za katerega je Študentski svet članice podal argumentirano in dobro obrazloženo negativno študentsko mnenje in so hkrati tudi študentske ankete izražale slabe rezultate. Vendar kljub temu ni nikjer določila, da negativno študentsko mnenje za kandidata avtomatično pomeni neizvolitev v naziv oziroma podano nesoglasje k izvolitvi. Glede tega ima senat članice prosto presojo, kajti že sama beseda »mnenje« nakazuje na naravo le-tega, mnenje namreč že po naravi stvari ne more biti zavezujoče. Poleg tega ŠS poda mnenje o pedagoškem delu kandidata in ne o njegovi celostni pedagoški usposobljenosti.

V primeru negativnega mnenja Študentskega sveta je strokovna služba članice dolžna o tem seznaniti kandidata, ki ima možnost izjasnitve o tem. V praksi to največkrat privede do mediacije, ki sicer ni formalno opredeljena, vendar se izvede na predlog dekana. O mediaciji med kandidatom in predstavniki ŠS se vodi zapisnik, ki se lahko priloži k vlogi kandidata.

3 OPISI POSAMEZNIH HABILITACIJSKIH POSTOPKOV

V tem poglavju so opisani vsi habilitacijski postopki, ki potekajo na članicah UL in na Rektoratu UL, z vsemi aktivnostmi, do katerih tekom posameznega postopka prihaja. Vse možne tipe postopkov v okviru habilitacijskega procesa bomo identificirali in vsakega posebej od začetka do konca opisali in narisali tako, kot je na podlagi Statuta UL in Meril predviden njihov uradni potek. Uporabili smo metodo popisa in opisa procesov in jih grafično prikazali (angl. *as-is*) s pomočjo programa za risanje diagramov poteka delovnih tokov (angl. *workflows flowchart*) in uporabo notacije BPMN. Opisujemo torej obstoječi način izvajanja postopkov (angl. *should-be*), upoštevajoč določila Meril in Statuta UL, pri čemer dopuščamo zelo verjetno možnost, da članice postopke vodijo drugače od opisanega in da dejansko stanje po članicah lahko odstopa od tukaj predvidenega.

Razlikujemo med naslednjimi habilitacijskimi postopki:

- postopek prve izvolitve v naziv (možen je samo po novih Merilih),
- postopek ponovne izvolitve v isti naziv (možen je po starih ali po novih Merilih),
- postopek izvolitve v višji naziv (možen je po starih ali po novih Merilih),
- postopek ugotavljanja enakovrednosti naziva, pridobljenega na drugi univerzi (predpogoj za ta postopek je razpisano prosto delovno mesto, možen je samo po novih Merilih),
- postopek za pridobitev naziva gostujoči učitelj oziroma gostujoči raziskovalec (možen je samo po novih Merilih),
- postopek predčasne izvolitve v višji naziv (predčasna vloga),
- postopek izvolitve v naziv, ki odstopa od vrstnega reda (preskok naziva).

3.1 Postopek prve izvolitve v naziv visokošolskega sodelavca

Habilitacijski nazivi visokošolskih sodelavcev so (5. in 6. člen Meril):

<ul style="list-style-type: none">• asistent,• asistent – raziskovalec,	} veljavnost naziva je 3 leta od dneva izvolitve.
<hr/>	
<ul style="list-style-type: none">• bibliotekar,• strokovni svetnik,• višji strokovni sodelavec,• strokovni sodelavec in• učitelj veščin.	} to so trajno veljavni nazivi, pridobljeni za nedoločen čas in jih ni potrebno obnavljati

Postopki za izvolitve v zgoraj navedene nazive v celoti potekajo na članicah UL. Prva izvolitev v naziv visokošolskega sodelavca se začne na prošnjo kandidata, ki vloži vlogo na članici, ki je matična za področje, na katerem se želi habilitirati. Vloga, ki jo pripravi in odda kandidat, mora vsebovati dokumente, ki so navedeni v Prilogi 4. Če strokovna služba članice ugotovi, da je vloga nepopolna ali neustrezno pripravljena, pozove kandidata, da najkasneje v 14 dneh odpravi pomanjkljivosti. Če kandidat v 30 dneh ne odpravi pomanjkljivosti, se šteje, da je vlogo umaknil in postopek se zaključi (15. člen Meril). Če je kandidatova vloga formalno ustrezna (z vsemi potrebnimi dokazili) oziroma, če je kandidat vlogo ustrezno in v roku dopolnil, senat članice imenuje tri poročevalce za pripravo strokovne ocene kandidata. Prejete strokovne ocene poročevalcev in celotna vloga kandidata se obravnava na senatu članice, ki kandidata izvoli oziroma ga ne izvoli v zaprošeni naziv. Strokovna služba članice o tem izda odločbo oziroma sklep, ki ga podpiše dekan članice in dokument pošlje kandidatu. S tem se postopek zaključi.

V Prilogi 5 je slika, ki grafično prikazuje opisan postopek.

3.2 Postopek ponovne izvolitve v isti naziv asistent in asistent - raziskovalec

Med habilitacijskimi nazivi visokošolskih sodelavcev sta dva takšna, ki veljata samo tri leta od prve izvolitve in sicer sta to asistent (pedagoški naziv) in asistent –raziskovalec (raziskovalni naziv). Časovno omejena veljavnost naziva pomeni, da ga mora delavec obnavljati. Kandidat mora pol leta pred potekom trenutnega naziva vložiti vlogo za ponovno izvolitev v isti naziv. Strokovna služba članice je dolžna kandidata pol leta pred potekom njegovega veljavnega naziva o tem obvestiti, tako da ima čas pravočasno pripraviti vlogo in jo vložiti. Strokovna služba članice pregleda vlogo ali je formalno ustrezna in če so priložena vsa potrebna dokazila, ki morajo biti skladna s pogoji za ponovno (torej prva ponovna, druga, tretja, četrta, peta in vsaka nadaljnja) izvolitev. Strokovna služba, v primeru formalne nepopolnosti vloge, pozove kandidata, naj vlogo popravi oziroma dopolni in sicer v roku 14 dni. Če kandidat v tridesetih dneh od poziva ne odda dopolnitve, se smatra, da je odstopil od svoje vloge in s tem se postopek zaključi. Ko je vloga formalno ustrezna, jo strokovna služba posreduje v obravnavo na senat članice, ki imenuje tri strokovne poročevalce za pripravo strokovne ocene. Prav tako senat članice pozove Študentski svet, naj pripravi mnenje o pedagoškem delu kandidata. Vso zbrano dokumentacijo strokovna služba še enkrat posreduje v obravnavo na senat, ki o njej odloči in izvoli kandidata ponovno v isti naziv ali pa ne.

V Prilogi 6 je grafično prikazan zgoraj opisani postopek ponovne izvolitve v isti pedagoški naziv asistent, ki poteka na članici.

Postopek za ponovno izvolitev v isti raziskovalni naziv asistent – raziskovalec je podoben postopku za ponovno izvolitev v naziv pedagoškega asistenta, le da je brez pedagoške komponente, ker gre za raziskovalni naziv. To pomeni, da v postopku ni potrebno pridobiti študentskih anket in senat ne pozove Študentskega sveta članice k pripravi mnenja o kandidatovem pedagoškem delu, saj kandidat za podaljšanje raziskovalnega naziva ne deluje pedagoško in ni v stiku s študenti.

V Prilogi 7 je grafično prikazan postopek ponovne izvolitve v isti raziskovalni naziv asistent - raziskovalec, ki v celoti poteka na članici.

3.3 Postopek prve izvolitve v naziv visokošolskega učitelja

Nazivi visokošolskih učiteljev so (5. in 6. člen Meril):

<ul style="list-style-type: none">• redni profesor,	} izvoli se na seji Senata UL z neomejeno dobo veljavnosti naziva
<hr/>	
<ul style="list-style-type: none">• izredni profesor,• docent,• višji predavatelj,• predavatelj,• lektor.	} izvolijo se na seji Senata članice, veljavnost naziva je 5 let od dneva izvolitve

Postopek volitve v nazive visokošolskih učiteljev se prične na članici, nadaljuje se na Rektoratu UL, kjer Habilitacijska komisija izda soglasje ali nesoglasje k izvolitvi v naziv in se zaključi na članici, razen za naziv redni profesor, ki se zaključi na senatu UL. Če je kandidat za rednega profesorja vložil vlogo po novih Merilih, mora pred obravnavo na seji Senata UL opraviti javno, inavguracijsko predavanje (57. člen Meril). Če je bila vloga za rednega profesorja vložena po starih Merilih, lahko kandidat opravi javno inavguracijsko predavanje po izvolitvi na seji Senata UL, vendar pred svečanim, protokolarnim imenovanjem v naziv redni profesor. Nazivi visokošolskih učiteljev veljajo 5 let od dneva izvolitve, razen naziv redni profesor, ki velja neomejeno in ga ni potrebno obnavljati.

Prva izvolitev v naziv visokošolskega učitelja se začne na prošnjo kandidata, ki vloži vlogo na članici, ki je matična za področje na katerem se želi habilitirati. Vloga, ki jo pripravi in odda kandidat za prvo izvolitev v naziv visokošolskega učitelja mora, skladno z zaprošenim nazivom, vsebovati dokumente, navedene v Prilogi 8.

Ko članica pošlje celotno vlogo z dokazili, ki jo je pripravil kandidat, na Rektorat UL, v obravnavo na Habilitacijsko komisijo UL, mora poslati vso spodaj navedeno dokumentacijo, v 14 izvodih, razen strokovnih ocen poročevalcev. Te se pošljejo v ločeni zaprti kuverti z napisom »Uradna skrivnost« v enem samem, originalnem izvodu. Poleg tega članica pošlje še en CD ali DVD na katerem je celotna dokumentacija v eni PDF datoteki (skupaj z ocenami poročevalcev).

Seznam dokumentacije, ki jo skupaj s celotno vlogo kandidata pripravi članica in pošlje v obravnavo na Habilitacijsko komisijo UL, je naštet v nadaljevanju, glede na naziv:

Redni profesor / izredni profesor:

- celotno vlogo kandidata z vsemi priloženimi dokazili, ki so navedeni v Prilogi 8,
- dopis dekana,
- krovni list (pripravljen obrazec),

- pisno pojasnilo dekana članice o vzrokih za zakasnitev, če je od datuma vloge kandidata do posredovanja gradiva na HK UL minilo več kot 6 mesecev,
- dopis članice kandidatu, naj vlogo dopolni, v kolikor je tekom postopka do tega prišlo in kandidatovo dopolnitev, če jo je pripravil,
- fotokopija odločbe o zadnji izvolitvi kandidata v habilitacijski naziv,
- izjava dekana, da poročevalci niso v konfliktu interesov s kandidatom (lahko je na spremnem dopisu),
- sklep senata članice o imenovanju članov strokovne komisije za pripravo strokovnih ocen,
 - sklep o zamenjavi poročevalca oziroma o imenovanju drugega poročevalca, če je tekom postopka do tega prišlo,
- originalne strokovne ocene vseh poročevalcev (1 originalni izvod),
- podpisan točkovalnik s strani vsaj dveh poročevalcev,
- mnenje Študentskega sveta članice,
 - izjavo članice, da mnenje Študentskega sveta ni bilo izdelano v predvidenem roku in se zato, skladno z 91. členom Meril, šteje, da je pozitivno,
- izpis študentskih anket.

Docent / višji predavatelj / predavatelj / lektor:

- celotno vlogo kandidata z vsemi priloženimi dokazili, ki so je navedeni v Prilogi 8,
- dopis dekana,
- krovni list (pripravljen obrazec),
- pisno pojasnilo dekana članice o vzrokih za zakasnitev, če je od datuma vloge kandidata do posredovanja gradiva na HK UL minilo več kot 6 mesecev,
- fotokopija odločbe o zadnji izvolitvi kandidata v habilitacijski naziv, če ga je že pridobil,
- izjava dekana, da poročevalci niso v konfliktu interesov s kandidatom (lahko je na spremnem dopisu),
- sklep senata članice o imenovanju članov strokovne komisije za pripravo strokovnih ocen,
 - sklep o zamenjavi poročevalca oziroma o imenovanju drugega poročevalca, če je tekom postopka do tega prišlo,
- originalne strokovne ocene vseh poročevalcev (1 originalni izvod),
- podpisan točkovalnik s strani vsaj dveh poročevalcev,
- podpisan zapisnik o opravljenem preizkusnem predavanju (pripravljen po obrazcu),
- sklep senata članice o imenovanju nadomestnega člana za udeležbo in oceno preizkusnega predavanja kandidata, v kolikor se kdo od imenovanih strokovnih poročevalcev ni mogel udeležiti predavanja,
- mnenje Študentskega sveta članice, če je kandidat že deloval pedagoško,

- izjavo članice, da mnenje Študentskega sveta ni bilo izdelano v predvidenem roku in se zato, skladno z 91. členom Meril, šteje, da je pozitivno,
- izpis študentskih anket, če so na voljo,
- izjavo članice, da mnenje ŠS in anket ni priloženih zato, ker kandidat še ni deloval pedagoško.

Habilitacijska komisija obravnava prispelo vlogo na seji in ima naslednje možnosti:

- poda soglasje k izvolitvi v zaprošeni naziv (oz. predlaga Senatu UL izvolitev);
- ne poda soglasja k izvolitvi v zaprošeni naziv (oz. Senatu UL ne predlaga izvolitve);
- sprejme sklep, da niso izpolnjeni pogoji za nadaljevanje postopka;
- vlogo odloži in zaprosi kandidata ali strokovno službo članice ali poročevalce za dodatna pojasnila, dopolnitve oz. dokazila.

Če HK UL poda soglasje k izvolitvi v zaprošeni naziv, je to razvidno iz izvlečka zapisnika seje, ki ga članice prejmejo nekaj dni po seji. V izvlečku zapisnika je seznam vseh kandidatov, ki so prejeli soglasje k izvolitvi. Članica na seji senata članice, na podlagi podanega soglasja HK UL, kandidata izvoli v naziv docent, višji predavatelj, predavatelj, lektor ali izredni profesor, ali pa ne. Če je kandidat izvoljen, mu naziv velja pet let od datuma izvolitve na seji senata članice.

Če HK UL oceni, da kandidat za rednega profesorja ali znanstvenega svetnika izpolnjuje vse pogoje za izvolitev v zaprošeni naziv, kandidata predlaga Senatu UL izvolitev v ta naziv. Senat UL lahko na predlog HK UL kandidata izvoli v naziv redni profesor oziroma znanstveni svetnik ali pa ne. Če je kandidat izvoljen, mu naziv velja neomejeno dobo od datuma seje senata UL dalje (44., 53. in 73. člen Statuta UL). Sklep o imenovanju v naziv izda predsednik Senata UL, to je rektor.

Če HK UL ni dala soglasja za izvolitev v habilitacijski naziv, je to razvidno iz zapisnika seje, ki ga članice običajno prejmejo v roku do treh tednov po seji HK UL. Poleg tega HK UL za vse tiste vloge, h katerim ni podala soglasja za izvolitev, izda sklep o neizpolnjevanju pogojev za izvolitev z obrazložitvijo, ki ga podpiše predsednik komisije. Ta sklep prejme članica in ga vroči kandidatu, ki lahko v roku 14 dni od prejema sklepa o zavrnitvi soglasja, na članici zaprosi za ponovno izvolitev v isti naziv in postopek se nadaljuje kot postopek ponovne izvolitve (23. člen Meril). To, skladno s terminologijo Zakona o splošnem upravnem postopku, imenujemo sprememba zahtevka (133. člen ZUP).

Če kandidat v roku 14 dni od vročitve negativnega sklepa HK UL ne zaprosi za ponovno izvolitev v isti naziv, senat članice v roku enega meseca sprejme ugotovitveni sklep, da izvolitev v zaprošeni naziv ni mogoča (23. člen Meril). S tem je postopek končan in kandidat je brez habilitacijskega naziva, saj v naziv ni bil izvoljen, eventualni prejšnji naziv, ki ga je imel, pa mu je tekom postopka že ugasnil. Kandidat, ki v postopku za

izvolitev v naziv ni bil izvoljen, ne more ponovno zaprositi za izvolitev v ta naziv pred potekom enega leta, odkar mu je bila vloga zavrnjena (24. člen Meril).

Če HK UL pri pregledu vloge oceni, da potrebuje dodatna pojasnila, potrdila, dokazila ali da je kandidat tehnično nepravilno pripravil vlogo, lahko odločanje o vlogi odloži z zaprosilom kandidatu, strokovnim poročevalcem ali strokovni službi članice, naj določene stvari popravi oziroma dodatno pojasni ali priloži dokazila in dopolnitev posreduje HK UL. Skladno z 19. členom Meril bi morala HK UL kandidatu določiti rok za pripravo dopolnitve, ki ne bi smel biti krajši od enega in ne daljši od štirih mesecev. V praksi se tega roka ne postavlja in dopolnitve vlog se obravnavajo takoj na prvi možni seji, ko dokumentacija prispe.

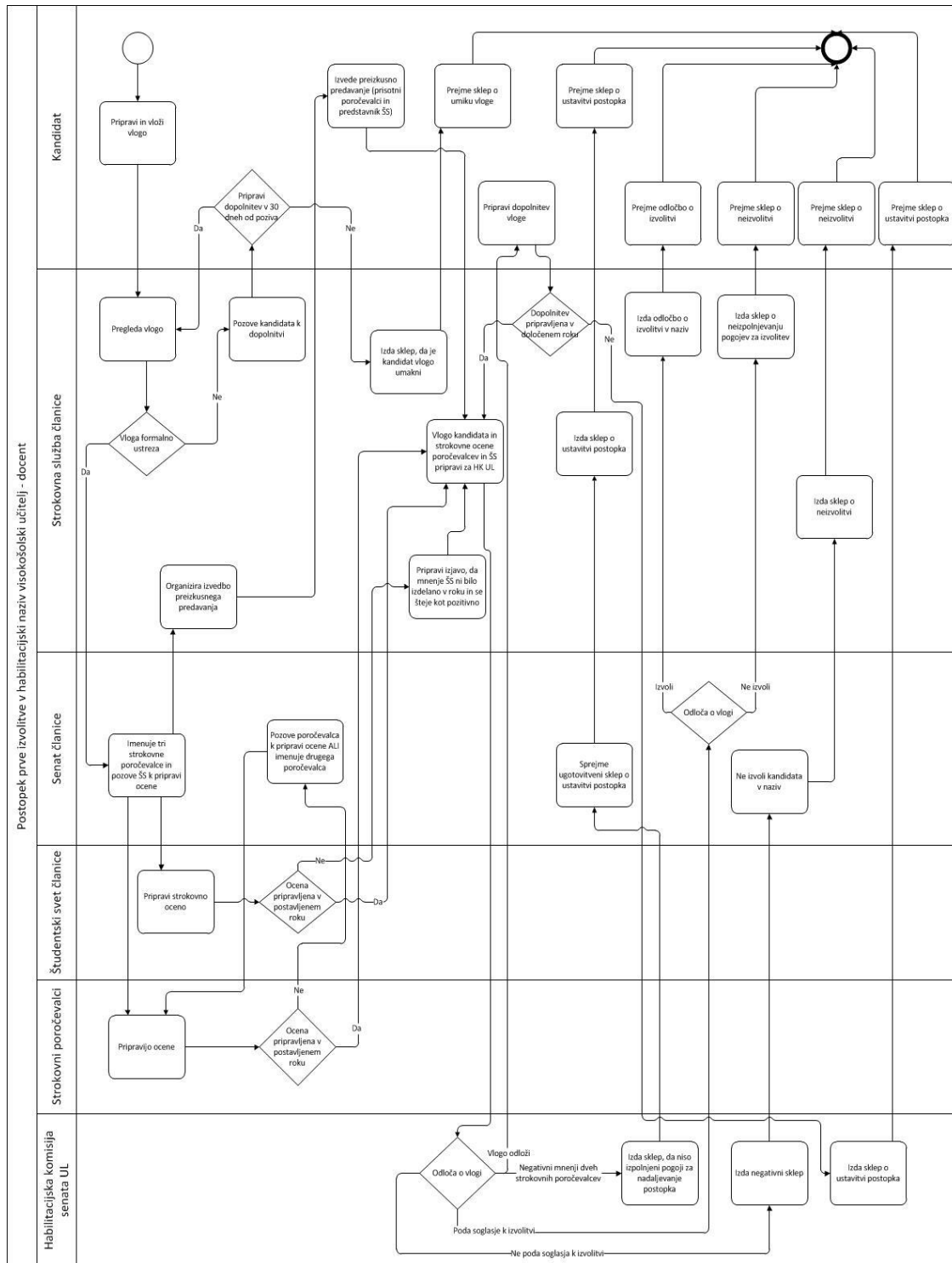
Če HK UL ugotovi, da so mnenja dveh ali več poročevalcev za ugotavljanje strokovne usposobljenosti kandidata negativna, sprejme sklep, ki ga podpiše predsednik HK UL, da niso izpolnjeni pogoji za nadaljevanje postopka, ter sklep pošlje članici. Če kandidat v roku 14 dni od prejema sklepa ne zaprosi za ponovno izvolitev v isti naziv, senat članice sprejme ugotovitveni sklep o ustavitvi postopka (21. člen Meril).

Na Sliki 7 je grafično prikazan poenostavljen postopek prve izvolitve v naziv visokošolskega učitelja docenta. Slika 7 zajema vse glavne aktivnosti postopka, zaradi boljše preglednosti pa niso vrisane naslednje aktivnosti:

- če gre za izvolitev višji naziv, se postopek ne začne pri kandidatu, ki vloži vlogo, ampak že pri strokovni službi članice, ki je dolžna kandidata pravočasno obvestiti, da mu bo trenutno veljavni naziv potekel;
- če je kandidat že deloval pedagoško, mora strokovna služba članice v računalniškem centru ali v referatu za študentske zadeve pridobiti rezultate študentskih anket in jih posredovati ŠS, da jih upošteva pri pripravi mnenja;
- če je kandidat za visokošolskega učitelja - rednega profesorja, se postopek zaključi na Senatu UL. Če je vložil vlogo po novih Merilih, mora pred obravnavo na Senatu UL opraviti inavguracijsko predavanje. Rok za izvedbo predavanja ni določen. Če je vloga vložena po starih Merilih, ga lahko Senat UL voli brez opravljenega predavanja;
- če kandidat ne prejme soglasja HK UL k izvolitvi, lahko v roku 14 dni od prejema sklepa HK UL, ki mu ga vroči strokovna služba članice, spremeni zahtevek v ponovno izvolitev v isti naziv in postopek se kot tak tudi nadaljuje;
- nove, četrte spremembe Meril, ki so v času pisanja naloge ravno v postopku priprave, med drugim predvidevajo še dodatne aktivnosti v postopku, in sicer strokovna služba članice bo z eventualnimi anonimiziranimi negativnimi ocenami poročevalcev in/ali negativnim mnenjem študentskega sveta seznanila kandidata v osmih delovnih dneh po prejemu vseh mnenj. Kandidat pa se bo lahko v roku treh delovnih dni po seznanitvi pisno izjasnil o posredovanih negativnih ocenah poročevalcev in/ali negativnem mnenju študentskega sveta. Na tem mestu omenimo, da ima kandidat, kot stranka v

postopku, skladno z določili Zakona o splošnem upravnem postopku, vedno pravico do vpogleda v celotno dokumentacijo, ki je relevantna za postopek, brez predhodnega prikrivanja kakršnih koli podatkov, kot so npr. imena poročevalcev.

Slika 7: Postopek prve izvolitve v naziv visokošolskega učitelja – docent



3.4 Postopek prve izvolitve v naziv znanstvenega sodelavca

Nazivi znanstvenih delavcev so (5. in 6. člen Meril):

• znanstveni svetnik,	} izvoli se na seji Senata UL z neomejeno dobo veljavnosti naziva
• višji znanstveni sodelavec,	
• znanstveni sodelavec,	} izvolijo se na seji Senata članice, veljavnost naziva je 5 let od dneva izvolitve

Postopek prve izvolitve v nazive znanstvenih delavcev poteka po istem postopku kot postopek prve izvolitve v nazive visokošolskih učiteljev. Prične se na matični članici, ko kandidat vloži vlogo, nato se nadaljuje na HK UL in se zaključi na članici, razen za naziv znanstveni svetnik, v katerega kandidata izvoli Senat UL in rektor izda sklep o imenovanju, enko, kot za rednega profesorja, le da znanstveni svetnik ni vabljen na svečano podelitev naziva.

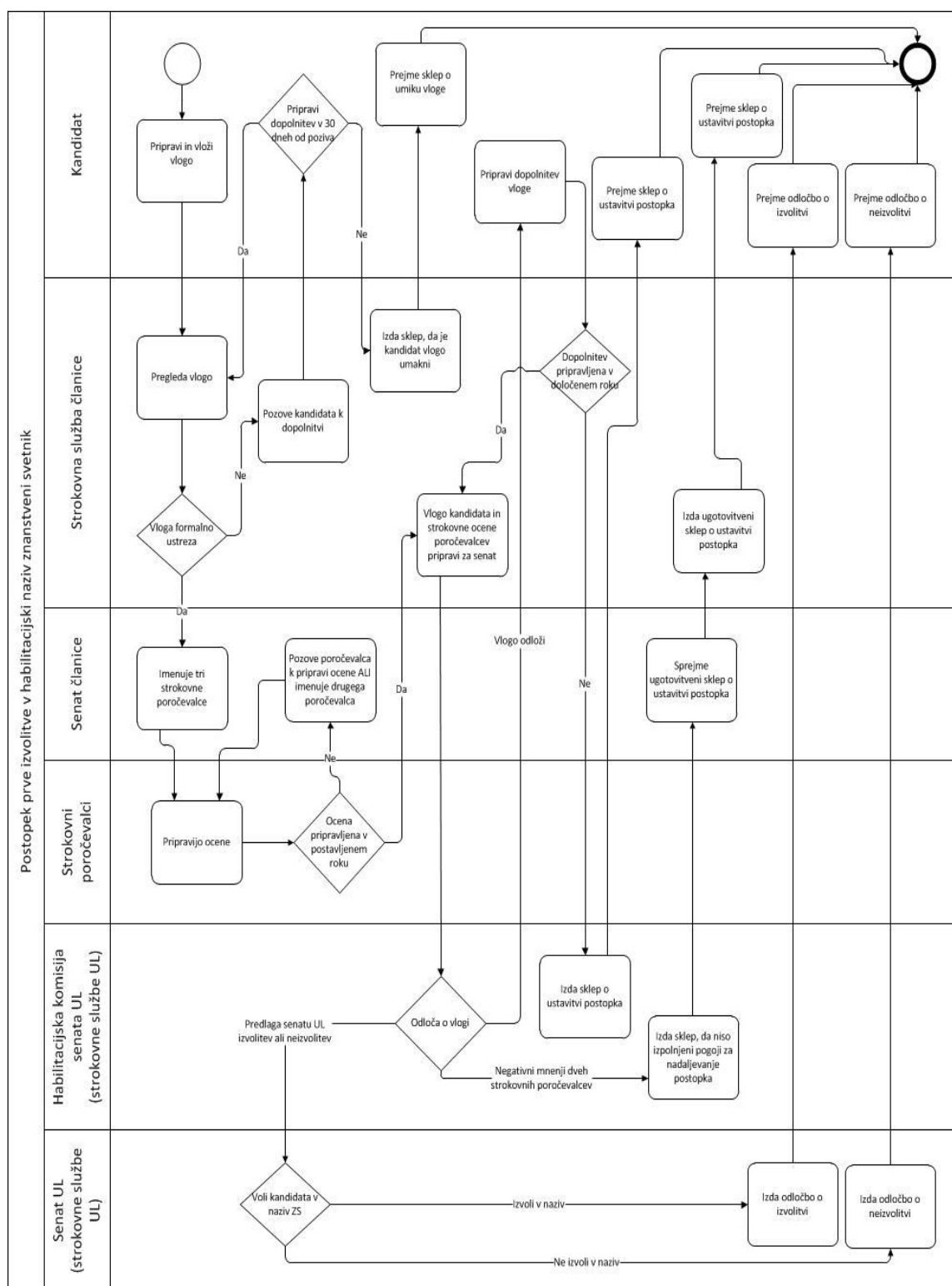
V samem postopku tako ni razlike med nazivi visokošolskih učiteljev in nazivi znanstvenih delavcev. Razlika je pri pripravi vloge kandidata in ostali dokumentaciji, ki jo pripravi strokovna služba članice. Kandidati za izvolitev v naziv znanstveni svetnik, višji znanstveni sodelavec in znanstveni sodelavec niso dolžni izkazati pedagoške usposobljenosti. Pedagoška usposobljenost se pri prvi izvolitvi v naziv visokošolskega učitelja (najpogosteje je to docent) izkazuje s preizkusnim predavanjem, pri izvolitvi v višji naziv ali ponovni izvolitvi pa z mnenjem Študentskega sveta in rezultati študentske ankete o kandidatovem pedagoškem delu (41. člen Meril). Kandidati za nazive znanstvenih sodelavcev zato ne opravljajo preizkusnih predavanj in ne prilagajajo mnenj Študentskega sveta in rezultatov študentskih anket. Ti kandidati praviloma ne delujejo pedagoško ampak opravljajo znanstveno raziskovalno delo v programskih skupinah ali na projektih in zato tudi nimajo stika s študenti.

Na Sliki 8 je prikazan postopek izvolitve v naziv znanstveni sodelavec – znanstveni svetnik.

3.5 Postopek ponovne izvolitve v isti naziv visokošolskega učitelja in znanstvenega sodelavca

Postopek ponovne izvolitve v isti naziv visokošolskega učitelja (lektor, predavatelj, višji predavatelj, docent in izredni profesor) in ponovne izvolitve v isti naziv znanstvenega delavca (znanstveni sodelavec, višji znanstveni sodelavec) v celoti poteka na članicah.

Slika 8: Postopek izvolitve v naziv znanstveni svetnik



Postopek ponovne izvolitve v isti naziv je sledeč:

- kandidat odda vlogo praviloma pol leta pred potekom veljavnega naziva,
- strokovna službe članice jo pregleda in po potrebi pozove kandidata k dopolnitvi,

- vloga se predloži na sejo senata, kjer se imenujejo trije strokovni poročevalci, ki pripravijo strokovne ocene glede kandidatove usposobljenosti za ponovno imenovanje,
- za ponovno imenovanje v nazive visokošolskih učiteljev se zaprosi Študentski svet za izdelavo mnenja. Za znanstvenega delavca to ni potrebno,
- po prejemu strokovnih ocen (in mnenja Študentskega sveta ter rezultatov študentskih anket) gre vloga skupaj z ocenami ponovno na sejo senata, kjer se glasuje o ponovni izvolitvi,
- senat članice izda sklep kandidatu o (ne)izvolitvi v naziv.

Na Sliki 9 je prikazan postopek ponovne izvolitve v isti naziv visokošolskega učitelja (lektor, predavatelj, višji predavatelj, docent in izredni profesor).

Na Sliki 10 je prikazan postopek ponovne izvolitve v isti naziv znanstvenega delavca (znanstveni sodelavec, višji znanstveni sodelavec)

3.6 Postopek ugotavljanja enakovrednosti naziva

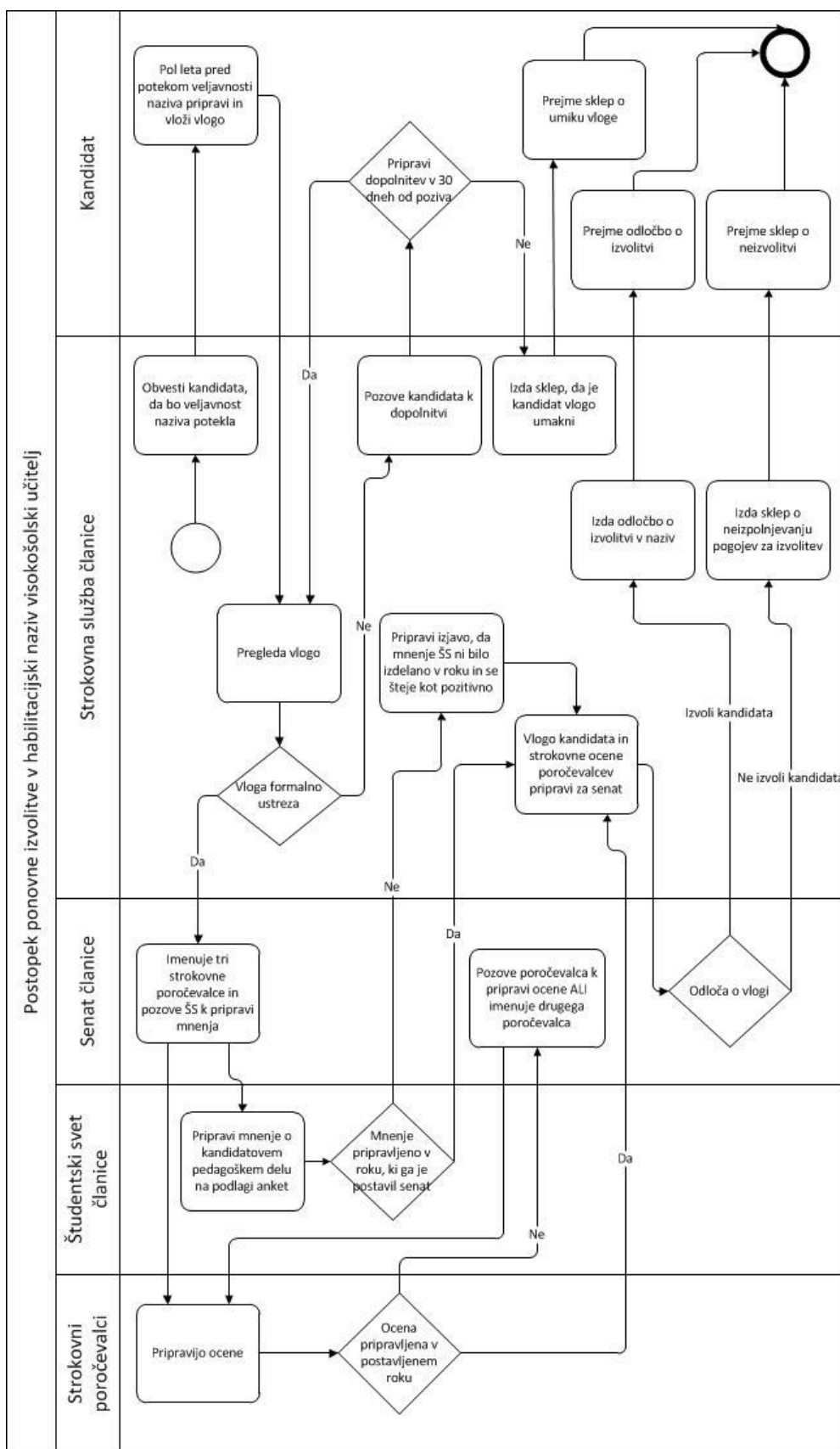
Postopek se izvaja zgolj po novih Merilih, saj stara Merila tega postopka ne predvidevajo. Poleg Meril je postopek opredeljen še v Statutu UL, pri čemer je vsebina členov praktično identična, in sicer v Statutu UL od člena 217.a do člena 217.d in v Merilih od 32. do 36. člena.

Pogoj za začetek tega postopka je javno mednarodno objavljeno prosto učiteljsko delovno mesto in postopek izbire najprimernejšega kandidata za zasedbo prostega delovnega mesta se ne more zaključiti dokler ni zaključen postopek za ugotavljanje enakovrednosti naziva.

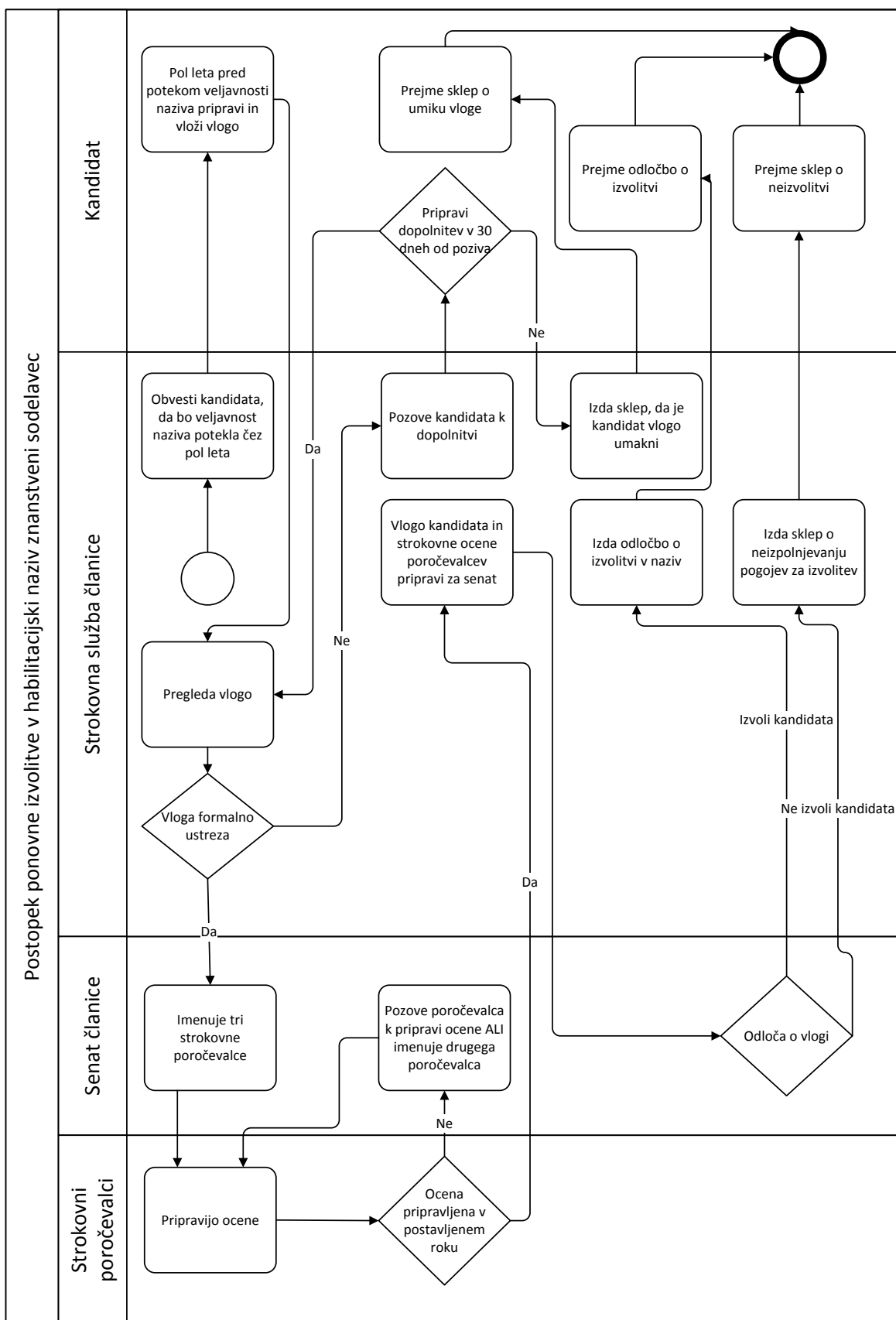
Potek postopka za ugotavljanje enakovrednosti naziva je sledeč:

- članica objavi prosto učiteljsko delovno mesto s prijavnim rokom 60 dni;
- kandidat, ki ima veljaven učiteljski naziv na drugi visokošolski instituciji, se tekom prijavnega roka prijavi;
- dekan članice izda sklep, da se je na prosto delovno mesto prijavil tak kandidat;
- senat članice (zaseda 1x mesečno) pozove kandidata, naj nemudoma predloži:
 - podatke o postopku, po katerem je pridobil naziv učitelja (tu so mišljena interna kvantitativna in kvalitativna merila inštitucije, na kateri je kandidat pridobil veljavni učiteljski naziv. Če gre za tujo institucijo, morajo biti merila predložena v angleščini oziroma prevedena v slovenski jezik),
 - biografijo (življenjepis kandidata),
 - bibliografijo,
 - tri najpomembnejša dela v fizični obliki, ki so dostopna v enem od svetovnih jezikov;

Slika 9: Postopek ponovne izvolitve v isti naziv visokošolskega učitelja



Slika 10: Postopek ponovne izvolitve v isti naziv znanstvenega delavca



- če kandidat v roku enega meseca ne predloži zahtevane dokumentacije in tudi ne zaprosi za podaljšanje roka, senat članice sprejme sklep o ustavitvi postopka;
- senat članice (na naslednji seji) imenuje tri strokovne poročevalce (vsi trije so učitelji iz UL), naj v roku enega meseca izdelajo poročilo o enakovrednosti kandidatovega učiteljskega naziva z nazivom učitelja na UL;
- članica posreduje dokumentacijo v obravnavo na HK UL;
- HK UL vlogo obravnava na prvi redni seji po prejemu vloge in lahko:
 - pozove kandidata (ali članico) k dopolnitvi vloge,
 - ugotovi, da je kandidatov učiteljski naziv enakovreden učiteljskemu nazivu UL
 - ugotovi, da kandidatov učiteljski naziv ni enakovreden učiteljskemu nazivu UL
- senat članice sprejme sklep:
 - da je kandidatov učiteljski naziv enakovreden učiteljskemu nazivu na UL (na podlagi pozitivnega mnenja HK UL),
 - da kandidatov učiteljski naziv ni enakovreden učiteljskemu nazivu na UL (na podlagi negativnega mnenja HK UL), (32.-36. člen Meril).

Tudi v primeru, ko gre za ugotavljanje enakovrednosti naziva za rednega profesorja ali znanstvenega svetnika, postopek zaključí senat članice in se kljub nazivu redni profesor oziroma znanstveni svetnik, ki se sicer volita na Senatu UL, v primeru ugotavljanja enakovrednosti naziva ne obravnavata na Senatu UL.

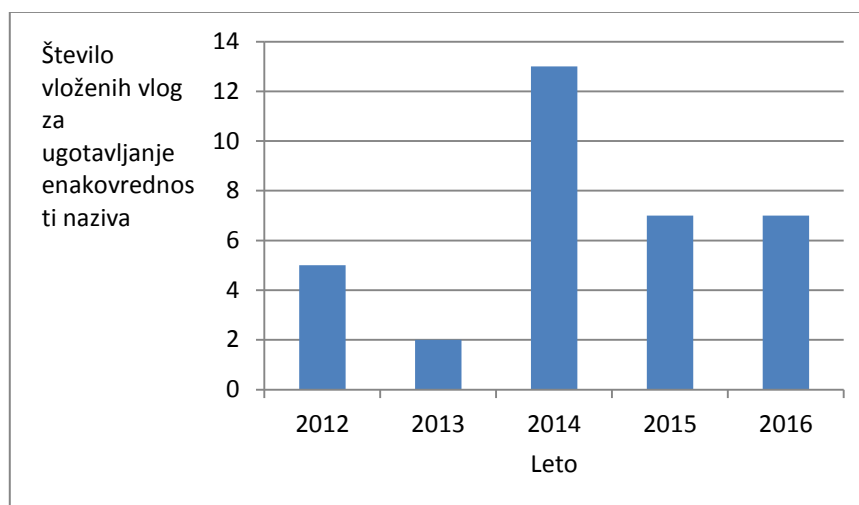
Pri presoji kandidata gre za ugotavljanje enakovrednosti naziva glede na določeno habilitacijsko področje, ki ga članica navede v vlogi kandidata in je vezano na razpisano prosto delovno mesto.

Ocena časovnega trajanja postopka je od 2 do 7 mesecev. Ko se postopek ugotavljanja enakovrednosti naziva zaključí, se lahko nadaljuje postopek izbire najustreznjšega kandidata za zasedbo prostega delovnega mesta.

Če HK UL ugotovi, da kandidatov naziv ni enakovreden nazivu na UL, kandidat ne more zaprositi za nižji naziv in tudi ne more spremeniti habilitacijskega področja. Ima možnost pritožbe, enako kot pri vseh ostalih postopkih. Če se kandidat pritoži, to ne vpliva na potek postopka izbire najustreznjšega kandidata na prosto delovno mesto, saj se le-ta lahko nadaljuje takoj, ko senat članice kandidatu izda sklep. Iz Slike 11 je razvidno, da število vloženih in obravnavanih vlog za ugotavljanje enakovrednosti naziva na HK UL ni visoko. Leta 2012 je bilo vloženih pet vlog, leta 2013 dve vlogi, leta 2014 trinajst vlog, leta 2015 sedem vlog in v letu 2016, upoštevano do vključno 29.6.2016 je bilo vloženih sedem vlog. V večini primerov gre za ugotavljanje priznavanja enakovrednosti naziva kandidatov iz Univerze v Mariboru in iz Univerze na Primorskem.

Postopek ugotavljanja enakovrednosti naziva je prikazan na Sliki 12.

Slika 11: Število vlog za ugotavljanje enakovrednosti naziva v letih od 2012 do vključno 29.6.2016

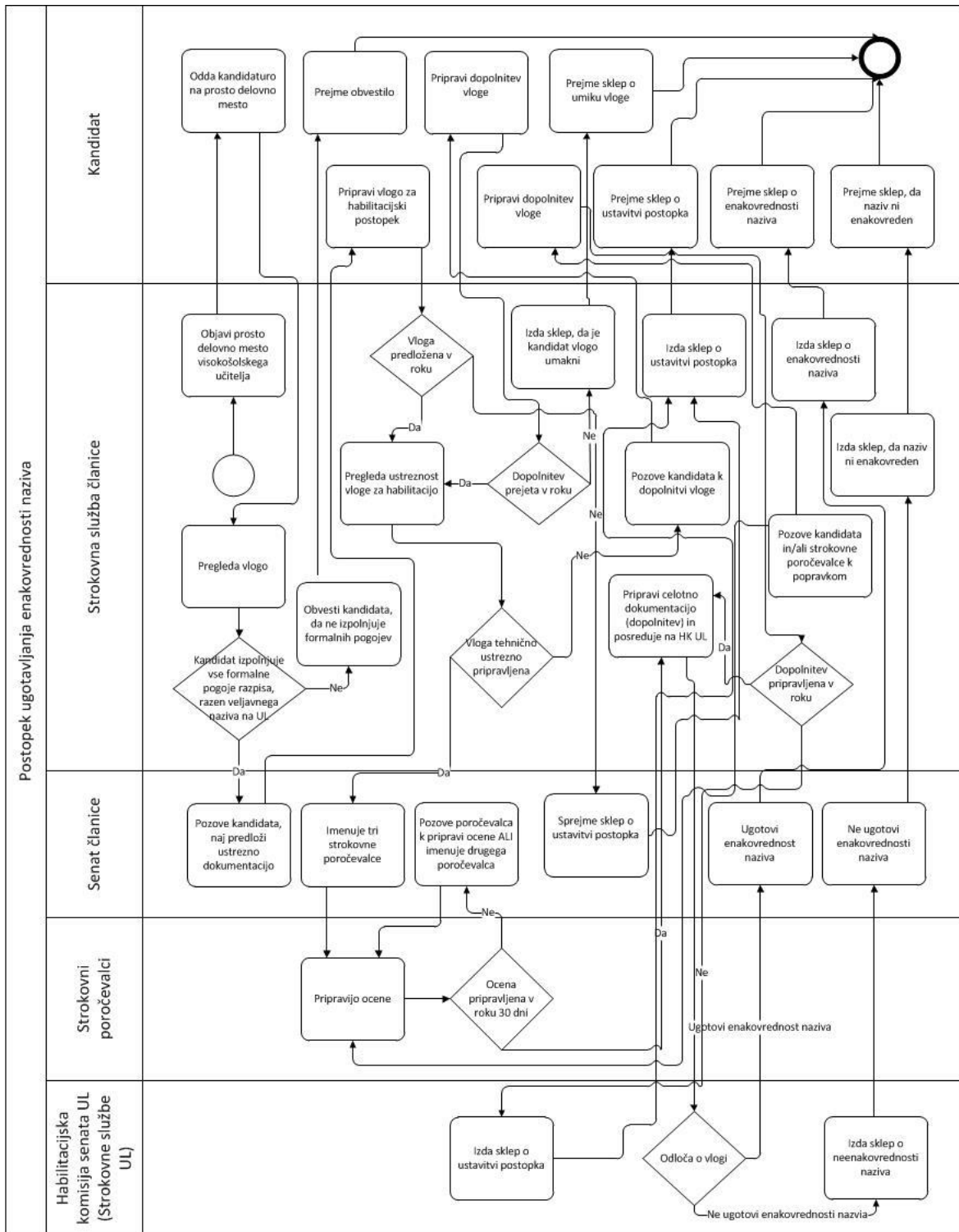


3.7 Postopek imenovanja v naziv gostujoči učitelj in gostujoči raziskovalec

Postopek se izvaja zgolj po novih Merilih, saj stara Merila tega postopka oziroma naziva ne predvidevajo. Poleg 25.a člena Meril je naziv gostujoči učitelj opredeljen od 228. do 230. člena v Statutu UL. Naziv gostujoči učitelj in gostujoči raziskovalec so uveljavile Spmembe Meril za volitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev ter sodelavcev Univerze v Ljubljani, sprejete na Senatu UL dne 21.10.2014 in prva vloga za imenovanje v naziv gostujoči učitelj je bila obravnavana na seji HK UL dne 22.12.2014. Pred navedeno spremembo novih Meril ta naziv ni obstajal v obliki habilitacijskega naziva in ga ne smemo enačiti z gostujočim visokošolskim učiteljem, ki ga opredeljuje 62. člen Zakona o visokem šolstvu.

Članice lahko povabijo k izvajanju pedagoškega ali raziskovalnega procesa učitelje, znanstvenike, strokovnjake in umetnike iz tujih univerz. Medtem ko Statut UL tozadevno govori o kandidatu iz »tuje univerze«, Merila vsebujejo izraz »druga univerza ali raziskovalni inštitut«. Beseda univerza se na tem mestu razume kot katerikoli visokošolski zavod in ni nujno, da gre dejansko za inštitucijo z nazivom univerza. Določilo o »tuji univerzi« je, ravno tako kot pri postopku ugotavljanja enakovrednosti naziva, mišljeno za vse visokošolske institucije v Sloveniji in v tujini. Glede izraza »tuja« in »druga«, pa se lahko kot tuja univerza razume inštitucija izven Slovenije, kot druga univerza pa vse visokošolske institucije, ki niso Univerza v Ljubljani. Praksa je že pokazala, da lahko naziv gostujoči učitelj ali gostujoči raziskovalec pridobijo tudi kandidati iz drugih slovenskih visokošolskih institucij, ne samo tujci. V naziv gostujoči učitelj oz. gostujoči raziskovalec se lahko imenuje tudi oseba, ki nima veljavnega naziva

Slika 12: Postopek ugotavljanja enakovrednosti naziva



druge tuje univerze ali raziskovalnega inštituta, zaseda pa na drugi ustrezni univerzi ali raziskovalnem inštitutu delovno mesto, za katero se zahtevajo enakovredni pogoji kot za habilitacijski naziv. To je predvsem pomembno za osebe, ki prihajajo iz takšnega visokošolskega ali raziskovalnega okolja, kjer habilitacijski nazivi niso poznani na tak način, kot pri nas. Predvsem gre za to, da je pri presoji kandidatove vloge večja teža na

strani kvalitete njegovega opusa in ne zgolj »statusa« institucije, kot izobraževalne ustanove, iz katere kandidat prihaja. Vodstvo UL je uvedlo naziv gostujoči učitelj in gostujoči raziskovalec v želji pritegniti k sodelovanju vrhunske, mednarodne strokovnjake.

Imenovanje v naziv gostujoči učitelj in gostujoči raziskovalec se prične na podlagi predloga dekana članice. Predlog vsebuje:

- utemeljitev potrebe po vključitvi gostujočega učitelja ali raziskovalca v pedagoški oziroma raziskovalni proces,
- predlog umestitve gostujočega učitelja v enega od učiteljskih nazivov na UL,
- utemeljitev odličnosti kandidata: znanstveni oziroma umetniški dosežki, objave, ugled institucij in obdobje, ko je deloval na njih,
- dokazilo o veljavni habilitaciji matične institucije, torej druge univerze ali raziskovalnega inštituta, ALI
- dokazilo o zaposlitvi na delovnem mestu, za katero se zahtevajo enakovredni pogoji kot za habilitacijski naziv.

HK UL prejeto dokumentacijo obravnava in izda pozitivno ali negativno mnenje, rektor pa se dokončno odloči o (ne)imenovanju kandidata v naziv gostujočega učitelja ali gostujočega raziskovalca, in sicer za dobo 12 mesecev, z možnostjo ponovnega imenovanja za dodatnih 12 mesecev. Habilitacijsko področje pri imenovanju ni določeno, prav tako nivo naziva ni določen.

V Tabeli 2 je prikazano število prispelih in obravnavanih vlog na HK UL za pridobitev naziva gostujoči učitelj oziroma gostujoči raziskovalec, od leta 2014 do vključno 29.6.2016. Število prispelih vlog ni veliko. Sedem oseb, ki je leta 2015 prvič prejelo naziv gostujoči učitelj za obdobje enega leta, je v letu 2016 podalo vlogo za podaljšanje tega naziva za eno leto. V številko 12 v letu 2016 je teh 7 vlog za podaljšanje naziva všteti.

Tabela 2: Število obravnavanih vlog za pridobitev naziva gostujoči učitelj, gostujoči raziskovalec, od leta 2014 do vključno 29.6.2016

Leto	Število vlog za pridobitev naziva gostujoči učitelj, gostujoči raziskovalec
2014	1
2015	17
2016	12

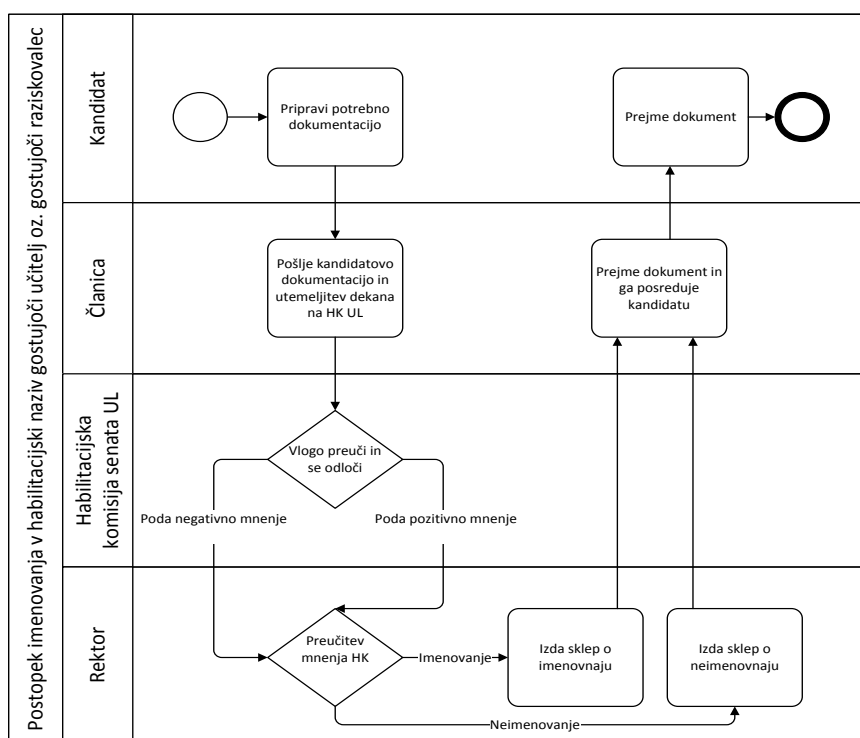
Ocena časovnega trajanja tega postopka je 2 do 6 tednov. To je časovno najkrajši postopek, saj ko se članica dogovori za sodelovanje s tujim strokovnjakom, ga najverjetneje seznanijo o tem, da za pedagoško ali raziskovalno delo potrebuje habilitacijski naziv gostujoči učitelj oziroma raziskovalec in da naj za pridobitev tega naziva pripravi potrebno dokumentacijo

(kratek življenjepis, izpis bibliografije, znanstvene dosežke, objave, seznam drugih institucije na katerih je morebiti že deloval in dokazilo o trenutno veljavnem habilitacijskem nazivu). Dekan članice pripravi utemeljitev predloga za imenovanje in celotna dokumentacija se pošlje v obravnavo na HK UL (brez predhodne obravnave na senatu članice in brez strokovnih ocen poročevalcev). HK UL ima po obravnavi takšne vloge samo dve možnosti, izda lahko pozitivno ali pa negativno mnenje, ni možnosti odložene vloge. Nato sklep o imenovanju ali o neimenovanju v zaprosen naziv izda rektor UL. Sklep se pošlje na članico, da ga vroči kandidatu.

Kot omenjeno, naziv gostujoči učitelj ali gostujoči raziskovalec ne opredeljuje natančneje nivoja tega naziva (ali je to pri pedagogih nivo docenta ali nivo izrednega profesorja ali rednega profesorja oziroma pri raziskovalcih nivo znanstvenega sodelavca, nivo višjega znanstvenega sodelavca ali znanstvenega svetnika), kar povzroča težave pri zaposlitvi osebe. Če oseba opravlja delo na podlagi podjemne ali avtorske pogodbe, določitev delovnega mesta ni potrebna. Če pa se z osebo sklene pogodba o zaposlitvi, skladno z Zakonom o delovnih razmerjih, pa je potrebno v pogodbi o zaposlitvi določiti delovno mesto in naziv delovnega mesta, kot je prikazano v Prilogi 1, s čimer je povezan tudi znesek plače. V osnutku četrth sprememb Meril, ki se pripravljajo na UL tekom leta 2016, je predlagano, naj umestitev kandidata v ustrezen naziv poda članica v okviru predloga za imenovanje, HK UL pa bo nanj podala svoje mnenje.

Na Sliki 13 je prikazan postopek imenovanja v naziv gostujoči učitelj oz. raziskovalec.

Slika 13: Postopek imenovanja v naziv gostujoči učitelj / gostujoči raziskovalec



3.8 Postopek predčasne izvolitve v višji naziv in postopek izvolitve v naziv, ki odstopa od vrstnega reda

Kot rečeno, mora kandidat vložiti vlogo 6 mesecev pred potekom naziva. Če jo vloži kasneje, zanj ni predpisanih sankcij. Lahko pa vloži vlogo še celo prej, kot v šestih mesecih pred potekom naziva. Če vloži vlogo prej kot v devetih mesecih pred potekom naziva, govorimo o predčasni vlogi za izvolitev. Sam postopek sicer ni nič drugačen od običajnega, razlika je v tem, da mora predčasna vloga temeljiti na izjemnih dosežkih kandidata s prvim ali vodilnim avtorstvom. Za predčasno izvolitev v naziv mora kandidat praviloma izpolnjevati vse sicer določene pogoje Meril za izvolitev v zaprošeni naziv, del količinskih pogojev pa lahko nadomesti z izkazanimi izjemnimi dosežki. Kot primer izjemnih dosežkov so pomembna mednarodna nagrada, pomembna dela z dokazano veliko mednarodno odmevnostjo ali svetovno priznani umetniški dosežki. Taka izjemna dela mora kandidat v utemeljitvi vloge oz. v spremnem dopisu posebej izpostaviti in utemeljiti, predložiti mora tudi ustrezna dokazila o tem (78. in 80. člen Meril).

Pri izvolitvi v naziv, ki odstopa od vrstnega reda gre za to, da si kandidatovi nazivi ne sledijo v smislu docent \implies izredni profesor \implies redni profesor, ampak na primer docent zaprosi za izvolitev v naziv redni profesor, kar pomeni, da je »preskočil« naziv izredni profesor, zato se postopek izvolitve v naziv, ki odstopa od vrstnega reda, v praksi krajše imenuje kar »preskok naziva«. Tudi tak kandidat mora v vlogi izkazati izjemne dosežke in seveda izpolnjevati vse kakovostne in količinske pogoje Meril za izvolitev v zaprošeni naziv.

Predčasno doseganje kvalitativnih in kvantitativnih kriterijev pa samo po sebi še ne zadošča za predčasno izvolitev ali za preskok naziva, odločitev HK UL v teh primerih temelji na vsebinskih mnenjih, ki jih v strokovnih ocenah podajo poročevalci.

Z vidika priprave ustrezne dokumentacije je potrebno v primeru predčasne vloge ali vloge za preskok naziva priložiti še ustrezno utemeljitev kandidata in izkazane izjemne dosežke z dokazili. Iz krovnege lista mora biti datumsko nedvoumno razvidno, da je vloga predčasna ali da gre za preskok naziva. Poleg tega je potrebno na to posebej opozoriti imenovane strokovne poročevalce, saj morajo tudi oni v svojih strokovnih poročilih vsebinsko ovrednotiti izjemne dosežke, ki jih navaja kandidat.

3.9 Zaključek postopka in možnost pritožbe

Po predstavitvi in diskusiji vsake posamične vloge na Habilitacijski komisiji, člani o vlogi glasujejo, in sicer: ZA podajo soglasja k izvolitvi v zaprošeni naziv; PROTI podaji soglasja k izvolitvi ali pa se glasovanja VZDRŽIJO. Glede na določila Meril in na večino glasov

ZA ali PROTI, so možni naslednji rezultati glasovanja HK UL (53. in 217.č člen Statuta UL; 19., 21., 25.a, in 35. člen Meril):

- poda soglasje k izvolitvi v zaprošeni naziv, kar je razvidno iz izvlečka zapisnika in HK UL o tem ne izda nobenega dokumenta;
- ne poda soglasja k izvolitvi v zaprošeni naziv in izda sklep o neizvolitvi v naziv ter ga pošlje dekanu članice;
- sprejme sklep, da niso izpolnjeni pogoji za nadaljevanje postopka (zaradi dveh negativnih mnenj poročevalcev) in izda sklep o tem ter ga pošlje dekanu članice (velja tudi za redne profesorje oz. znanstvene svetnike);
- predlaga Senatu UL izvolitev ali neizvolitev v naziv redni profesor ali znanstveni svetnik, kar je razvidno iz zapisnika;
- poda pozitivno ali negativno mnenje o imenovanju v naziv gostujoči učitelj oz. gostujoči raziskovalec, kar je razvidno iz zapisnika;
- ugotovi enakovrednosti naziva, pridobljenega na drugi univerzi, z nazivom na UL, kar je razvidno iz zapisnika;
- ugotovi, da naziv, pridobljen na drugi univerzi, ni enakovreden nazivu na UL in izda negativni sklep ter ga pošlje dekanu članice;
- vlogo odloži in zaprosi za dopolnitev (kandidata, strokovno službo članice, strokovne poročevalce) oziroma za dodatna pojasnila ali dokazila.

Po odločitvi HK UL o soglasju, vloge ni mogoče umakniti (20. člen Meril).

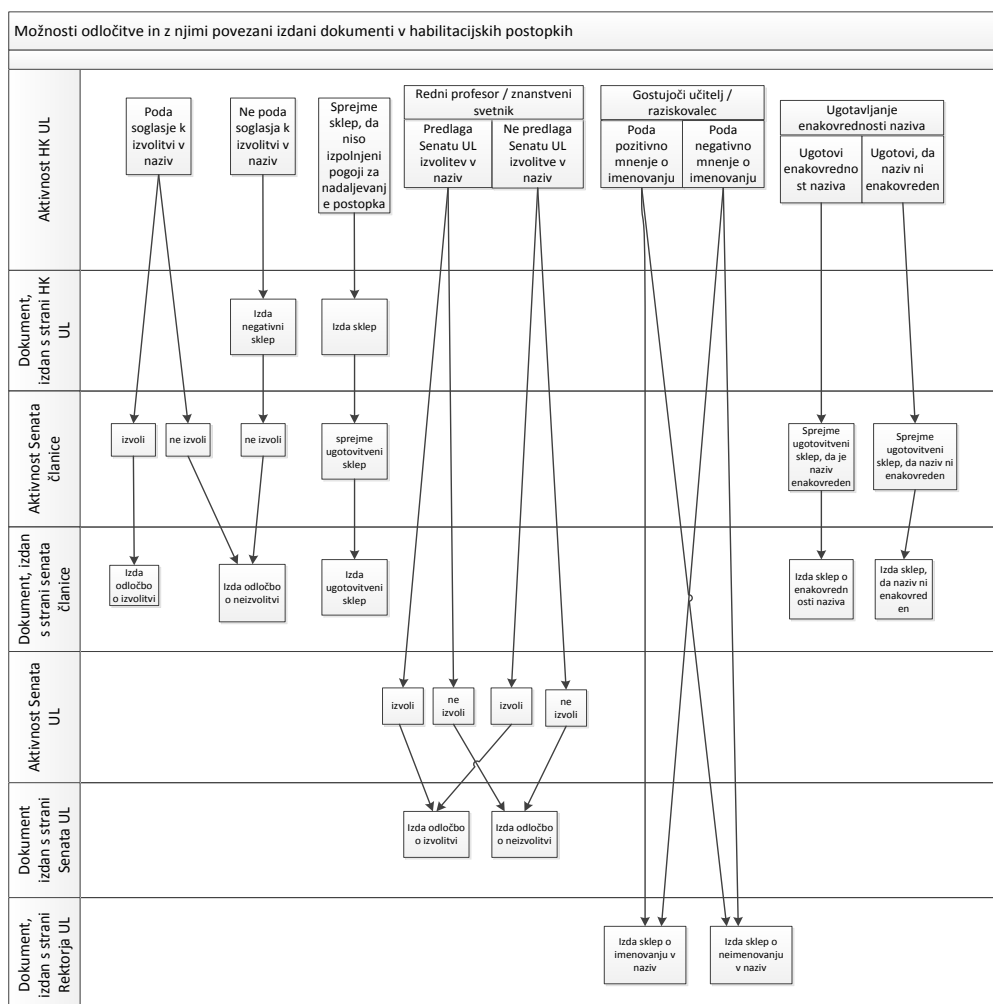
Ko na članici prejmejo zapisnik HK UL oziroma izdane sklepe predsednika HK UL (skladno z zgornjo drugo in tretjo alinejo), volitve v nazive obravnavajo na seji senata članice. Možni so naslednji rezultati glasovanja (215., 216., 217.č člen Statuta UL; 21., 23., 35. člen Meril):

- če je HK UL podala soglasje k izvolitvi v naziv, senat članice lahko izvoli ali pa ne izvoli kandidata v zaprošeni naziv;
- če HK UL ni podala soglasja k izvolitvi v naziv, senat članice kandidata ne izvoli;
- če je HK UL izdala sklep o ustavitvi postopka, senat članice sprejme ugotovitveni sklep o ustavitvi postopka;
- če je HK UL podala pozitivno mnenje glede enakovrednosti naziva, pridobljenega na drugi univerzi, z nazivom na UL, senat članice izda ugotovitveni sklep, da je kandidatov naziv enakovreden nazivu na UL;
- če je HK UL podala negativno mnenje glede enakovrednosti naziva, pridobljenega na drugi univerzi, z nazivom na UL, senat članice izda ugotovitveni sklep, da kandidatov naziv ni enakovreden nazivu na UL.

Kot je bilo razvidno že v predstavitvi posameznih postopkov, so izjema od zgoraj opisanega kandidati za izvolitev v naziv redni profesor ali znanstveni svetnik. Pri njih HK UL ne podaja soglasja za izvolitev v naziv, pač pa PREDLAGA Senatu UL njihovo izvolitev ali neizvolitev. Senat UL glasuje o predlogu HK UL in s tem izvoli ali pa ne izvoli kandidata v naziv (53. in 211 člen Statuta UL). Rektor, kot predsednik Senata UL, izda odločbo o izvolitvi v naziv redni profesor oz. znanstveni svetnik ali pa sklep o neizvolitvi v naziv. Izjema je tudi imenovanje v naziv gostujoči učitelj oz. gostujoči raziskovalec, v katerega kandidata, na podlagi predhodnega mnenja HK UL, imenuje rektor (25.a člen Meril).

Slika 14 nudi pregled možnih odločitev organov tekom habilitacijskih postopkov ter nad dokumenti, ki so izdani kot posledica teh odločitev.

Slika 14: Pristojnosti odločanja in izdajanja dokumentov



Izdani dokumenti so tipa sklep, ugotovitveni sklep in odločba, ki vsebujejo pravni pouk, namenjen varovanju kandidatovih pravic. Iz prakse izhaja, da članice izdajajo različne dokumente v različnih situacijah z različnim pravnim poukom in različnimi podatki, kar je

s pravnega vidika vodenja postopkov sporno. Vse dokumente, ki se izdajajo v habilitacijskih postopkih, bi bilo potrebno poenotiti in pripraviti vzorce za uporabo.

Kandidat lahko v 15 dneh od dneva, ko mu je bila vročena negativna odločba senata članice, vloži pritožbo na Senat UL (26. člen Meril). Izpelje se celoten pritožbeni postopek, opredeljen v Statutu UL. Odločitev Senata UL je dokončna (222. člen Statuta UL).

3.10 Stroškovni vidik postopkov

Skladno z 12. členom Pravilnika o šolninah in drugih prispevkih v visokem šolstvu (Ur. l. RS, št. 40/94 in 45/98) se stroški postopka za izvolitev v naziv visokošolskega učitelja, znanstvenega delavca in visokošolskega sodelavca ne zaračunavajo, če prosilci zasedajo delovna mesta, sistemizirana za opravljanje visokošolske dejavnosti na kateremkoli javnem visokošolskem zavodu v Republiki Sloveniji, oziroma jih bodo zasedli po izvolitvi v naziv. To pomeni, da morajo habilitacijski postopek plačati tisti kandidati, ki trenutno niso zaposleni v nobenem od javnih visokošolskih zavodov v Sloveniji in se tudi po izvedenem habilitacijskem postopku v njem ne bodo zaposlili.

Na podlagi postavk Cenika vpisnin in prispevkov za študij po študijskih programih z javno veljavnostjo s tarifnim delom za študijsko leto (v nadaljevanju š. l.) 2015/2016, sprejetim na 13. seji Upravnega odbora UL (v nadaljevanju UO UL) dne 5.2.2015 in Cenika vpisnin in prispevkov za študij po študijskih programih z javno veljavnostjo s tarifnim delom za študijsko leto 2016/2017, sprejetim na 19. seji UO UL dne 11. 2. 2016 in na 21. seji UO UL dne 16. 6. 2016 je v Tabeli 3 na voljo primerjava cen habilitacijskih postopkov med tekočim študijskim letom 2015/2016 in prihajajočim študijskim letom 2016/2017.

Tabela 3: Cene habilitacijskih postopkov v študijskem letu 2015/2016 in 2016/2017

Izvolitve v habilitacijske nazive	2015/2016	2016/2017
	Znesek v EUR brez DDV	
visokošolski učitelj prva izvolitev	2.643,30	200,00
visokošolski učitelj ponovna izvolitev	2.114,30	200,00
visokošolski sodelavec in drugi nazivi	870,20	200,00
znanstveni sodelavec	2.643,30	200,00
postopek ugotavljanja enakovrednosti pridobljenega habilitacijskega naziva na drugem visokošolskem zavodu:		
- visokošolski učitelj ter znanstveni sodelavec	2.588,10	200,00
- visokošolski sodelavec in drugi nazivi	852,30	200,00

Vir: Univerza v Ljubljani. Cenik vpisnin in prispevkov za študij po študijskih programih z javno veljavnostjo s tarifnim delom za študijsko leto 2015/2016 in Univerza v Ljubljani. Cenik vpisnin in prispevkov za študij po študijskih programih z javno veljavnostjo s tarifnim delom za študijsko leto 2016/2017.

Do tako občutnega znižanja cen postopkov v študijskem letu 2016/2017 je prišlo na pobudo nekaterih članic. V pedagoškem procesu, na dodiplomskih in podiplomskih študijskih programih ter programih za izpopolnjevanje, sodelujejo zunanji sodelavci na podlagi sklenjenih podjemnih ali avtorskih pogodb. Opredeljena višina stroška habilitacije v ceniku je kar precejšnja in v določenih primerih celo presega znesek honorarja, ki ga prejmejo posamezniki. Članice so zato izpostavile, da:

- znaten del zunanjih sodelavcev ni več zainteresiran za izvedbo pedagoškega procesa na UL oziroma bi bilo potrebno povečati urno postavko, da bi se pokrili stroški bonitete, kar bi pomenilo znatno finančno breme;
- v pedagoškem procesu, kot zunanji sodelavci, sodelujejo tudi mlajše osebe, ki bi zaradi obračuna bonitete in prikaza fiktivnega dohodka izgubili določene socialne transfere (npr. otroške dodatke, oziroma bi plačevali višji strošek vrtca za svoje otroke).

V navedenih dveh cenikih je med izvolitvami v naziv navedena tudi postavka za priznanje pomembnih umetniških del; ni pa postopka za imenovanje v naziv gostujoči učitelj oz. gostujoči raziskovalec.

4 ANALIZA TRENUTNEGA STANJA

HK UL na vsaki seji, poleg vlog kandidatov, obravnava še od 2 do 8 uradnih vprašanj s strani članic glede vsebine Meril in poteka postopkov (podatek je ocenjen po pregledu vsebin dnevnih redov sej HK UL). Poleg uradnih vprašanj, naslovljenih na HK UL, strokovna služba Rektorata UL dnevno prejema vprašanja s strani strokovnih služb članic in kandidatov glede priprave vlog oziroma vodenja postopkov. Kljub stalnemu tolmačenju in interpretaciji Meril, je še vedno povprečno 8,5 vlog na sejo HK UL odloženih zaradi formalno-tehnične neustreznosti vloge. Kandidati, ki prejmejo negativno odločbo s strani senata članice, imajo možnost pritožbe na Senat UL in teh je bilo 13 v letu 2012, v letu 2013 sta bili zgolj 2 pritožbi, v letu 2014 je bilo ponovno 13 pritožb in v letu 2015 je bilo 15 pritožb (podatki so pridobljeni na podlagi pregleda zapisnikov sej Senata UL). Glede na navedene podatke se zdi, da kvalitativni in kvantitativni kriteriji za izvolitev niso nedvoumno določeni, da navodila za pripravo vlog niso vsem razumljiva in da sami postopki za izvolitve v nazive niso dovolj jasno opredeljeni.

Poleg tega na članicah UL ni enotne prakse glede organiziranosti in vodenja habilitacijskih postopkov. Na primer, na nekaterih članicah strokovne službe nudijo veliko pomoči kandidatom pri pripravi vloge in zbiranju prilog in dokazil ter s tem opravijo že prvi formalni pregled vloge, drugje pa vse to opravijo kandidati sami in strokovna služba aktivno ne sodeluje pri tem in s tem tudi ni opravljene prve kontrole vloge. Opazna je tudi razlika med članicami glede zaključevanja postopkov, glede podaljševanja volilnega obdobja v primeru porodniške odsotnosti ipd.

4.1 Obstoječi način dela habilitacijske komisije UL

Habilitacijska komisija UL ima 13 članov, ki jih izvoli Senat univerze za dobo dveh let izmed kandidatov, ki jih predlagajo senati članic. Predlagani kandidati morajo imeti naziv redni profesor. Član habilitacijske komisije je tudi predstavnik študentov, ki ga predlaga Študentski svet UL. Člani habilitacijske komisije na prvi seji izvolijo predsednika, ki vodi seje HK UL in poroča na sejah Senata UL, in namestnika predsednika. V komisiji so po en predstavnik umetniških akademij, biotehnike, medicine in veterine ter po dva predstavnika za področje družboslovja, humanistike, naravoslovja in tehnike (55. člen Statuta UL in Poslovnik o delu HK UL).

Komisija je na ta način razdeljena na tri delovne skupine:

- družboslovje, humanistika in umetnost: AG, AGRFT, ALUO, FDV, FF, FA, FU, TEOF, EF, FSD, PEF, PF;
- naravoslovne in tehniške znanosti: NTF, FMF, FGG, FS, FE, FRI, FPP ter
- medicinske in biološke znanosti: MF, FŠ, FFA, FKKT, BF, VF, ZF.

Delovne skupine pred skupno sejo podrobno pregledajo vloge s svojega področja in oblikujejo stališča za obravnavo predlogov za izvolitve v nazive na skupni seji. Zgornja razdelitev članic na tri skupine je zgolj načelna. Na primer: Biotehniško fakulteto uvrščamo med medicinske in biološke znanosti, vendar če kandidat vloži vlogo za pridobitev naziva za področje Krajinsko oblikovanje po umetniški poti, bo takšno vlogo pregledala prva delovna skupina, zadolžena za družboslovje, humanistiko in umetnost.

Člani se sestajajo na sejah, ki potekajo enkrat mesečno. Rokovnik sej se dogovori za eno študijsko leto v naprej. Seja HK UL traja približno 7 ur. Oblikovanje soglasij o izvolitvah v nazive na eventualni korespondenčni seji ni možno. Sklepi se sprejemajo z večino glasov navzočih članov. Če je število glasov za izdajo soglasja enako številu glasov proti podaji soglasja oziroma vzdržanih, odloča glas predsednika komisije (12. člen Poslovnika o delu HK UL). Podaja soglasja ali nesoglasja za izvolitev v naziv je izraz avtonomne akademske presoje kandidatovega dela, strokovnih ali umetniških in pedagoških usposobljenosti. Izpolnjevanje pogojev za izvolitev v naziv po Merilih je le pogoj za obravnavo vloge in ne ustvarja nobene pravice do izvolitve. HK UL na temelju svoje diskrecijske pravice poda soglasje ali pa nesoglasje, glede na konkretnen primer (25. člen Meril).

Strokovna služba Rektorata UL zbira vloge kandidatov, ki jih pošiljajo članice in pripravi seznam obravnavanih vlog za sejo. Skladno s Poslovníkom o delu HK UL, je lahko na seji obravnavano do največ 50 vlog (rednih in odloženih). V praksi se večinoma obravnava večje število vlog na seji, saj bi se z omejevanjem na zgolj 50 vlog na sejo povzročilo kopičenje vlog, ki bi čakale na obravnavo, zato se ta omejitev iz praktičnih razlogov ne upošteva.

V Tabeli 4 je pregled števila obravnavanih rednih in doloženih vlog na sejah, od leta 2012 dalje do vključno 29.6.2016. V tem obdobju je bilo 41 sej HK UL in skupno je bilo na sejah obravnavanih 1647 rednih vlog in 348 dopolnitev predhodno odloženih vlog. Iz teh podatkov izračunamo, da se v povprečju obravnava 48,6 vlog na sejo in da je na vsaki seji povprečno 8,5 vloge odloženih. Od skupno 41 sej je bilo na enainvajsetih sejah preseženo predpisano skupno število vlog za obravnavo.

Tabela 4: Število obravnavanih rednih vlog in dopolnjenih vlog na sejo HK UL, od 2012 do vključno 29.6.2016

število sej	datum seje HK UL	število rednih vlog	število dopolnitev	skupno število obravnavanih vlog
1	11.1.2012	26	5	31
2	29.2.2012	51	9	60
3	21.3.2012	44	8	52
4	18.4.2012	30	9	39
5	23.5.2012	20	2	22
6	13.6.2012	37	5	42
7	10.10.2012	49	13	62
8	14.11.2012	53	2	55
9	19.12.2012	49	4	53
10	6.2.2013	38	8	46
11	6.3.2013	38	9	47
12	10.4.2013	31	4	35
13	22.5.2013	49	6	55
14	12.6.2013	43	4	47
15	19.9.2013	48	5	53
16	20.11.2013	42	4	46
17	15.1.2014	49	0	49
18	19.2.2014	48	0	48
19	19.3.2014	38	9	47
20	16.4.2014	29	11	40
21	14.5.2014	40	1	41
22	18.6.2014	36	16	52
23	17.9.2014	45	13	58
24	22.10.2014	46	8	54
25	26.11.2014	46	11	57
26	22.12.2014	50	4	54
27	28.1.2015	21	16	37
28	4.3.2015	55	4	59

se nadaljuje

nadaljevanje

število sej	datum seje HK UL	število rednih vlog	število dopolnitev	skupno število obravnavanih vlog
29	1.4.2015	51	10	61
30	22.4.2015	22	10	32
31	27.5.2015	37	22	59
32	1.7.2015	51	13	64
33	30.9.2015	53	16	69
34	11.11.2015	33	9	42
35	25.11.2015	19	8	27
36	27.1.2016	49	8	57
37	24.2.2016	46	8	54
38	30.3.2016	33	13	46
39	20.4.2016	21	6	27
40	1.6.2016	38	19	57
41	29.6.2016	43	16	59
	SKUPAJ	1647	348	1995

Seveda pa na seji HK UL niso obravnavane zgolj vloge kandidatov za izvolitve v nazive, pač pa tudi druga vprašanja in pobude, ki jih pošljejo članice UL in se tičejo interpretacije ali sprememb Meril oziroma posameznih kompleksnejših primerov.

Strokovna služba Rektorata UL pripravi vabilo na sejo tako, da s predsednikom komisije dogovori dnevni red, pripravi seznam obravnavanih vlog in ostalo gradivo ter ga en teden pred sejo pošlje članom. Kot prikazuje Slika 15, se gradivo zлага v trinajstih izvodih v vložišču Rektorata UL, kar traja povprečno 3 ure. Zapakira se v škatlo z oznako »Uradna skrivnost«, ki povprečno tehta 10 kg in pošlje po hitri pošti članom HK UL.

Slika 15: Gradivo za 5. redno sejo HK UL, ki je potekala 1.6.2016, v 13 izvodih



V Tabeli 5 je prikazano število prejetih rednih vlog na sejah HK UL po letih, od 2012 do vključno 29.6.2016, glede na habilitacijske nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih

delavcev in vlog za imenovanje v naziv gostujočega učitelja oz. raziskovalca. Tudi vloge za ugotavljanje enakovrednosti naziva so všete.

Tabela 5: Število prejetih rednih vlog na sejah HK UL po letih, od 2012 do vključno 29.6.2016, glede na habilitacijski naziv

habilitacijski naziv	2012	2013	2014	2015	2016	SKUPAJ
red. prof.	49	52	92	52	50	295
izr. prof.	98	79	135	119	87	518
doc.	174	135	159	126	68	662
znan. svet.	2	3	3	2	3	13
viš. znan. sod.	4	1	8	1	1	15
znan. sod.	11	3	5	5	1	25
viš. pred.	9	9	14	10	3	45
pred.	6	5	5	6	5	27
lekt.	6	2	5	4	0	17
gostujoči	0	0	1	17	12	30
SKUPAJ	359	289	427	342	230	1647

4.2 Možnost prehoda na elektronsko poslovanje

Januarja 2011 se je prvič pojavila ideja, da bi HK UL prešla na elektronsko poslovanje. V ta namen je bilo pripravljeno spletno mesto v okviru Microsoftove spletne aplikacije imenovane SharePoint portal, z ustrezno varnostno nastavitvijo dostopa do te spletne strani. Člani HK UL so se s svojo službeno digitalno identiteto prijavili v portal in tako dostopali do gradiva za sejo. V PDF obliki so bile objavljene vse redne vloge kandidatov, dopolnitve odloženih vlog, vabilo na sejo, zapisnik predhodne seje in ostalo gradivo, ki bi bilo obravnavano, skladno z dnevnim redom seje (da sprememba ne bi bila prehuda, je bilo gradivo za sejo kljub temu poslano članom tudi v fizični obliki). Objava gradiva na SharePoint portalu je povzročila težave tako članom HK UL, kot tudi strokovnim službam članic in informatikom na Rektoratu UL. Člani HK UL so ugotovili, da so vloge preobsežne, da bi jih lahko natančno pregledovali na zaslonu. Lažje je pregledovati in primerjati natisnjeno vlogo z obračanjem listov kot pa z drsenjem po PDF dokumentu, kar je tudi naporno za oči. Velikost PDF datotek je bila preko 60Mb, kar je pomenilo veliko časa za odpiranje dokumenta, še posebej, če so člani dostopali do dokumentov od doma, z manj zmogljivo internetno povezavo. Nekatere vloge so bile poskenirane postrani, nečitljivo, zamazano, listi so imeli odrezane robove, manjkale so strani (dvostranski tisk je bil poskeniran enostransko), manjkali so dokumenti, največkrat strokovne ocene. Strokovna služba Rektorata UL je morala pregledati vse prejete CDje, ustrezno poimenovati PDF datoteke in urediti vse odkrite napake, kar je bilo časovno zamudno. Ni bilo dorečeno, kako bi seje HK UL potekale, če bi bila dokumentacija na voljo samo v e-obliki, objavljena na SharePoint portalu. Najverjetneje bi morali člani HK UL na seji imeti

vsak svoj prenosnik. Zaradi navedenih težav je bil v letu 2011 sprejet sklep HK UL, da prehod na elektronsko poslovanje zelo otežuje delo HK UL, zato predlaga premišljen in postopen prehod na elektronsko poslovanje.

V navodilih za izvajanje Meril je že od leta 2011 dalje napisano, kaj naj kandidat, oziroma strokovna služba članice, odda v fizični obliki in kaj naj odda samo v elektronski obliki, ko bo HK UL prešla na elektronski način poslovanja.

Z izrazom »elektronski način poslovanja« Habilitacijske komisije je očitno mišljena zgolj odprava fizičnih, tiskanih dokumentov in poslovanje s celotno dokumentacijo, ki bo pripravljena v e-obliki, kar pomeni, da bo poskenirana v PDF dokumente, ki se bodo lahko pošiljali po e-pošti, na CD/ DVD nosilcih, se objavljali na Share Point portalu in po potrebi shranili tudi v dokumentni sistem UL. Namesto fizične dokumentacije, kot je prikazana na Sliki 15, bi torej članice pošiljale na Rektorat UL skenirano dokumentacijo v PDF formatu na CD / DVD nosilcih. S tem bi se res izognili velikim količinam fizične dokumentacije in (na prvi vtis neracionalni) porabi papirja, vendar samo skeniranje dokumentacije v PDF obliko se ne more imenovati elektronsko poslovanje. Po Kovačič, et. al. (2004) elektronsko poslovanje pomeni poslovati v elektronski obliki z uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije. Primer elektronskega poslovanja je elektronsko bančništvo, spletne trgovine, dražbe, rezervacija hotela ipd. Gre za poslovanje preko interneta, ki je stranki dostopno kjerkoli in 24 ur na dan. Elektronsko poslovanje HK UL bi na primer pomenilo, da kandidat lahko odda vlogo za habilitacijo preko spleta tako, da vnese vse potrebne podatke in dokazila v za to pripravljen spletni obrazec in z enim klikom pošlje v nadaljnjo obdelavo in tako opravi vhod v začetek postopka.

4.3 Prenova in informatizacija poslovanja na ravni celotne Univerze v Ljubljani

Univerza v Ljubljani je v letu 2016 pričela s postopkom nakupa novega poslovnega informacijskega sistema (v nadaljevanju PIS), s katerim naj bi bilo mogoče učinkovito in kakovostno podpreti procese na področju financ in računovodstva ter procese na področju kadrovskega zadev na Rektoratu in na članicah UL. PIS bo sestavljen iz dveh delov in sicer finančno-računovodskega informacijskega (pod)sistema (v nadaljevanju FRIS) in kadrovskega informacijskega (pod)sistema (v nadaljevanju KIS). Strateška odločitev o nakupu in uvedbi novega (enotnega) poslovnega informacijskega sistema je posledica uporabe različnih informacijskih sistemov različnih dobaviteljev na področju financ in računovodstva ter na področju kadrovskega zadev pri članicah in Rektoratu UL.

Na rektoratu UL in na članicah se uporablja 6 različnih FRIS in enako število ponudnikov. V večjem številu se uporabljajo računovodski IS IRC (poleg rektorata še 6 članic, skupaj 7 namestitev), Edico (9 članic) in Vasco (6 članic), na eni ali dveh članicah pa se pojavljajo še računovodski informacijski sistemi ponudnikov MINOA (2 članici), Probit (1 članica) in

R kanal+ (2 članici). Na področju kadrovskih zadev se na Rektoratu UL uporablja kadrovsko informacijski sistem Quick time, ki je na voljo tudi vsem članicam in je centralno nameščen na UL. KIS Quick time se na nekaterih članicah uporablja, na drugih pa ne. KIS Quick time ne zagotavlja zbiranja skupnih kadrovskih podatkov za skupne potrebe UL, prav tako ni na članicah povezan z drugimi informacijskimi sistemi (v nadaljevanju IS). Na članicah se za pokrivanje kadrovske funkcije uporabljajo tudi IS študijske informatike in finančno-računovodski IS, ki pa ne pokrivajo vseh potreb na področju kadrovskih zadev. IS študijske informatike je najbolj poenoten IS po članicah. Kar 22 članic uporablja enako rešitev VIS, od preostalih štirih pa Fakulteta za računalništvo in informatiko in Fakulteta za elektrotehniko uporabljata rešitev Studis, Ekonomska fakulteta in Fakulteta za upravo pa lastni rešitvi, pri čemer Fakulteta za upravo načrtuje v študijskem letu 2016/2017 prehod na Studis. Tudi rešitev Studis je lastna rešitev Fakultete za računalništvo in informatiko. Fakulteta za elektrotehniko uporablja rešitev Studis, ki je nameščena na Fakulteti za računalništvo in informatiko. Rešitev VIS se pri različnih članicah pojavlja v različnih verzijah in posledično se nabor funkcionalnosti razlikuje, gre pa za istega ponudnika rešitve v vseh primerih. IS za vodenje projektov uporabljajo samo nekatere članice. Ekonomska fakulteta uporablja rešitev, ki temelji na platformi Salesforce ter je nameščena v oblaku ponudnika, Filozofska fakulteta uporablja EFAMT, na UL pa bo za vse članice na voljo skupna osrednja rešitev (Univerza v Ljubljani. Dobava in vzdrževanje poslovnega informacijskega sistema Univerze v Ljubljani. Javno naročilo. Razpisna dokumentacija, 2016).

V tehničnem delu razpisne dokumentacije javnega naročila za dobavo in vzdrževanje poslovnega informacijskega sistema UL je habilitacijski proces zgolj na splošno opredeljen, kot na primer:

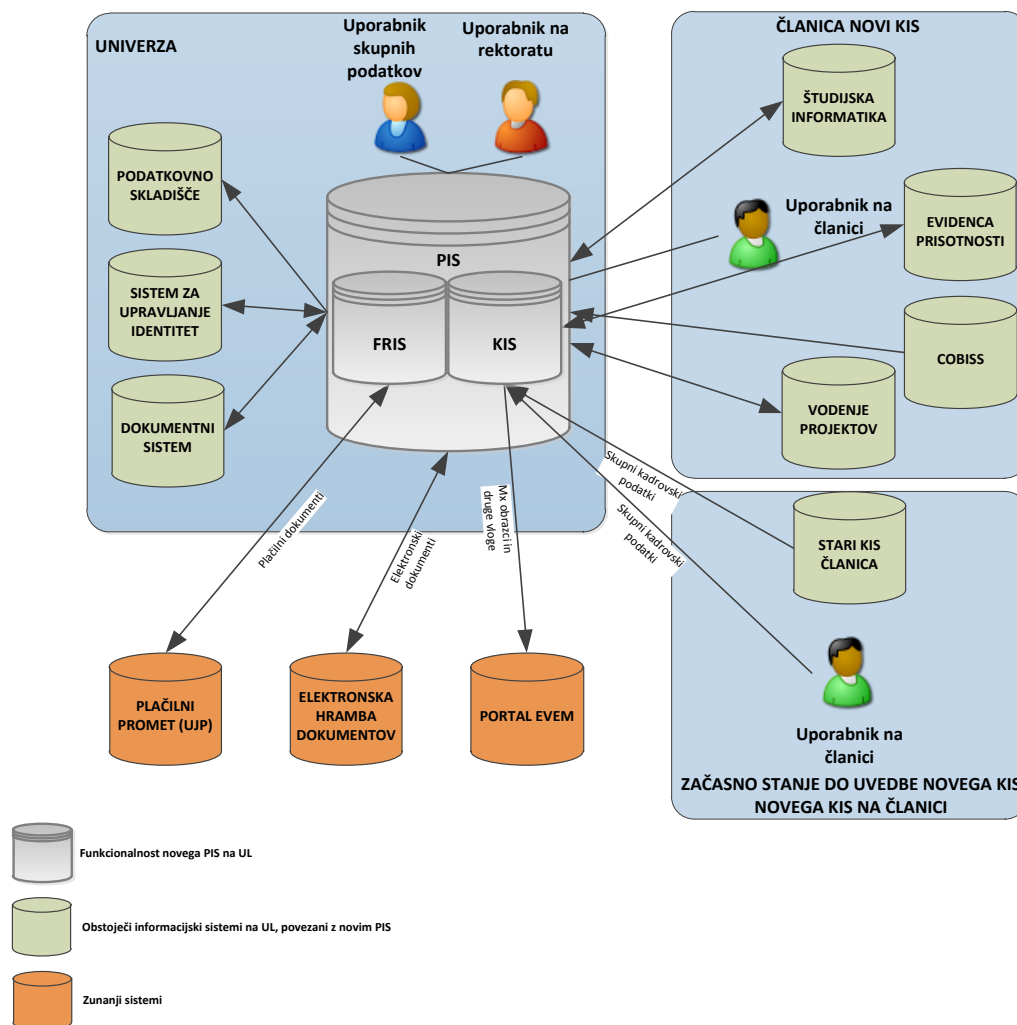
- KIS mora omogočati vodenje habilitacij in raziskovalnih nazivov,
- KIS mora omogočati pripravo evidence, ki bo spremljala in podpirala proces habilitiranja in dodeljevanja raziskovalnih nazivov,
- potrebna je podrobnejša evidenca, ki bo omogočala podporo celotnemu procesu habilitacije.

Pri podatkih, ki bodo morali biti v programu KIS na voljo za vsakega zaposlenega, so med drugim navedeni tudi podatki o habilitacijah in sicer: datum vloge, zaprošeni naziv, habilitacijski naziv, datum izvolitve v naziv, odločba o izvolitvi, univerza, veljavnost naziva in zgodovina teh podatkov.

Povezovanje podatkov med različnimi sistemi na najvišjem nivoju, je prikazano na Sliki 16. Navedene so povezave novega poslovnega informacijskega sistema PIS z drugimi sistemi na UL in zunanjimi sistemi. Čeprav v besedilu razpisne dokumentacije ni to nikjer omenjeno, je pa iz Slike 16 razvidno, da naj bi bili kooperativni online bibliografski sistem in servisi (bolj znani pod kratico COBISS) tudi povezani s PIS. Povezava je smiselna

zaradi pregleda raziskovalne dejavnosti, bibliografije in možnosti priprave elektronskega točkovalnika za potrebe habilitacijskega postopka. Kot pravi Jaklič (2002) je podatkovno načrtovanje soodvisno od načrtovanja drugih delov informacijskega sistema, pri čemer izhajamo iz sedanjih in bodočih potreb organizacije po podatkih, njihovi medsebojni povezanosti, načinov uporabe, količite itd. Samo upravljanje podatkov pa daje večji poudarek kot tehnologiji uporabi, relevantnosti in kakovosti podatkov, v smislu zaznavanja dogodkov in stanj v okolju organizacije, ki bi bili za organizacijo zanimivi in posledično definiranje novih podatkovnih potreb. Na nivoju organizacije najprej izdelamo globalni podatkovni načrt, ki vsebuje najpomembnejše entitete in povezave med njimi, nato pa nadaljujemo z načrtovanjem do vseh nižjih nivojev podrobnosti.

Slika 16: Povezave novega PIS z drugimi sistemi na UL in zunanjimi sistemi



Vir: Univerza v Ljubljani. 2016. Dobava in vzdrževanje poslovnega informacijskega sistema Univerze v Ljubljani. Javno naročilo. Razpisna dokumentacija.

PIS mora omogočati integracijo z drugimi informacijskimi sistemi na UL in zunanjimi informacijskimi sistemi. V okviru UL in članic mora biti povezava omogočena zlasti s

informacijskim sistemom študijske informatike, dokumentnim sistemom (GC), aktivnim imenikom za upravljanje digitalnih identitet uporabnikov, podatkovnim skladiščem, informacijsko podporo za vodenje projektov, informacijskim sistemom COBISS in evidenco prisotnosti. Omogočena mora biti tudi povezava zlasti z naslednjimi zunanjimi informacijskimi sistemi: IS za hrambo elektronskih dokumentov, plačilnim IS Uprave Republike Slovenije za javna plačila in državnim portalom za poslovne subjekte in samostojne podjetnike e-VEM (Razpisna dokumentacija javnega naročila Dobava in vzdrževanje poslovnega informacijskega sistema Univerze v Ljubljani, 2016).

Za vse dokumente, ki se pojavljajo v procesih, je predvideno hranjenje v dokumentnem sistemu. Novi PIS bo moral za hranjenje elektronskih dokumentov uporabljati dokumentni sistem Government Connect (v nadaljevanju GC), ki je bil na UL prvič nameščen v letu 2011. GC daje drugim informacijskim sistemom, ki izrabljajo njegove funkcionalnosti, na voljo spletni servis. Tudi vsi dokumenti, ki so predvideni v procesih med Rektoratom in članicami, bodo shranjeni v dokumentnem sistemu GC. Za ta namen bodo imele vse članice, ki bodo uporabljale novi PIS, dostop do dokumentnega sistema GC. To bi v praksi lahko pomenilo, da bo članica v okviru dokumentnega sistema odprla novo zadevo, skladno s klasifikacijskim načrtom, in celotno dokumentacijo za posamezno izvolitev v naziv vnesla v GC. Pravico dostopa do dokumenta in podatkov v procesu določa KIS. Dostopne pravice do dokumentov in podatkov so odvisne od stanja procesa, kot v naslednjih primerih:

- uporabnik na UL ne vidi zadeve in njenih dokumentov, ko se še pripravlja na članici,
- članica ne more spreminjati zadeve oz. za to obstaja postopek, ki je v podpisovanju / potrjevanju / preverjanju na Rektoratu UL,
- po izvedbi svoje aktivnosti ima akter (npr. HK UL v procesu habilitacije), drugačen, zmanjšan vpogled v podatke in dokumente zadeve v primerjavi s časom izvedbe aktivnosti.

Po preučitvi celotne razpisne dokumentacije, tehnične dokumentacije in sheme poslovnih procesov, ki je javno objavljena na spletni strani UL in na voljo vsem potencialnim ponudnikom, ugotavljamo, da so habilitacijski postopki zelo splošno predeljeni in dopuščajo ponudnikom lastno interpretacijo naročnikovih zahtev. Potrebe uporabnika (naročnika) glede habilitacijskih postopkov so v tehnični specifikaciji obravnavanega javnega naročila dokaj ohlapno definirane, kar lahko potencialnim ponudnikom predstavlja problem, saj ravno na potrebah in na poslovnih pravilih uporabnika ter dobri analizi problemskega področja ponudnik prikaže ustrezno rešitev. Namen tehnične dokumentacije javnega naročila sicer ni natančno definiranje vseh vhodnih in izhodnih podatkov ter njihovih medsebojnih korelacij do potankosti, vendar bi ravno na področju habilitacij morali navesti oprijemljivejša pričakovanja naročnika in opis postopkov, saj gre za specifičnost visokega šolstva, ki potencialnim ponudnikom vsebinsko ni tako blizu kot sta kadrovska in finančno-računovodska področja, ki sta do določene mere podobna v vseh

organizacijah. Na tem mestu omenimo še to, da gre pri uvedbi PIS na UL za storitve zunanjega izvajanja (angl. in v nadaljevanju *outsourcing*), ki so znanstveno že dokaj dobro raziskane v gospodarskem sektorju, medtem ko v javni upravi, kot pišejo Swar, Moon in Rhee (2012), še ni na voljo veliko literature, čeprav je pojav v porastu. Tiste študije primera, ki so bile izvedene v javni upravi na področju outsourcinga, pa za uspešno izvedbo kažejo na nujnost vzpostavitve dobrega odnosa med naročnikom in izvajalcem.

Predvidena nabava in uvedba PIS na UL nakazuje izvedbo strateškega načrta informatike. V Programu dela za leto 2016 je navedeno, da »bo izdelana in usklajena strategija razvoja informatike za Univerzo v Ljubljani. Strategijo je treba občasno pregledovati in posodabljati v skladu z novimi potrebami in možnostmi. Tokratna prenova bo večja in temeljitejša, saj bo zajemala integralen pregled na delovanje informacijskega sistema kot celote, vključno s potrebami članic. Dogovoriti je treba skupno varnostno politiko in pravila povezovanja vseh, ki se vključujejo v skupno infrastrukturo, ter stalno vzdrževati, zagotavljati in preverjati primerno raven informacijske varnosti« (Program dela za leto 2016, str. 23 in 24). Konkretnega dokumenta o napovedanem strateškem načrtovanju informatike na UL ni na voljo, iz tehnične dokumentacije javnega naročila in iz Slike 16 pa je razvidno, da gre strategija v smeri povezovanja in poenotenja informacijskih sistemov na ravni UL, na kar napeljuje tudi strategija UL za obdobje od 2012 do 2020: »članice imajo zelo različno urejene informacijske sisteme. To ne velja le za specifične potrebe članic, kjer je to pričakovano, temveč tudi za področja, ki bi bila lahko na vseh članicah podobno ali enako urejena, kot so referati za študente, knjižnice, računovodstvo in podobna. Zaradi tega imajo članice in celotna Univerza večje in nepotrebne stroške poslovanja, sodelovanje med njimi je oteženo, preglednost na ravni univerze pa šibka. Zato bo Univerza v Ljubljani v prihodnje postopno poenotila informacijske sisteme« (Univerza v Ljubljani. Strategija Univerze v Ljubljani 2012-2020, str. 19). Za doseganje strateških ciljev pri projektih prenove in informatizacije poslovanja je pri načrtovanju informatike potrebno nujno sprotно usklajevanje poslovnega in tehnološkega vidika (Kovačič et. al., 2005, str. 234).

Prvi poizkus vzpostavitve enotnega kadrovskega sistema na UL je bil v letu 2009, ko je bila uvedena enotna kadrovska evidenca imenovana Quicktime, ki je tekom let izgubila na uporabnosti. Modula za spremljanje habilitacijskih postopkov ni vsebovala. Zaradi neuporabe programa Quicktime se je v letu 2014 prvič omenila »uvedba nove kadrovske informatike in pripadajočih storitev (evidenca prisotnosti, ...). Začeli bomo z vzpostavitvijo evidence vseh zaposlenih na UL v okviru sistema PAUL2« (Univerza v Ljubljani. Program dela za leto 2014, str. 29). V letu 2015 je bila ena izmed načrtovanih aktivnosti še vedno »uvedba nove kadrovske informatike in pripadajočih storitev (evidenca prisotnosti). Za uresničitev tega cilja je najprej potrebno zagotoviti popolne in točne podatke in natančno določiti procese kadrovskega sistema. Zato načrtujemo v letu 2015 izvedbo postopka nabave novega, sodobnega in enotnega kadrovskega informacijskega sistema, s katerim bi zagotovili višjo kakovost in ažurnost podatkov ter poenostavitev

postopkov načrtovanja in poročanja. Z uvedbo novega sistema bomo posodobili tudi procese znotraj kadrovskega sistema s ciljem zagotoviti čim večjo učinkovitost procesov ter točnost in popolnost podatkov« (Univerza v Ljubljani. Program dela za leto 2015, str. 29).

5 DEFINIRANJE PROBLEMA

V enem izmed prejšnjih poglavij smo na splošno opredelili povprečen postopek izvolitve v višji habilitacijski naziv in ugotovili, da se časovni okvir postopka giblje med najmanj 4 mesece, do načeloma največ 12 mesecev, možno je pa tudi dlje, oziroma da postopek povprečno traja 7 do 8 mesecev, medtem ko Merila določajo, da mora kandidat vložiti vlogo pol leta pred potekom trenutnega naziva (12. člen Meril), iz česar izhaja, da naj ne bi postopek trajal dlje kot pol leta. Spodnja meja trajanja postopka je sicer 4 mesece, vendar je teoretično dosegljiva samo, če kandidat s strani strokovne službe članice ni pozvan k dopolnitvi (strokovna služba takoj po prejemu pošlje vlogo z vsemi prilogami v obravnavo na HK UL) in če tudi s strani HK UL ni pozvan k dopolnitvi. Datumi prve seje senata članice, seje HK UL in druge seje senata članice si tako sledijo, da je možna zaporedna obravnava vloge. Poleg tega predpostavljamo, da vsi trije strokovni poročevalci pripravijo oceno v roku enega meseca, prav tako tudi Študentski svet. Takšnih primerov, ko se vse aktivnosti tekom postopka izidejo na najboljši možen način, je najverjetneje izredno malo, ocenjujemo, da je izvedba celotnega postopka v štirih mesecih možna bolj teoretično, kot praktično. Če trajanje postopka izračunamo na najslabši možen način, torej, da je kandidat dvakrat pozvan k dopolnitvi, da si seje senata članice in seje senata HK UL ne sledijo v istih mesecih, če poročevalci ne izdelajo dokumentov v roku, se lahko čas postopka zveče tudi na eno leto, teoretično je možno celo dlje. Namreč, če kandidat v roku enega meseca od poziva strokovne službe članice, ne pripravi dopolnitve, se šteje, da je vlogo umaknil. Če Študentski svet ne izdelava menja o pedagoškem delu kandidata v roku, ki mu ga je postavil senat članice, se šteje, da je mnenje pozitivno. Če kandidat (oziroma strokovna služba članice) v štirih mesecih od odloga vloge na HK UL ne predloži manjkajočih dokazil oziroma popravka, se šteje, da je prošnja umaknjena in se postopek ustavi.

Problem je dolgotrajnost postopka izvolitve v naziv. Vzroki tega problema so v velikem številu odloženih vlog, ki postopke podaljšujejo in v neoptimalni izvedbi samega postopka.

V Tabeli 6 je statistični prikaz rezultatov glasovanja o vseh obravnavanih vlogah na sejah HK UL od leta 2012 do vključno 29.6.2016 in sicer kolikokrat so člani HK UL podali soglasje k izvolitvi v naziv oziroma so predlagali Senatu UL v izvolitev v naziv rednega profesorja ali znanstvenega svetnika; kolikokrat člani HK UL niso podali soglasja, torej so glasovali proti izvolitvi v zaprošeni naziv in koliko vlog je bilo odloženih iz različnih razlogov. Povprečni izračun pokaže, da skoraj tri vloge na vsako sejo ne prejmejo soglasja k izvolitvi, oziroma točneje 2,8 vloge, medtem ko je kar 8,5 vlog na sejo odloženih.

Tabela 6: Rezultati glasovanja o obravnavanih vlogah na sejah HK UL od leta 2012 do vključno 29.6.2016.

leto	soglasje	ni soglasja / ustavitev postopka	odloženo	skupaj
2012	340	23	53	416
2013	256	24	39	319
2014	383	20	97	500
2015	325	32	93	450
2016	213	17	67	297
skupaj (41 sej)	1517	116	349	1982
povprečje na sejo	37,00	2,83	8,51	

Če HK UL ne poda soglasja k izvolitvi v naziv, je razlog vedno v tem, da kandidat ne izpolnjuje kakovostnih in/ali količinskih pogojev za izvolitev v naziv. Če pa je vloga odložena, pa so razlogi večinoma v formalno oziroma oblikovno ali vsebinsko neustrezno pripravljene vloge.

Tako enega od vzrokov težave predstavlja veliko število doloženih vlog in sicer v povprečju kar 8,5 oziroma 17,6% vseh obravnavanih vlog na posamezno sejo HK UL. Kot rečeno, so vloge odložene zaradi tehnično formalnih pomanjkljivosti, ki bi se jih v večini dalo odpraviti še preden takšne vloge prispejo v obravnavo na HK UL. Vlog za obravnavo je veliko, seje HK UL so dolgotrajne in s tega vidika formalno tehnično nepopolne vloge po nepotrebnem tratijo čas. Za vsako odloženo vlogo se na seji HK UL zapišejo njene pomanjkljivosti. Strokovna služba članice nato kandidata in/ali s strokovne poročevalce o teh pomanjkljivostih obvesti. Skladno z zaprosilom HK UL se vloga in/ali ocene popravijo in preko strokovne službe članice ponovno pošljejo v obravnavo na HK UL, v trinajstih izvodih. Za kandidate, poročevalce, strokovne službe članic in člane HK UL bi bilo mnogo lažje, če bi bila vloga (ali strokovna ocena) že na samem začetku formalno in vsebinsko ustrezno pripravljena. Zaradi odloga vlog na HK UL se sam postopek izvolitve podaljša za najmanj en mesec, do največ štiri mesece. Zato v nadaljevanju iščemo vzroke za odložene vloge. Če bi lahko zmanjšali vzroke odloženih vlog, bi posledično zmanjšali število odloženih vlog in postopek izvolitve bi se skrajšal, pa tudi udeleženci v postopku bi bili razbremenjeni.

Iskanja vzrokov za odložene vloge smo se lotili s pregledom vseh zapisnikov sej HK UL od leta 2012 dalje in ugotovili, da so najpogostejši razlogi za odlog vlog naslednji (razvrščeni po pogostosti pojava):

1. bibliografija ni urejena skladno z določili Meril. To pomeni, da kandidat pri pripravi bibliografije ni dosledno upošteval enega ali več napotkov, ki so navedeni v navodilih za izvajanje Meril, kot na primer:

- dela morajo biti razporejena po bibliografskih enotah v skladu z razporeditvijo enot v točkovalniku,
 - vsaka skupina del mora biti vidno razdeljena na dve obdobji: v prvem naj bodo navedena dela, ki so izšla pred zadnjo izvolitvijo v višji naziv, v drugem pa dela, ki so izšla po izvolitvi v višji naziv,
 - pri vsakem delu morajo biti navedeni avtorji in naslov dela. Pri člankih se nadalje navede ime revije, letnik, letnica, zvezek, strani objave,
 - pri revijah, ki imajo faktor vpliva (angl. *Impact Factor*, v nadaljevanju IF po WoS), je potrebno navesti njegovo vrednost za leto, ko je članek izšel oziroma za leto, ko je bila vrednost IF po WoS že znana,
 - pri revijah, ki nimajo IF po WoS, je potrebno navesti kodo ISSN (angl. *International Standard Serial Number*) in baze podatkov, ki te revije vodijo,
 - če interpretacija članice UL zahteva razvrščanje člankov v skupine glede na četrtine (kvartile) revij, naj kandidat pri člankih iz sistema COBISS doda mesta, na katera so uvrščene revije med vsemi revijami na področju, hkrati z navedbo področja, na katerega se razvrstitev revije nanaša,
 - pri monografijah se mora navesti skupno število strani monografije, ime založnika in kodo ISBN (angl. *International Standard Book Number*), pri delih monografij pa tudi obseg poglavja,
 - če je avtorjev več, mora biti iz bibliografskih podatkov razvidno, ali je kandidat prvi oziroma vodilni avtor članka,
 - pri delih, objavljenih v zbornikih srečanj in monografijah, naj bodo navedeni avtorji, naslov dela, naslov zbornika, uredniki, založba, letnica, strani objave (stran pričetka in zaključka dela), skupno število strani monografije,
 - pod vsako bibliografsko enoto kandidat vnese število točk/delo (ŠTD =) in število točk/kandidata (ŠTK =). ŠTK se praviloma izračuna tako, da se ŠTD deli s številom avtorjev. Drugačen izračun je treba posebej utemeljiti ob izidu dela,
 - dela v bibliografiji se številči zaporedno, številčenje se nadaljuje skozi celo bibliografijo; ne začenja se znova (od 1.) pri vsaki skupini del (Navodila za izvajanje Meril, 2011).
2. neustrezno pripravljene strokovne ocene s strani poročevalcev. Najpogosteje to pomeni, da:
- so poročevalci pripravili vsebinsko identične ocene,
 - so strokovne ocene vsebinsko pomanjkljive, saj ne opisujejo kandidatovega znanstvenega ali umetniškega opusa, torej so premalo analitične, ker samo na kratko povzemajo dejstva, ki so razvidna že iz kandidatove vloge,
 - v poročilu niso izpostavljena in ovrednotena dela, ki po mnenju poročevalca predstavljajo najpomembnejše znanstveno raziskovalne oziroma umetniške dosežke kandidata in hkrati ni utemeljene mednarodne odmevnosti del .

3. k vlogi ni priloženih ustreznih potrdil ali dokazil. Največkrat je HK UL zaprosila kandidate, naj predložijo enega od naslednjih dveh dokazil oziroma potrdil:

- dokazilo o gostovanju v tujini. Za gostovanja, ki se točkujejo, mora kandidat predložiti potrdilo univerze gostiteljice, iz katerega so razvidni podatki o univerzi gostiteljici, vsebina delovanja in trajanje z navedbo datumov začetka in konca gostovanja (od – do). Samo vabilo na gostovanje še ne izkazuje dejanskega bivanja kandidata v tujini.
- dokazilo o vodilnem avtorstvu. Prvi avtor je avtor, ki je v publikaciji med avtorji naveden na prvem mestu oziroma kot so se pisno dogovorili vsi soavtorji. Vodilni avtor je avtor, ki je raziskavo zasnoval in vodil. Če vodilni avtor ni istočasno tudi prvi avtor, je na publikaciji posebej naveden kot korespondenčni avtor ali pa je med avtorji naveden na zadnjem mestu. Za publikacije z letnico 2002 ali poznejšo letnico velja le tako navajanje oziroma ugotavljanje vodilnega avtorstva. Za publikacije z letnico 2001 ali zgodnejšo letnico pa lahko kandidat svoje vodilno avtorstvo izkaže tudi s pisno izjavo prvega avtorja publikacije. Vodilni avtor je lahko le eden od avtorjev, ki so navedeni na publikaciji (Navodila za izvajanje Meril, 2011).

4. napačno ali nejasno točkovanje, ki se najpogosteje nanaša na:

- mentorstva (kandidat ni jasno navedel ali gre za mentorstvo znanstveni ali bolonjski zaključni nalogi. Somentorstvo se točkuje s polovičnim številom točk. Mentorstva pri delih, ki so bila izdelana kot diplome in nagrajene s Prešernovimi nagradami, ne morejo biti točkovane dvojno, to je kot diploma in kot Prešernova nagrada),
- gostovanja v tujini (za vsa gostovanja na tujih univerzah lahko kandidat skupaj doseže največ 8 pedagoških točk. Točkujejo se lahko le gostovanja v trajanju najmanj 30 dni brez prekinitev),
- monografije in delov monografij (znanstvena monografija, izdana pri ugledni založbi v tujini, se točkuje do 25 točk, znanstvena monografija, izdana v Sloveniji, pa do 20 točk. Del znanstvene monografije se vrednoti z največ do 8 točk, vendar tako, da seštevek vseh posameznih delov v monografiji, ki je izdana v Sloveniji, ne bi presegal največjega dopustnega skupnega števila točk za monografijo. Število točk dela znanstvene monografije, izdane v Sloveniji, dobimo tako, da skupno število točk, dodeljenih monografiji, delimo s številom prispevkov, objavljenih v monografiji in s številom soavtorjev prispevka (npr. 20 (skupno št. točk za monografijo v slovenščini) : 10 (število prispevkov) : 4 (število soavtorjev) = 0,5 (št. točk za prispevek)). Če je razprava objavljena v znanstveni monografiji, ki je izdana pri ugledni založbi v tujini, se vrednoti po naslednjem sistemu:
 - prispevek v obsegu 40 strani ali več: do 8 točk,
 - prispevek v obsegu od 20 do 40 strani: do 6 točk,

- prispevek v obsegu od 10 do 20 strani: do 4 točke,
- prispevek v obsegu do 10 strani: 1 točka.

Poljudnoznanstvena knjiga v slovenščini šteje do 3 točke, v tujem jeziku do 6 točk) (Navodila za izvajanje Meril, 2011).

5. pomešana stara in nova Merila. Ta razlog za odlog vloge zadnje čase sicer upada, vendar upoštevajoč časovno obdobje od leta 2012 dalje, je po pogostnosti še vedno na petem mestu. Gre za to, da so kandidati vsebinsko in oblikovno del vloge pripravili skladno s starimi Merili, del vloge pa skladno z novimi Merili.

Poleg velikega števila odloženih vlog, postopke podaljšuje tudi neoptimalno izvajanje postopka. Iz popisa postopkov in iz Slik 7, 8, 9, 10, 12 in 13 ter iz Prilog 5, 6 in 7, je razvidno, da so pri vseh naštetih aktivnostih določeni časovni mejniki, kdaj se aktivnost ustavi oziroma ustrezno nadaljuje, razen pri pripravi strokovnih ocen poročevalcev, ko končnega roka ni postavljenega. Kot primer navajamo osem rednih profesorjev, ki so bili v ta naziv izvoljeni na seji Senata UL dne 28.06.2016. Svoje vloge so na članici prvič oddali dne 19.03.2015, 14.04.2015, 13.05.2015, 28.08.2015, 29.10.2015, 02.12.2015, 24.12.2015 in 18.01.2016. Najdaljši postopek je trajal 15 mesecev in to ravno zaradi neodzivnosti strokovnih poročevalcev, najkrajši pa 5 mesecev, v povprečju pa 9,6 meseca.

Časovno postopke podaljšujejo tudi neracionalno podeljene pristojnosti pri izdaji končnih dokumentov. Na primer, če HK UL ne izda soglasja k izvolitvi v naziv, o tem izda negativni sklep in ga pošlje na članico. Senat članice mora temu slediti in zato pri določanju kandidata ne izvoli v naziv in izda negativno odločbo. Glede na to, da senat članice v tem primeru ne more sprejeti drugačne odločitve, bi lahko že HK UL poslala negativen sklep kandidatu in članici v vednost, na podlagi katerega bi lahko kandidat v roku 14 dni od prejema podal spremembo zahtevka za ponovno izvolitev v isti naziv. Takšna sprememba bi bila ustrezna predvsem pri postopku za ugotavljanje enakovrednosti naziva, saj bi se postopek skrajšal za 1 do 2 meseca in s tem bi se lahko tudi postopek izbire najustreznejšega kandidata hitreje zaključil. Za implementacijo te spremembe bi bilo potrebno urediti pristojnosti in s pravnega vidika ustrezno urediti vsebino izdanih dokumentov, torej gre za čisto organizacijsko vprašanje, ki bi lahko poenostavilo postopke.

Trenutno se pri izvajanju habilitacijskih postopkov pojavljajo velike količine tiskanega gradiva. Vsaka posamezna vloga je sestavljena iz več dokumentov in v fizični obliki znaša višina gradiva ene vloge približno od 1 do 3 centimetre. Povprečno na vsaki seji HK UL obravnavamo 48,4 vlog in vsaka vloga je 12-krat fotokopirana. Gradivo za sejo je vidno na Sliki 15. Delo v celoti poteka na roke: podatki, ki so prikazani v tabelah 2, 4, 5 in 6 ter na slikah 2 in 11, so pridobljeni s štetjem rednih vlog na seznamih za obravnavo, štetjem odloženih vlog, ki so navedene na vabilih in preštevanjem rednih in odloženih vlog po zapisnikih HK UL, da ne bi prišlo do podvajanja (ne sme se ene in iste vloge šteti dvakrat,

enkrat kot redno in nato še enkrat kot odloženo, sicer podatki ne bi pravilno izkazali števila obravnavanih kandidatov). Za pridobitev informacije o najpogostejših razlogih za odloge vlog je bilo potrebno preučiti zapisnike HK UL in iz njih izluščiti razloge. Kakršni koli podatki o nazivih, njihovi veljavnosti, področjih ipd. niso nikjer zbrani niti dostopni pooblaščenim osebam. Če želimo na primer za neko osebo izvedeti, do kdaj ima veljaven naziv, je potrebno v kadrovski službi Rektorata UL v osebnem spisu tega delavca fizično poiskati zadnjo odločbo o izvolitvi. Če odločbe v osebnem spisu ni, to še ne pomeni, da oseba nima naziva, možno je, da samo ni vložena dokumenta. Če bi želeli na primer izvedeti, koliko zaposlenih na UL ima redni profesor, bi morali na članice poslati vprašanje in nato sešteti vseh 26 odgovorov. V 14. členu Meril je med drugim določeno, da v kolikor kandidat vloži hkrati več vlog, v vlogah ne more uveljavljati iste bibliografije. Dejstvo je, da se tega trenutno ne da preveriti in se je potrebno zanesti na spomin delavcev strokovnih služb in članov HK UL. Statistični podatki o habilitacijskih nazivih bi morali biti na voljo tudi z vidika načrtovanja in razvoja kadrov. Vsako habilitacijsko področje bi moralo skrbeti za to, da ima asistente, ki se bodo čez določen čas lahko habilitirali v docente in nasledili redne profesorje na delovnih mestih visokošolskih učiteljev, ko se bodo le ti upokojili. Predvidevanje obsega napredovanj v nazive je pomembno tudi za finančni načrt UL, saj višji habilitacijski naziv v večini primerov pomeni tudi višjo plačo in s tem višji strošek in večjo porabo proračunskih sredstev.

Pri natančnejši preučitvi Meril z namenom opisa habilitacijskih procesov so bila ugotovljena določena vsebinska neskladja ali nedorečenosti, ki sicer neposrednega vpliva na samo izvedbo postopkov nimajo, ne pripomorejo pa k samemu razumevanju postopkov in zato puščajo odprta vprašanja. Primeri so naslednji:

- v 12. členu Meril je določeno, da se postopek za nadaljnjo ali ponovno izvolitev začne najmanj 6 mesecev pred iztekom veljavnega naziva, ni pa določeno kaj se zgodi, če se postopek prične kasneje. Teoretično lahko kandidat vloži vlogo zadnji dan veljavnosti svojega trenutnega naziva;
- v 15. členu Meril je navedeno, da ko pristojna služba članice ugotovi, da je vloga nepopolna ali neustrezna, pozove kandidata da najkasneje v 15 dneh odpravi pomanjkljivosti. Če kandidat v 30 dneh od prejema obvestila ne odpravi pomanjkljivosti se šteje, da je vlogo umaknil. Ni jasno, kaj se dogaja med petnajstim in tridesetim dnevom. Lahko si razlagamo, da ima kandidat 30 dni časa za dopolnitev, če se šele po tem obdobju šteje, da je vlogo umaknil. Poleg tega ni definiran postopek po tem, ko se šteje, da je kandidat vlogo umaknil. Kdo in kakšen sklep se izda;
- v 19. členu Meril je navedeno, da HK UL pozove kandidata k dopolnitvi vloge in mu določi rok za dopolnitev. Če kandidat v tem roku vloge ne dopolni, se postopek ustavi. Ni definirano, kdo in kako ustavi postopek;
- v 23. členu Meril je navedeno, da če HK UL ni podala soglasja k izvolitvi v naziv, lahko kandidat v roku 14 dni od prejema sklepa HK UL, na članici zaprosi za ponovno izvolitev v naziv in postopek se nadaljuje kot postopek ponovne izvolitve. Ni

definirano ali se postopek ponovne izvolitve v isti naziv vodi na podlagi prvotne vloge in strokovnih ocen poročevalcev ali mora kandidat pripraviti drugo vlogo in strokovna komisija druge ocene.

Vsebinsko neskladje določil Meril sicer prvotno ni bilo izpostavljeno kot eden od problemov, smo pa nanj naleteli tekom popisa procesov, kar je še dodaten razlog, zakaj je analiza obstoječih procesov v organizaciji pomembna, saj lahko razkrije še kakšne dodatne pomanjkljivosti, katerih pred tem nismo niti zaznali in je sedaj priložnost, da jih odpravimo.

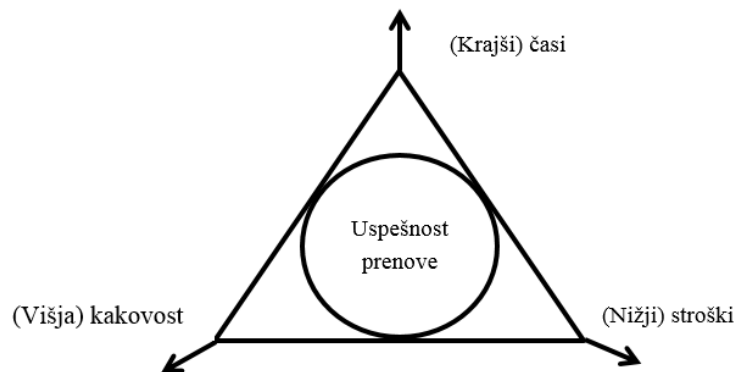
Če povzamemo ugotovljene težave in jih konkretno definiramo, gre za:

- časovno dolgotrajne postopke, ki namesto predvidenih 6 mesecev, trajajo 7 do 8 mesecev, vzroki za to so se izkazali v:
 - velikem številu odloženih vlog (8,5 odloženih vlog na mesec), ki podaljšujejo postopke;
 - podproces priprave strokovnih ocen poročevalcev, ki se lahko ujame v ponavljajočo zanko;
 - neracionalno podeljene pristojnosti pri izdaji dokumentov, s katerimi se postopki zaključijo.
- priprava velike količine tiskanega gradiva, ki obremenjujejo časovne in stroškovne resurse;
- ni podatkov, ki bi HK UL omogočali hitrejše in olajšali dosledno odločanje, ker na ravni UL ni urejene kadrovske informatike.

Cilj prenove procesov je povečati učinkovitost in uspešnost izvajanja procesa. V gospodarskih organizacijah tendenca k večji učinkovitosti in uspešnosti izhaja iz želje po večjem dobičku. Javna uprava ne ustvarja dobička, ampak izvaja določene storitve za stranke, zato je cilj prenove procesov v javni upravi višje zadovoljstvo strank. Stranka je zadovoljna, če se postopek odvije kolikor možno hitro, z zagotovljenim ustreznim nivojem kakovosti. Hitrost in kakovost opravljene storitve sta med seboj tesno povezani, nista pa vedno v premem sorazmerju. Če postopek habilitacije ni izveden optimalno hitro in hkrati kakovostno, to na UL povzroča stroške dela zaradi nerešenih zadev, večkratni obravnavi iste vloge, pritožbenih postopkov, nezmožnosti zaključka javnega razpisa za prosto delovno mesto ipd. Po Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger in Groznik (2004) so kakovost, čas in stroški medsebojno povezani, kot kaže Slika 17.

Cilji prenove habilitacijskih postopkov so, skladno s Kovačič et. al. (2004), skrajšanje cikla posamezne izvolitve v naziv z dvigom odgovornosti oskrbovalcev, dobaviteljev in lastnikov procesa in posledičnim zmanjšanjem stroškov dela zaradi prevelike porabe časa v posameznem postopku ter poenostavitev postopkov z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti.

Slika 17: Temeljni cilji prenove poslovanja



Vir: A., Kovačič, J., Jaklič, M., Indihar Štemberger & A., Groznik. *Prenova in informatizacija poslovanja*. 2004, str. 64

Predlogi za rešitve ugotovljenih problemov so podani v poglavju 7.

6 IZVEDBA RAZISKAVE

Ena od uporabljenih metodologij za izvedbo raziskave je bila metoda opisa. V poglavju 3 so podrobno opisane vse vrste habilitacijskih postopkov, ki se izvajajo na UL. Na podlagi opisa so postopki tudi narisani po modelu »as-is«, pri čemer je bila uporabljena notacija BPM, ki je bila na kratko predstavljena v poglavju 1.

V nadaljevanju naloge sta uporabljeni še dve metodi za izvedbo raziskave. Prva je metoda primerjalne analize (angl. *benchmarking*), ki je uporabljena za primerjavo habilitacijskih postopkov med UL, Univerzo v Mariboru (v nadaljevanju UM) in Univerzo na Primorskem (v nadaljevanju UP). Več avtorjev podaja različne definicije primerjalne analize, na splošno pa gre za metodo primerjave lastne organizacije z drugimi, po karakteristikah primerljivimi organizacijami, iz istega (ali iz drugega) področja delovanja, z namenom iskanja najboljših praks. Tako je osnovni cilj te metode učenje na napakah in na uspehih drugih, kar vodi k izboljšanju (pro)izvajanja lastnih procesov, produktov in storitev. Po Andersenu in Pettersenu (1996) primerjalna analiza omogoča organizacijam razviti kritičen odnos do lastnega poslovanja in preprečuje zadovoljstvo z obstoječim stanjem. Organizacija lahko na ta način v okolju poišče ideje za izboljšave, brez »odkrivanja tople vode« in okrepi motivacijo za vpeljavo sprememb. S primerjalno analizo se lahko ugotovijo prednosti in slabosti konkurentov ter pridobijo povratne informacije o zadovoljstvu potrošnikov, tehnologiji in stroških že vpeljanih rešitev. Bhutta in Huq (1999) poudarjata, da primerjalno analizo ne smemo povezovati z vohunjenjem, piratstvom ali krajo ampak gre za dvig nivoja konkurenčnosti. Primerjalna analiza je tudi sama po sebi proces, ki v lastni organizaciji vzpodbuja kreativnost in ustvarja prostor za spremembe. Na začetku se je primerjalna analiza uporabljala predvsem v industriji in takoj za tem na

splošno v gospodarstvu, medtem, ko jo je javna uprava, glede na Salema (2007), pričela pogosteje uporabljati po letu 2000, ko so se lokalne, regionalne in nacionalne uprave pospešeno lotile informatizacije, oziroma tako imenovanega e-upravljanja.

Druga, v nadaljevanju uporabljena metoda za izvedbo raziskave, je anketa. Anketa je sistematična metoda zbiranja podatkov na podlagi v naprej pripravljenega anketnega vprašalnika, na katerega odgovori izbrana ciljna publika. Za namen izvedbe raziskave je bil pripravljen vprašalnik s pol odprtimi tipi vprašanj. To so vprašanja, pri katerih v naprej ponujene možnosti odgovorov dopolnjuje še ena dodatna možnost, ki anketirancu omogoča opisno odgovarjanje. Za pol odprti tip vprašanj smo se določili zato, ker nismo uspeli predvideti vseh verjetnih odgovorov in ker smo želeli od anketirancev prejeti več informacij. Ciljna publika, torej anketiranci, so bili zaposleni v strokovnih (kadrovskih) službah članic UL.

6.1 Primerjava habilitacijskih postopkov med UL, UM in UP

Po popisu dejanskega stanja habilitacij na UL smo, zaradi primerjave in iskanja možnosti dobrih praks, preučili še habilitacijski proces na drugih dveh največjih slovenskih univerzah: na Univerzi v Mariboru in na Univerzi na Primorskem. Kot že omenjeno imamo namreč vsi visokošolski zavodi enotno izhodišče za habilitacije. Vse tri Univerze (UL, UM in UP) so sestavljene iz več članic in imajo veliko habilitacijskih področij. Glede na podobnost okolja se zdi smiselno proučiti proces habilitacije še na omenjenih dveh visokošolskih inštitucijah z namenom morebitnega prepoznanja dobrih idej.

Primerjalno analizo habilitacijskega procesa smo izvedli s pomočjo informacij in dokumentov, ki so dostopni na spletnih straneh UM in UP.

Opis habilitacijskega postopka na UM iz določil Meril za volitve v nazive visokošolskih učiteljev in visokošolskih sodelavcev ni razviden, saj le-ta vsebujejo samo kriterije za izvolitve v nazive. Iz vsebine dokumenta Smernice za delo v habilitacijskem postopku lahko razberemo, da strokovna služba Rektorata UM pregleda dokumentacijo kandidata in ugotovi, ali kandidat izpolnjuje kvantitativne pogoje za izvolitev. Ob posredovanju vloge v nadaljnje odločanje pripravi poročilo o izpolnjevanju kvantitativnih pogojev kandidata. Vlogo kandidata na seji Habilitacijske komisije najprej predstavi predsednik Habilitacijske komisije, nato k morebitnemu komentarju pozove še člana habilitacijske komisije s fakultete, na kateri kandidat kandidira za izvolitev v naziv za določeno habilitacijsko področje. Senat UM preuči vse predloge Habilitacijske komisije UM ter izvede volitve (redni profesor) oziroma sklepa o izdaji soglasja k izvolitvam kandidatov v predlagani naziv (Smernice za delo v habilitacijskem postopku Univerze v Mariboru, 2013).

UM ima na voljo spletno storitev »Bibliografski kazalci uspešnosti za izvolitev v naziv na Univerzi v Mariboru«, ki skladno s habilitacijskimi merili UM omogoča vrednotenje

bibliografije kandidata. Ker zaradi načina točkovanja bibliografije po habilitacijskih merilih popolnoma avtomatski izračun točk ni mogoč, spletna aplikacija izračuna minimalno število točk, ki jih lahko kandidati po potrebi prekategorizirajo. Aplikacijo je pripravil IZUM ob podpori Univerzitetne knjižnice Maribor in strokovnih služb rektorata UM. Izpisi so omogočeni kandidatom, ki so registrirani v bazi SICRIS in so v pomoč pri pripravi dokumentacije za habilitacijo.

Glavne razlike med UL in UM so, poleg zgoraj opisanega postopka in COBBIS-ovega točkovalnika, še naslednje:

- v članstvu HK UL je 12 rednih profesorjev in 1 predstavnik študentov, v članstvu HK UM je 19 rednih profesorjev (iz vsake članice 1 član + 1 predstavnik SAZU) in 5 predstavnikov študentov;
- na spletni strani UM so objavljeni vzorci vlog v word obliki za vse nazive, za prve in za ponovne izvolitve;
- senat UM izdaja podaja končna soglasja k vsem izvolitvam, postopki se zaključijo na rektoratu UM in ne na članicah;
- UM poročevalcem plačuje izdelavo strokovnih ocen.

V tarifnem delu Cenika storitev Univerze v Mariboru za študijsko leto 2016/2017 so navedene postavke zneskov, kot prikazuje Tabela 7, ki jih prejmejo strokovni poročevalci za izdelavo strokovnih ocen pri vlogah kandidatov. Za leto 2015/2016 so zneski enaki.

Tabela 7: Stroški strokovnih poročevalcev v postopku izvolitve v naziv na Univerzi v Mariboru, v š.l. 2016/2017

Stroški strokovnih poročevalcev v postopku izvolitve v naziv	Cena v EUR, brez DDV
pri postopku prve izvolitve v naziv visokošolski učitelj	313,00
pri postopku ponovne izvolitve v naziv visokošolski učitelj	250,40
pri postopku izvolitve v naziv visokošolski sodelavec, ostali nazivi	62,60

Vir: Univerza v Mariboru. Tarifni del cenika storitev UM za študijsko leto 2016/2017

Opis habilitacijskega postopka na UP (velja za prve in za ponovne izvolitve v naziv) je sledeč: kandidat odda vlogo na članici, ki jo posreduje strokovni službi na Rektoratu UP. Strokovna služba vlogo formalno tehnično pregleda in v primeru neustreznosti pozove kandidata k popravkom. Nato pozove senat članice naj imenuje tri strokovne poročevalce in Študentski svet naj pripravi mnenje. Senat članice strokovni službi na Rektoratu UP sporoči imena poročevalcev in posreduje mnenje ŠS. Strokovna služba UP poročevalcem posreduje kandidatovo vlogo in sklep o imenovanju. Ko strokovna služba pridobi celotno dokumentacijo, jo posreduje v obravnavo na Komisijo za izvolitve v nazive (v

nadaljevanju KIN UP). KIN UP o vlogi odloča in poda soglasje ali nesoglasje k izvolitvi, lahko pa tudi pozove kandidata k dodatnim pojasnilom. O prvih izvolitvah v nazive dokončno odloči Senat UP, o ponovnih izvolitvah v isti naziv pa senat članice.

Glavne razlike med UL in UP so, poleg zgoraj opisanega postopka, tudi naslednje:

- UP nima postopkov po »starih« in »novih« Merilih, za vse kandidate se uporabljajo ena veljavna Merila za izvolitve v nazive Univerze na Primorskem;
- na UL se v dobo izvolitve v naziv ne šteje bolniška odsotnost daljša od enega leta, na UP se v dobo izvolitve v naziv ne šteje več kot tri mesečna bolniška odsotnost;
- nazivi bibliotekar, strokovni svetnik, višji strokovni sodelavec, strokovni sodelavec, učitelj veččin so na UL izvoljeni v trajni naziv, na UP pa za 5 let;
- na UP je več raziskovalnih nazivov kot na UL in so nazivi razdeljeni v dve skupini, in sicer:
 - znanstveno raziskovalni nazivi: znanstveni svetnik, višji znanstveni svetnik, znanstveni sodelavec, asistent z doktoratom, asistent z magisterijem in asistent;
 - strokovno raziskovalni nazivi: strokovno raziskovalni svetnik, višji strokovno raziskovalni sodelavec, strokovno raziskovalni sodelavec, višji strokovno raziskovalni asistent, višji asistent, asistent;
- kandidat mora vlogi priložiti bibliografijo, ki je neposredno povzeta iz bibliografije raziskovalcev COBBIS/SICRIS (enako, kot velja za UM).

S primerjavo smo ugotovili, da UM in UP vodita tudi postopke ponovne izvolitve v habilitacijski naziv preko Strokovne službe rektorata univerze. Strokovne službe na članicah so manj vpete v postopek, kot na UL. Članice UM in UP ne izvajajo samostojno ponovnih izvolitev v naziv, pač pa tudi ti potekajo preko univerzitetne habilitacijske komisije. V Merilih UM in v Merilih UP sam potek in vodenje postopkov nista definirana, vsebina se nanaša zgolj na pogoje in kriterije za izvolitve. Kar bi si želeli tudi na UL, je vsekakor možnost uporabe bibliografije, ki bi bila dosegljiva preko spletne aplikacije COBBIS in s tem pripravo elektronskega točkovalnika. Prav tako menimo, da so vzorci vlog za prve ali ponovne izvolitve v posamezne nazive, ki jih imajo pripravljene na UM, zelo uporabni in koristni, ker kandidatom služijo kot vodilo za pripravo vloge in s čimer se zmanjšujejo formalno tehnične napake v vlogah, ki jih je na UL zelo veliko. S tem se zmanjša število napak že pri samem vходу v proces in posledično je manj pozivov k popravkom in dopolnitvam vlog s strani strokovne službe in tudi manj doloženih vlog s strani habilitacijske komisije. Na spletni strani UM je objavljen seznam potrebnih dokumentov (s pojasnili, primeri in navodili), ki jih mora kandidat priložiti k vlogi in to za vsak naziv posebej, kar prav gotovo tudi zelo pripomore k formalni popolnosti vloge. Trenutno je na spletni strani UM objavljenih le sedem razlag oziroma pojasnil določenih členov starih Meril, medtem, ko pri novih Merilih tega sploh ni. Na UL imamo posebno spletno stran, kamor vsak mesec objavljamo razlage in stališča glede določil Meril, že od 22.11.2011 dalje, ko so se pričela uporabljati nova Merila. Na UM se vsi kandidati izvolijo

v nazive na senatu UM in postopek se ne zaključi na senatih članic. Na rektoratu UM je strokovna služba, ki se ukvarja z natančnim pregledom vlog, preden se le-te obravnavajo na habilitacijski komisiji.

V Tabeli 8 so zbrane cene izvolitev v nazive, ki veljajo na UL, UM in UP v študijskem letu 2015/2016. Kot že navedeno, se bodo cene za izvolitve v nazive na UL v letu 2016/2017 znižale na 200,00 EUR. Cene na UM za š.l. 2016/2017 ostajajo enake trenutnim. Cene na UP pa za prihajajoče študijsko leto niso objavljene.

Tabela 8: Primerjava cen izvolitev v nazive med UL, UM in UP, v študijskem letu 2015/2016, izraženo v EUR, brez DDV

Volitve v nazive	UL	UM	UP
Visokošolski učitelj ali znanstveni sodelavec (prva izvolitev)	2.643,30	1.878,00	2.695,45
Visokošolski učitelj ali znanstveni sodelavec (ponovna izvolitev)	2.114,30	1.455,50	2.156,43
Visokošolski ali raziskovalni sodelavec in ostali nazivi	870,20	1.142,50	1.078,16

6.2 Izvedba ankete in analiza odgovorov

Na službene e-poštne naslove zaposlenih v kadrovskih službah članic je bila dne 27.6.2016 poslana e-pošta z zaprosilom o izpolnitvi ankete in povezavo na vprašalnik, pripravljen v spletni aplikaciji SurveyMonkey. Vprašalnik je zajemal 10 vprašanj glede načina priprave vlog, nudenja pomoči kandidatom, prvem nivoju kontrole vloge, vodenju postopkov, načinu imenovanja strokovnih poročevalcev, izdajanju odločb itd, ki so bila pripravljena skladno s prej opisanimi težavami. Vprašanja so bila oblikovana tako, da bi z analizo odgovorov lahko pridobili vpogled v prakso pri vodenju postopkov na članicah. Odgovori so bili podani v naprej, možno je bilo izbrati več odgovorov hkrati. Pri vsakem vprašanju je bilo tudi vnosno polje za vpis komentarjev. Zaposlenim v kadrovske službi članic je bilo v e-pošti pojasnjeno, da se anketa izvaja zaradi raziskave, ki je del zaključne naloge in jo ne izvaja Rektorat UL, njihovi odgovori bodo anonimni. Dne 27.6.2016 je bilo prejetih 19 izpolnjenih vprašalnikov, en dan kasneje še 2 in dne 4.7.2016 še eden, torej je na anketo skupno odgovarjalo 22 oseb iz 22 različnih članic (ni možno, da bi dve osebi odgovarjali iz iste članice). Povprečen čas izpolnjevanja ankete je bil 10 minut. V nadaljevanju podajamo rezultate odgovorov na vprašanja. Anketni vprašalnik je v Prilogi 9.

1. VPRAŠANJE: Strokovna služba mora kandidata pred potekom veljavnega habilitacijskega naziva pravočasno obvestiti. Ali to izvajate in na kakšen način?

Možni odgovori	odstotek	število
ne, obveščanja ne izvajamo	0,00%	0
obveščanje izvajamo po e-pošti	63,64%	14
obveščanje izvajamo po navadni pošti (z dopisom)	45,45%	10
obveščanje izvajamo preko SMS-a	0,00%	0
obveščanje izvajamo ustno	4,55%	1

Komentar anketiranca: Praviloma po e-pošti oz. kakor je kandidatu najlažje.

2. VPRAŠANJE: Kako spremljate veljavnost nazivov?

Možni odgovori	odstotek	število
znotraj kadrovskega programa QuickTime	27,27%	6
znotraj našega lastnega kadrovskega programa	13,64%	3
imam svoj seznam oziroma tabelo (excel, access ipd.)	81,82%	18

Komentar anketiranca: preko Vis-a

3. VPRAŠANJE: Ali kandidati samostojno pripravijo vlogo za habilitacijo? Ocenite njihovo samostojno delo.

Možni odgovori	odstotek	število
kandidati so popolnoma nesamostojni, skoraj vse jim pripravi strokovna služba	0,00%	0
zelo malo pripravi kandidat sam, več kot pol je na strani strokovne službe	0,00%	0
deloma pripravi kandidat sam, deloma pa strokovna služba	19,05%	4
večino pripravi kandidat sam, strokovna služba ga samo usmerja	71,43%	15
kandidat popolnoma sam pripravi celotno vlogo	9,55%	2

Komentarji treh anketirancev:

- Kandidati včasih vprašajo za usmeritev, sicer pa sami vse pripravijo.
- Kandidat pripravi vlogo in jo da v pregled članu Habilitacijske komisije na članici, ki pregleda del, ki se nanaša na bibliografijo in točkovanje. Če je potrebno kaj dopolniti ali popraviti, to naredi in nato odda kompletno vlogo v strokovno službo, ki nato preveri, če je vloga popolna.
- Odvisno od kandidatov. Nekateri so zelo površni in si jim to zdi nujno zlo.

4. VRAŠANJE: Kdo se, poleg vaše strokovne službe in senata članice, še formalno ukvarja s habilitacijami?

Možni odgovori	odstotek	število
imamo samostojno komisijo samo za habilitacije	40,91%	9
imamo komisijo za kadrovske zadeve, znotraj katere obravnavamo tudi habilitacije	31,82%	7
imamo delovno skupino, ki obravnava habilitacije	9,09%	2
prodekan, prodekanja	0,00%	0
samo naša strokovna služba in nato senat	18,18%	4

Komentarji treh anketirancev:

- Pri pregledu vloge ima pomembno vlogo kadrovska komisija fakultete, ki jo sestavljajo učitelji, praviloma redni profesorji, ki vlogo kandidata podrobno pregledajo in kandidatu posredujejo seznam potrebnih popravkov. Šele urejena vloga se posreduje senatu fakultete.
- Habilitacijska komisija, v kateri sta dva člana: strokovni član (učitelj) in delavec strokovne službe.
- V sodelovanju s kadrovsko službo.
- Vlogo pregleda profesor, ki ga je imenoval senat.

5. VPRAŠANJE: V dobo izvolitve v naziv se ne štejejo čas porodniškega, očetovskega ali starševskega dopusta in bolniška odsotnost daljša od enega leta. To pomeni, da se delavcem volilno obdobje temu ustrezno podaljša. Kako ravnate v teh primerih?

Možni odgovori	odstotek	število
podaljšanje si zabeležimo, ne izdamo pa nobenega dokumenta	9,52%	2
delavcu izdamo SKLEP o podaljšanju veljavnosti naziva	61,90%	13
delavcu izdamo ODLOČBO o podaljšanju veljavnosti naziva	23,81%	5
o podaljšanju veljavnosti naziva se odloča na senatu	4,76%	1

Komentarji šestih anketirancev:

- Sklep o podaljšanju izdamo izjemoma na željo kandidata.
- Izdamo sklep, zoper katerega je dovoljena pritožba.
- Izdamo ugotovitveni sklep, če delavec to želi in poda pisno vlogo.
- Senat sprejme sklep o podaljšanju habilitacijskega naziva na podlagi dokazila o izrabi porodniškega dopusta, nato se izda odločba o podaljšanju naziva.
- Ne izdamo nobenega sklepa.
- To imenujemo mirovanje naziva.

6. VPRAŠANJE: Ali imate težave pri imenovanju ustreznih poročevalcev?

Možni odgovori	odstotek	število
vsakič znova imamo zelo velike težave pri imenovanju poročevalcev	0,00%	0
težave imamo v glavnem zato, ker nihče ne želi biti poročevalec	4,76%	1
težave imamo samo pri ozko specializiranih habilitacijskih področjih	42,86%	9
težave imamo samo pri iskanju tujih poročevalcev (izven Slovenije)	9,52%	2
nimamo posebnih težav pri iskanju ustreznih poročevalcev	52,38%	11

Ni komentarjev.

7. VPRAŠANJE: Ali strokovnim poročevalcem plačujete pripravo ocen?

Možni odgovori	odstotek	število
da, vsem	0,00%	0
da, ampak samo zunanjim (izven naše članice in/ali izven UL)	18,18%	4
da, ampak samo če gre za izvolitev višji naziv	0,00%	0
ne, ne plačujemo	81,82%	18

Komentarja dveh anketirancev:

- Plačujemo zunanjim poročevalcem (izven UL), če gre za učiteljski naziv.
- Od leta 2014 dalje ne plačujemo več.

8. VPRAŠANJE: Preden pošljete celotno dokumentacijo Habilitacijski komisiji UL, ali preverite formalno ustreznost vloge (npr., da so priložene vse ustrezne priloge in dokazila, da so strokovne ocene, točkovalnik in zapisnik o preizkusnem predavanju ustrezno podpisani, da je bibliografija pripravljena skladno z navodili za izvajanje Meril, itd.)

Možni odgovori	odstotek	število
ne, ustreznosti vlog in prilog ne pregledujemo, na HK UL pošljemo tako, kot prejmemo pripravljeno s strani kandidata in ostalih udeležencev (poročevalcev, Študentskega sveta itd.)	0,00%	0
preverimo samo, če so vse potrebne priloge priložene	36,36%	8
preverimo vse priloge in tudi vsebino vloge (npr. da je bibliografija razdeljena na obdobje pred zadnjo izvolitvijo in obdobje po zadnji izvolitvi, da so vpisani IF faktorji, da je vpisano skupno število strani monografij, da so točke pravilno seštete ipd.)	68,18%	15

Komentarji štirih anketirancev:

- Praviloma vloge vsebinsko ne pregledujemo. Če opazimo, da bibliografija očitno ne ustreza Merilom na to opozorimo, ne poglobljamo pa se vsebinsko v vlogo in ne

preverjamo točkovanja. Pazimo, da zadeva teče postopkovno pravilno in da so priložene vse potrebne priloge.

- Preverimo formalno ustreznost vloge - da so priložene vse ustrezne priloge in dokazila, strokovne ocene, zapisnik o predavanju, študentske ankete.
- Preverimo tudi formalno ustreznost vloge. Skladnost bibliografije z navodili za izvajanje Meril je preverjena pri oddaji vloge, torej na začetku postopka.
- Strokovna služba ne pregleduje bibliografije in točkovalnika. Poskrbi pa, da so vse ostale priloge pravilne in priložene ter pripravi gradivo za člane HK UL.

9. VPRAŠANJE: So habilitacijski postopki v Statutu UL, predvsem pa v Merilih in navodilih za izvajanje Meril jasno definirani, tako da nimate težav z razumevanjem postopkov? Ocenite jasnost in nedvoumnost vsebine Meril.

Možni odgovori	odstotek	število
v Merilih in navodilih so čisto nejasna določila glede vodenja postopkov	0,00%	0
marsikaj bi moralo biti bolj jasno definirano	31,82%	7
nekateri stvari so jasno napisane, nekatere pa ne	31,82%	7
načeloma je vse jasno, kakšna malenkost bi bila lahko bolje opisana	36,36%	8
v Merilih in navodilih je vse popolnoma jasno napisano in nimamo nobenih težav z razumevanjem postopkov	4,55%	1

Komentarji treh anketirancev:

- V primerih nejasnosti, se obrnemo na Kadrovske službe Univerze v Ljubljani in prosimo za pojasnila.
- Problemi nastanejo, ko se išče določene specifične zadeve kandidata, predvsem v zvezi z bibliografijo in točkovanjem del.
- Težave z razumevanjem imajo kandidati.

10. VPRAŠANJE: Kako tuji strokovni poročevalci (iz drugih držav) pripravijo strokovno poročilo o kandidatu?

Možni odgovori	odstotek	število
tuji poročevalci se morajo sami znajti in pripravijo poročilo po svoje, brez naših navodil in usmeritev	15,79%	3
pošljemo jim v angleški jezik prevedena stara oz. nova Merila	57,89%	11
poleg Meril v angleškem jeziku, jim pošljemo še angleška navodila za izvajanje Meril s prilogo (vodilo za pripravo strokovne ocene) in v angleški jezik prevedene interne interpretacije Meril naše članice	42,11%	8

Komentarji šestih anketirancev:

- Praviloma tuji poročevalci razumejo slovenski jezik.
- Vse naštetu v tretjem odgovoru, razen prevedenih internih interpretacij Meril članice, ker teh nimamo. Pošljemo pa še življenjepis in bibliografijo kandidata v angleškem jeziku.
- Do sedaj nismo imeli tujih poročevalcev.
- Do sedaj še nismo imeli tujega poročevalca. V primeru, da ga bomo imeli, mu bomo posredovali vse potrebno v angleškem jeziku ter naslov spletne strani za področje habilitacij Univerze v Ljubljani, na kateri je vse potrebno tudi objavljeno.
- Tuji poročevalci so predhodno informirani glede ocenjevanja in so po navadi v kontaktu z glavnim poročevalcem.
- Po potrebi jim pomagamo tudi z različnimi pojasnili po telefonu, e-pošti, ...

Na podlagi rezultatov ankete lahko sprejmemo predpostavko, da tri četrtine zaposlenih na UL prejema obvestila strokovnih služb o poteku veljavnosti svojega naziva po e-pošti. Skoraj vse strokovne službe vodijo ročno evidenco o veljavnosti nazivov v svojih lastnih seznamih, kljub temu, da jih ima tretjina od njih omogočeno tovrstno evidenco tudi znotraj profesionalnih programov. Dobrih 70% kandidatov samostojno pripravi vlogo za izvolitev v naziv, pri čemer jih strokovna služba zgolj usmerja. Dokaj razpršeni odgovori so bili na vprašanje, kdo vse se, poleg strokovne službe, še ukvarja s habilitacijami na članicah. Manj kot pol članic ima svojo samostojno habilitacijsko komisijo; slaba tretjina ima komisijo za kadrovske zadeve, znotraj katere obravnavajo tudi habilitacije; skoraj petina članic pa nima v ta namen nobene komisije ali delovne skupine in se s habilitacijami ukvarja samo strokovna služba in nato senat članice. Vendar komisije in službe so stvar organizacije dela članice, bolj zaskrbljujoče pa je, da se je različna praksa po članicah pokazala tudi pri vprašanju o podaljševanju veljavnosti naziva zaradi starševskega dopusta in daljše bolniške odsotnosti. Določilo o tem je zapisano v Statutu UL, ni pa opredeljen način, kako se to izvede, zato članice v 62% izdajo sklep o podaljšanju naziva, v 23% izdajo odločbo o podaljšanju naziva, v 9% ne izdajo nobenega dokumenta oziroma ga izdajo na izrecno željo kandidata. Smatramo, da je to eden od primerov, kjer bi morala biti praksa po članicah UL poenotena.

Nadalje članice odgovarjajo, da večinoma nimajo težav pri imenovanju ustreznih strokovnih poročevalcev za pripravo strokovnih poročil o kandidatu, razen, kadar gre za ozko specializirana področja. Smatramo, da bo to težavo ublažilo združevanje ozko specializiranih področij v širša področja, oziroma oženje nabora habilitacijskih področij. Druga pot k rešitvi težave je pa iskanje poročevalcev izven Slovenije, na tujih univerzah, vendar smo tu že pri drugem dejstvu oz. rezultatu odgovorov, in sicer 18% članic plačuje zunanjim poročevalcem izdelavo strokovnih ocen, preostalih 82% pa nobenemu.

Presenetljivo je, da čisto vse članice bolj ali manj preverjajo formalno ustreznost vlog, preden jih pošljejo v obravnavo na HK UL. Kar 15 članic je odgovorilo, da poleg vseh prilog preverijo tudi vsebino vloge (npr. da je bibliografija razdeljena na obdobje pred zadnjo izvolitvijo in obdobje po zadnji izvolitvi, da so vpisani IF faktorji, da je vpisano skupno število strani monografij, da so točke pravilno seštete ipd.). Prvi nivo kontrole se več kot očitno izvaja, vendar ni zadosti učinkovit. Več kot polovica članic meni, da v Merilih in navodilih za izvajanje Meril habilitacijski postopki niso dovolj jasno definirani.

Zadnje vprašanje se je nanašalo na tuje poročevalce, ki ne govorijo slovensko in so pozvani k pripravi strokovne ocene. Tri članice so izbrale odgovor, da se morajo tuji poročevalci sami znati in pripraviti poročilo brez vsakršnih navodil in usmeritev. Res, da so takšni odgovori samo trije, vendar menimo, da ne bi smelo biti nobenega. Enajst in s tem večina članic (58%) je odgovorilo, da tujim poročevalcem pošljejo v angleški jezik prevedena stara oz. nova Merila. Stara Merila so v celoti prevedena v angleški jezik, ni pa v angleščini navodil za izvajanje starih Meril. Pri novih Merilih je v angleški jezik prevedeno zgolj prvotno besedilo, iz leta 2011, treh spreminjanj besedila in posledično čistopisa Meril pa v angleškem jeziku ni na voljo, prav tako ne navodil za izvajanje novih Meril. Podatka, ali so na voljo prevedene zadnje verzije internih interpretacij Meril članic v angleški jezik, nimamo.

7 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO

Po popisu habilitacijskih postopkov in opisu problemske situacije je bilo ugotovljeno, da so glavni vzrok za dolgotrajnost postopkov odložene vloge. Druga dva vzroka, ki pa v malo manjši meri vplivata na dolgotrajnost, pa sta podproces priprave strokovnih ocen, ki nima lastnega konca in neracionalen zaključek postopkov.

Z namenom zmanjšanja števila odloženih vlog smo v poglavju 5 predstavili glavne vzroke za odlog vlog in ugotovili, da gre v prvi vrsti za formalno – tehnično neustrezno pripravljene vloge. Vloga je namreč odložena zaradi formalno tehnično neustrezno pripravljene dokumentacije. Če kandidat ne izpolnjuje pogojev za izvolitev v naziv, ga HK UL ne zaprosi za popravek vloge, ker to ne bi imelo smisla. V primeru neizpolnjevanja kvalitativnih in/ali kvantitativnih pogojev za izvolitev v zaproseni naziv, HK UL ne poda soglasja k izvolitvi in kandidat prejme negativni sklep. Medtem ko odložene vloge so tiste, ki so pomanjkljivo pripravljene oziroma kandidat pri pripravi ni točno sledil navodilom za izvajanje Meril (npr. neurejena bibliografija, napačno točkovanje, pomanjkanje dokazil ipd.). V povprečju je na vsaki seji HK UL kar 8,5 ali 22,6% vlog odloženih. K preprečevanju formalno tehnično neustrezno pripravljenih vlog bi lahko največ prispevali že kandidati sami in pa strokovna služba članice. Če bi bila vloga kandidata že na vhodu v postopek formalno tehnično ustrezno pripravljena, strokovni službi članice ne bi bilo potrebno kandidata pozivati k dopolnitvam in popravkom in bi s tem že na začetku

prihranili čas in delo strokovne službe. Kasneje v postopku pa bi se to odražalo tudi pri zmanjšanju doloženih vlog s strani HK UL. Kandidatom v pomoč pri ustrezni pripravi vloge bi bile v naprej pripravljene wordove predloge vlog za prvo in za ponovno izvolitev v vsak posamični naziv (kot smo na podlagi primerjalne analize videli na spletni strani UM <http://www.um.si/projekti/habilitacije/Strani/Vzorci-za-oddajo-vlog-po-nazivih.aspx>), kar bi pripomoglo k ustrežnejšim pripravam predvsem bibliografij, kjer je največ tehničnih napak. Kandidatom bi bil lahko na voljo tudi seznam potrebnih prilog. Tudi točkovalnik bi moral biti na voljo v obliki excelove datoteke, z vnesenimi kontrolami (npr. dovoljen vnos točk samo do maksimalnega števila, avtomatični seštevek, sprotne razlage v celicah itd.), kar bi lahko zmanjšalo napačno točkovanje in vrednotenje. Tak točkovalnik bi lahko v prihodnosti uporabili za izhodišče pri pripravi IZUM-ovega e-točkovlanika.

Rezultati ankete so sicer pokazali, da vse članice, ki so na anketni vprašalnik odgovorile, izvajajo prvi nivo kontrole, vendar je to izvajanje trenutno neučinkovito in neuspešno. V kolikor bi bil institucionalno vzpostavljen prvi nivo kontrole na strani strokovne službe članice, kjer kandidat vloži vlogo, bi se zmanjšalo število formalno tehnično neustrezno prispelih vlog v obravnavo na HK UL, saj bi marsikatero napako ugotovila že strokovna služba na članici, kandidata nanjo opozorila in napaka bi se odpravila že pri samem vходу v postopek. Vzpostavitev formalnega nivoja prve kontrole bi seveda zahteval večje časovne kapacitete in višjo strokovno usposobljenost zaposlenih. Strokovne službe članice bi morale imeti pripravljen seznam vseh potrebnih prilog in dokazil. V ta namen smo natančno našteali vse potrebne dokumente in dokazila, ki se zahtevajo v vlogah za posamični naziv in predlagamo članicam, da pripravljene sezname uporabijo. Prvi nivo kontrole se lahko učinkovito izvaja le, če so zaposleni za to strokovno usposobljeni. Zgolj avtomatično sledenje seznamu vseh prilog ne zadostuje, saj so priloge odvisne od posamezne situacije. Na primer, če kandidat v točkovalniku s točkami ovrednoti vodenje projekta, potem mora zanj priložiti potrdilo, sicer pa ne.

Drugi ugotovljen razlog za veliko število odloženih s strani HK UL so neustrezna strokovna mnenja poročevalcev. Dejstvo je, da imamo na strokovne poročevalce najmanj vpliva, kar je zaskrbljujoče, glede na to, da so neustrezno pripravljene ocene na drugem mestu po pogostosti razlogov za odlog vlog. Znotraj tega razloga gre najpogosteje za primer identičnih poročil in za primer premalo vsebinsko analitičnih ocen. V Merilih sicer 83. člen govori o tem, da mora strokovno poročilo o znanstveni, strokovni ali umetniški usposobljenosti kandidata vsebovati izjavo poročevalca, da za korektnost in vsebino poročila prevzema moralno in strokovno odgovornost, vendar v primeru dveh identičnih poročil ni na voljo nobenih sankcij za to. Sicer HK UL vedno zaprosi oba poročevalca, naj ponovno pripravita samostojni in med seboj neodvisni mnenji, žal pa ni na voljo mehanizma, ki bi to lahko preprečili že pri izvoru in s tem zmanjšal število odloženih vlog iz razloga identičnih strokovnih poročil poročevalcev.

Na voljo je vodilo za pripravo strokovne ocene, ki je priloga navodil za izvajanje Meril in je v tej nalogi v Prilogi 2. Ko strokovna služba članice obvesti strokovne poročevalce, da so bili imenovani za poročevalce in jim pošlje sklep senata o imenovanju in vlogo kandidata, bi jim obvezno morala poslati še vodilo za pripravo strokovne ocene z opombo, da v kolikor ocena ne bo pripravljena po predlogi, lahko pričakujejo, da jih bo HK UL pozvala k ponovni pripravi ocene. S tem bi poročevalca v naprej seznanili s posledicami neustrezno pripravljene ocene in tako tudi njemu prihranili dvakratno pisanje ocene za istega kandidata.

Za tuje poročevalci bi morale biti v angleški jezik prevedene vse spremembe Meril. Trenutno so v angleščini na voljo samo izvorna Merila iz leta 2011. Prav tako bi morale biti v angleški jezik prevedena tudi navodila za izvajanje Meril in vodilo za pripravo strokovne ocene ter interne interpretacije Meril članic. V anketi je kar 8 članic izbralo odgovor, da tujim poročevalcem, poleg Meril v angleškem jeziku, pošljejo še angleška navodila za izvajanje Meril s prilogo (vodilo za pripravo strokovne ocene), kar je čudno, glede na to, da navodila za izvajanje Meril in vodilo za pripravo strokovne ocene sploh nista na voljo v angleškem jeziku. Zanimivo je, da kljub pomanjkljivi dokumentaciji v angleškem jeziku, v praksi ocene tujih poročevalcev vsebinsko niso sporne in so analitično dokaj ustrezno pripravljene.

V zvezi s strokovnimi ocenami smo ugotovili, da je problematičen tudi sam podproces priprave strokovnih ocen v postopku habilitacije, saj lahko traja zelo dolgo časa s tem da je vsebinsko ujet v časovno zanko. Ko senat članice imenuje strokovnega poročevalca, mu določi rok za pripravo ocene od 1 do 3 mesece. Poročevalec lahko zaprosi za podaljšanje roka do 2 meseca. Če v roku ne pripravi ocene, ga dekan pozove naj pripravi oceno v roku treh tednov. Če je ne pripravi, senat imenuje drugega poročevalca (85. in 86. člen Meril) in podproces je ponovno na svojem začetku in se lahko na ta način vrti v nedogled. Za to težavo nimamo racionalnega predloga konkretne rešitve, bi pa pričakovali moralno odgovornost poročevalcev, da v kolikor že takoj ob imenovanju vedo, da iz kakršnega koli razloga ne želijo ali ne morejo pripraviti strokovne ocene v prvem postavljenem roku, takoj o tem obvestijo senat, da lahko že na prvi naslednji seji imenuje drugega poročevalca. Priprava strokovnih poročil sicer spada med redne delovne obveznosti visokošolskih učiteljev in sodelavcev in skladno z Merili za vrednotenje dela visokošolskih učiteljev in sodelavcev Univerze v Ljubljani spada med posredne pedagoške oblike dela.

Rezultati ankete so potrdili domnevo o neenotnem vodenju in zaključevanju postopkov ter nepoenotnih dokumentih na članicah. Vse to postavlja kandidate na različnih članicah v neenakopraven položaj in vodi v veliko število pritožb, ki so, po ugotovljenem neustreznem vodenju postopka, rešene v prid kandidatu in vrnjene v ponovno obravnavo na HK UL. Prva možna rešitev za to je temeljito vsebinsko prečiščenje Meril s ciljem odprave nedoslednosti v določilih in natančnejšega definiranja postopkov. Ker se večina postopkov zaključi na članicah, predlagamo še pripravo dodatnih navodil članicam glede

samega vodenja in zaključevanja postopkov, upoštevajoč Zakon o splošnem upravnem postopku. Nujno pa bi bilo pripraviti vse možne variante vzorcev sklepov in odločb, ki bi jih nato uporabljale vse članice.

Zaradi nedorečenosti določil Meril na vsaki seji HK UL obravnavamo vprašanja članic, ki se tičejo interpretacije Meril. Članice iščejo razlago posameznih členov, v glavnem glede možnosti za kandidate v kompleksnejših situacijah in pa glede samega vodenja postopka. Sprejeta stališča HK UL nato potrdi še Senat UL po sprejetju na Senatu odgovore objavimo na spletni strani v PDF dokumentu. Teh objav (PDF dokumentov) je do danes že 37 (praktično po vsaki seji senata od 22.11.2011 dalje). Merila veljajo od 1.11.2011 in so bila do danes trikrat spremenjena oz. dopolnjena. Ravno v času pisanja te naloge se pripravljajo nove, že četrte spremembe Meril. Navodila za izvajanje Meril so bila od izida dne 19.3.2014 do danes že petkrat dopolnjena in popravljena. Za izvedbo javnega preizkusnega predavanja je bil leta 2015 sprejet celo ločen Pravilnik o preizkusnem predavanju, ker Merila to preohlapno določajo. Sklepamo, da določbe Meril niso jasno in nedvoumno zapisane, saj očitno dopuščajo veliko prostora za vprašanja in nejasnosti.

Pri analizi primerjanja habilitacijskih postopkov na UM smo ugotovili, da se vloge vlagajo na članicah, vsi postopki pa se vodijo preko univerzitetne habilitacijske komisije. Strokovna služba Rektorata UM pregleduje vloge in poziva kandidate k dopolnitvam. Sklepamo, da je na UM zato toliko manj objavljenih interpretacij Meril (samo 7, na UL pa 37) in tudi manj sprememb Meril (samo ena sprememba, na UL pa štiri), ker se postopki vodijo na Rektoratu in tudi zaključijo se z izvolitvijo ali neizvolitvijo v naziv na senatu UM in ne na senatih članic. Eventualna vprašanja se tako rešijo znotraj Rektorata tekom posameznega postopka. Iz te dobre prakse lahko sklepamo, da bi bilo precej manj nejasnosti, vprašanj in odstopanj pri vodenju in zaključevanju postopkov, če bi se ti vodili v za to specializirani strokovni službi Rektorata UL in zaključili na Senatu UL. Ta predlog je za univerzitetno okolje zelo revolucionaren in ima poleg navedenih prednosti tudi slabosti, ki so predstavljene v obliki analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (angl. *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*, v nadaljevanju SWOT analiza), v Tabeli 9. Ideja je grafično prikazana na Sliki 18.

Vzpostavitev specializirane enotne službe na Rektoratu UL za izvajanje habilitacijskih postopkov, po vzoru dobre prakse iz UM, bi pomenila celovito spremembo utečenih postopkov, ki se na ta način izvajajo že leta, zato je to skoraj iluzorno pričakovati. Malenkost bolj realen je predlog o spremembi zaključka tistih postopkov, pri katerih mora senat članice slediti mnenju HK UL. Na Sliki 14 je prikazana pristojnost odločanja v povezavi z izdajo končnih dokumentov. V primerih, ko mora senat članice slediti mnenju oz. odločitvi HK UL in mora odločiti o vlogi skladno z odločitvijo, ki jo je že sprejela HL UL, ni smiselno, da se takšni primeri še enkrat obravnavajo na senatu članice, ki samo še enkrat formalizira že sprejeto odločitev in potrdi že izdan dokument HK UL z izdajo še enega dokumenta. Z vidika obravnave, odločanja in izdaje dokumentov gre za podvajanje.

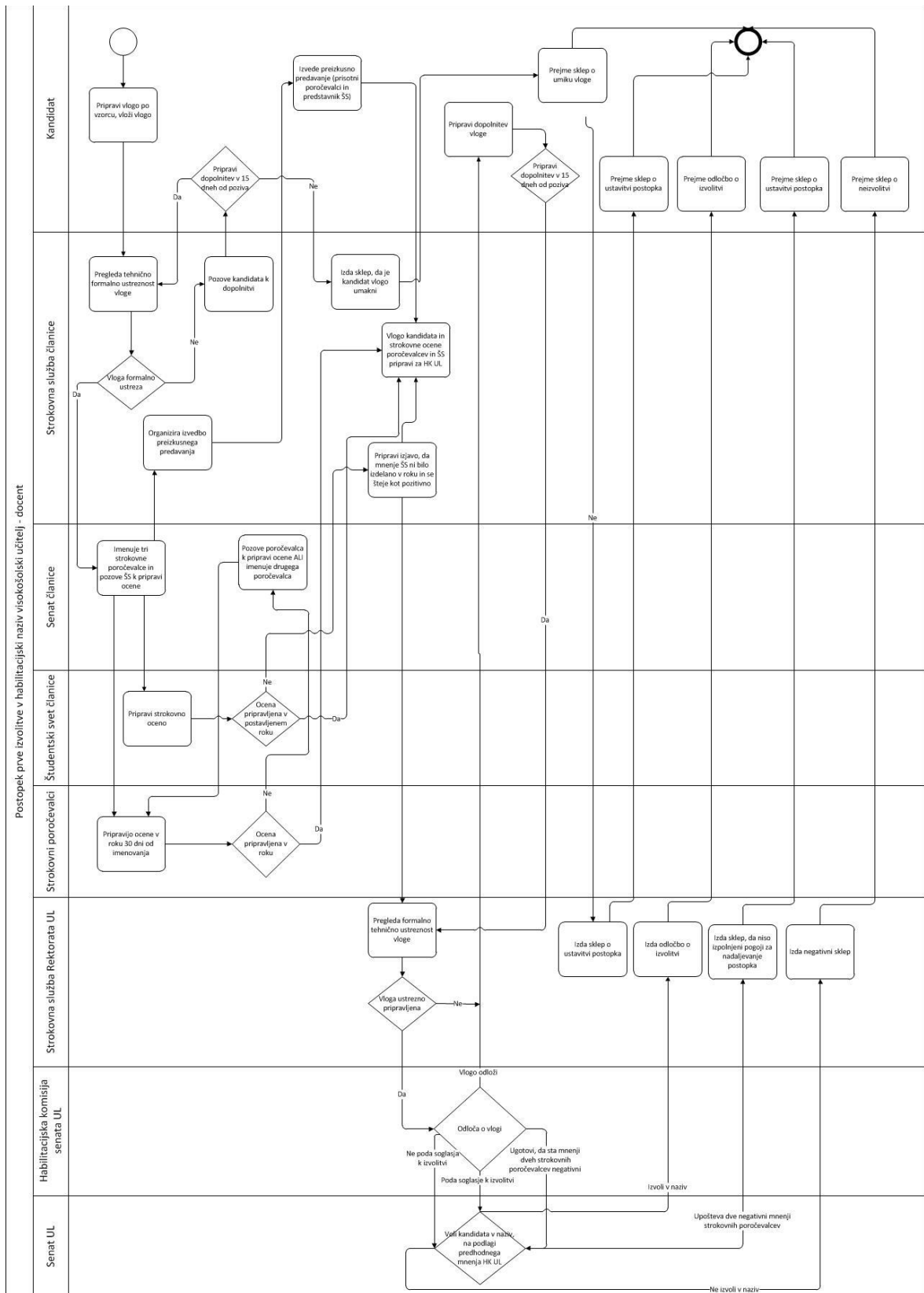
Takšni postopki bi se lahko zaključili na senatu UL v sklopu mesečnega poročila HK UL, končne dokumente pa bi izdala strokovna služba Rektorata UL in jih poslala kandidatu in članici v vednost (ali obratno, odvisno od postopka).

Tabela 9: SWOT analiza vodenja habilitacijskih postopkov v strokovni službi Rektorata UL

SWOT analiza		
notranji dejavniki	prednosti	slabosti
	<ul style="list-style-type: none"> • specializiran kader za operativno vodenje postopkov in zagotavljanje tehnične ustreznosti vlog; • zmanjšanje števila odloženih vlog na HK UL zaradi formalno neustrezno pripravljenih vlog; • skrajšanje časa trajanja postopkov; • enotno vodenje postopkov; • razbremenitev strokovnih služb in senata članic; • konec spreminjanja internih aktov s področja habilitacij. 	<ul style="list-style-type: none"> • dodatne zaposlitve na Rektoratu UL (strošek plač, strošek pisarniškega materiala, zagotovitev dodatnega prostora in opreme); • odvzem pristojnosti senatom članic; • večja pristojnost in moč HK UL.
zunanji dejavniki	priložnosti	nevarnosti
	<ul style="list-style-type: none"> • povečanje prepoznavnosti in krepitev znamke UL zaradi poenotenih dokumentov, izdanih kot UL. 	<ul style="list-style-type: none"> • centralizacija odločanja, ne glede na poznavanje področja.

Člani HK UL pregledajo vse prispele vloge za izvolitve v nazive in jih obravnavajo na seji. O vsaki posamezni vlogi poročajo v sklopu področnih podkomisij, v katere so razdeljeni glede na svoje strokovno delovanje. To pomeni, da člani HK UL tiste vloge, ki prihajajo iz njihovega strokovnega področja zelo podrobno pregledajo, medtem, ko se z ostalimi vlogami zgolj seznanijo in jih pregledajo manj natančno. Z vidika zmanjšanja količine natisnjene oziroma fotokopiranega papirja predlagamo, da člani HK UL v papirnati obliki, enako kot do sedaj, prejemajo samo tiste vloge, ki se podrobneje obravnavajo v njihovi področni podkomisiji, vse ostale vloge pa prejmejo v PDF obliki na USB ključu. Članice morajo vse vloge tako ali tako poslati na CDju, zato bi lahko strokovna služba Rektorata UL vloge iz CDjev prenesla na USB ključke in jih skupaj z zmanjšanim obsegom tiskanega gradiva poslala članom HK UL. Prav tako bi na USB ključ lahko prenesli vse ostalo gradivo, ki je obravnavano na sejah HK UL, npr. dopolnitve vlog, zapisnik predhodne seje, vprašanja članic, spremembe Meril itd. Člani HK UL bi po vsaki končani seji USB ključke pustili strokovni službi Rektorata, ki bi jih nato ponovno uporabila za vsako naslednjo sejo. Druga možnost je, da bi bile vse vloge objavljene na zaščiteni spletni strani, kamor bi imeli člani HK UL dostop. Ta ideja se pred leti sicer ni obnesla, vendar so danes drugi člani HK UL kot so bili takrat in bi veljalo še enkrat vsaj poskusiti.

Slika 18: Prikaz uvedbe strokovne službe na Rektoratu UL in spremembe pristojnosti odločanja



Z upoštevanjem prvega ali drugega predloga bi se vsekakor precej zmanjšala količina papirja, bi pa priprava gradiva na ta način časovno dodatno obremenila strokovno službo Rektorata UL.

Kot smo že omenili, predlagano upravljanje s PDF dokumenti namesto papirnatih, še ne pomeni elektronskega poslovanja HK UL ali informatizacije habilitacijskega procesa. Informatizacija habilitacijskega procesa predstavlja velik zalogaj in je smiselna zgolj v sklopu celotne, strateške informatizacije UL. Namreč izvolitve v nazive so neposredno povezane s kadrovskim sistemom z vidika sistemizacije delovnih mest, napredovanja v nazivu, spremljanja veljavnosti nazivov itd. Kadrovski sistem pa je povezan s finančno računovodskim sistemom zaradi določila in izplačila ustreznega plačnega razreda ter načrtovanja finančnih sredstev za izplačilo višjih plačnih razredov iz naslova višjih habilitacijskih nazivov. Habilitacije so povezane tudi s študijsko najavo (načrtovanje izvedbe predavanj, vaj, seminarjev itd.). Podatki o habilitacijah se posredno odražajo tudi v bazi eVŠ in PAUL (podatkovna agregacija Univerze v Ljubljani). Zato smatramo, da bi se moral habilitacijski proces izraziti kot eden izmed modulov znotraj poslovno informacijskega sistema PIS UL in se na ustrezen način povezati z ostalimi sistemi in podsistemi. Z vzpostavitvijo PIS UL bodo rešene tudi ostale težave informacijske narave, na katere smo opozorili v poglavju 5, na voljo bodo statistični podatki o izvolitvah ter podatki o kandidatih.

Če povzamemo samo tiste predloge za izboljšave habilitacijskih postopkov, ki jih je možno izvesti v dokaj kratkem časovnem roku in brez večjih finančnih stroškov, so le-ti naslednji:

- v naprej pripravljene in objavljene predloge vlog za posamezne nazive,
- formalno vzpostavljen učinkovit prvi nivo kontrole v strokovni službi članice,
- priprava točkovalnika v excelu z notranjimi kontrolami in pojasnitvami,
- prevod čistopisa besedila Meril, navodil za izvajanje Meril in internih interpretacij Meril članic v angleški jezik,
- vzorci sklepa, ugotovitvenega sklepa in odločbe, ki jih izdajajo članice, s poenotenim pravnim poukom in vsebovanimi podatki,
- razlaga Meril združena v en interaktivni dokument, z možnostjo različnega prikaza vsebine: po vsebinskih sklopih, po členih, po nazivih, itd. in z iskalnikom,
- objava vseh dokumentov, vzorcev in informacij na enem spletnem mestu in napotitve kandidatov in strokovnih poročevalcev na to spletno mesto,
- pošiljanje vlog in gradiva za člane HK UL na USB ključu.

Pri tukaj naštetih hitrih predlogih za izboljšavo gre zgolj za manjše spremembe, ki bi najverjetneje pripomogle k izboljšavi obstoječega procesa, ne bi ga pa v ničemer spremenile, saj ne posegajo v samo izvajanje aktivnosti in povezav med njimi. »Obsežna gradiva, veliko razmnoževanja in kopiranja, tipkanja, telefonski razgovori itd. so lahko posledica velike količine dela, toda hkrati nastajajo veliki stroški, ki pa niso nujno

sorazmerni z učinki« (Brejc, 2000, str. 178). Glede na to, da se obeta uvedba poslovno informacijskega sistema UL, ki je velik projekt tako po obsegu kot po finančnih sredstvih, ki so zanj predvidene, pa bi bilo potrebno pred uvedbo obstoječe procese dejansko prenoviti. Znan je podatek, da je kar 70% vseh projektov neuspešnih, v smislu, da se ne zaključijo v okviru načrtovanih finančnih sredstev ter časa izvedbe (Billows, 2015) in brez ustreznega projektne pristopa je takšen rezultat neizogiben. Habilitacijski procesi so trenutno nepregledni in potekajo tako, da so tudi neprilagodljivi. Kot pravi Kovačič et. al., (2004) potekajo skozi različne organizacijske enote in so obremenjeni z vsemi problemi, ki se tradicionalno pojavljajo ob prehodu iz ene organizacijske enote v drugo. Splošne pomanjkljivosti poslovnih procesov pri večini organizacij, in enako smo ugotovili tudi pri habilitacijah, so neenotnost pri izvajanju, nepoznavanje celotnega procesa s strani izvajalcev, ki se največkrat odraža tako, da izvajalci poznajo samo tiste aktivnosti, ki jih sami opravljajo (ali pa njihov oddelek), podvajanje dela ter relativno dolgi časi za podpise, odobritve, prejem in odpremo pošte, priprave dokumentacije, seje ipd. Kovačič et. al. (2004) nadaljuje, da je takšno stanje neprimerno za informatizacijo, zato je potrebno poslovne procese predhodno poenotiti, včasih tudi na novo definirati oziroma jih radikalno spremeniti, in to imenujemo prenova poslovnih procesov, šele potem jih je smiselno informatizirati oziroma v njihovo izvajanje vključiti uporabo primerne informacijske tehnologije. Na UL se nov poslovno informacijski sistem ne uvaja na prenovljene procese, ampak na obstoječe in najverjetneje se bodo morali procesi prilagoditi novi informacijski tehnologij in bo prav to omogočilo drugačen način dela oziroma prenovo procesov.

Cilj vsake prenove procesov je težnja po učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Kot je napisano že v poglavju 1, imata učinkovitost in uspešnost v javni upravi drug pomen kot v gospodarskih organizacijah. Osredotočata se na razmerje med časom in kakovostjo, gospodarstvo pa k temu dodaja še tretji kriterij oziroma tretji cilj prenove procesov, to je znižanje stroškov. Tiste predlagane rešitve, ki bi omogočale krajši čas in višjo kakovost habilitacijskih postopkov, hkrati pomenijo spremembo procesa (to je zaključevanje postopkov na senatu UL in/ali uvedba strokovne službe na Rektoratu UL za vodenje postopkov). Brez spremembe procesa korenitih izboljšav ne bo možno doseči.

SKLEP

Habilitacijski proces je eden ključnih procesov Univerze v Ljubljani, saj so habilitacije eden od načinov zagotavljanja kakovosti visokošolskih inštitucij. Pedagoškim in raziskovalnim delavcem omogočajo gradnjo karierne poti in strokovno rast. S procesnega vidika pa je habilitacija zahteven in časovno dolgotrajen postopek. V tej zaključni nalogi smo se lotili študije primera habilitacijskih postopkov na Univerzi v Ljubljani, s ciljem opisati in preučiti vse tipe habilitacijskih postopkov in aktivnosti, ki se odvijajo v različnih službah in predstavljajo različne funkcije znotraj posameznih postopkov. Na podlagi opravljenega opisa postopkov so bili narejeni tudi grafični modeli trenutne izvedbe procesov, oziroma modeli tipa »kot je (angl. *as-is*)«. Cilj naloge je bil dosežen, saj smo pridobili celosten vpogled v habilitacijske postopke in s tem možnost za oblikovanje predlogov izboljšav.

Namen naloge je bil poiskati možnosti izboljšave posameznih postopkov in s tem prispevati k učinkovitejšemu in uspešnejšemu izvajanju le teh. Predvsem s časovnega vidika smo želeli poiskati možnosti skrajšanja postopkov. Pri tem se je izkazala uporabna vrednost popisa procesov in izdelave modelov, saj so se na podlagi tega pokazali vzroki za dolgotrajnost postopkov, ki smo jih nato analizirali in predlagali možne rešitve za njihovo odpravo oziroma vsaj zmanjšanje.

Popis procesov je sicer nakazal še druge možnosti izboljšav procesov z vidika skrajšanja postopka in odprave podvajanja določenih aktivnosti, vendar bi bile za to potrebne velike spremembe, ki se ne bi odražale zgolj na operativni ravni, pač pa bi morale biti ustrezne odločitve in ukrepi sprejeti na najvišji ravni UL, saj se tičejo pristojnosti vodilnih organov.

Poleg opisa procesov sta bili za izvedbo raziskave uporabljeni še metoda primerjalne analize za primerjavo habilitacijskih postopkov med UL, UM in UP ter metoda ankete, ki je bila namenjena seznanitvi vodenja habilitacijskih postopkov na članicah UL. Na podlagi primerjalne analize je bilo ugotovljeno, da na UM obstajajo dobre prakse vodenja habilitacijskih postopkov preko enotne službe za habilitacije, ki deluje na Rektoratu UM, s čimer se zagotavlja enotna obravnava kandidatov pri pripravi vlog in enotno vodenje vseh postopkov, ki se zaključijo na senatu UM. Posledično so razbremenjene strokovne službe in senati članic, medtem ko so grafični modeli habilitacijskih postopkov na UL pokazali mnogo aktivnosti, ki se izvajajo v strokovnih službah članic UL in s tem na njihovo obremenjenost. Na tem mestu omenimo še omejitve raziskave z metodo primerjalne analize na zgolj UM in UP. Univerza v Ljubljani se kot največji slovenski visokošolski zavod vedno primerja z drugimi podobnimi organizacijami v Evropi in svetu in spremlja mesta, ki jih zaseda na mednarodnih lestvicah. S tega stališča bi bilo zanimivo izvesti primerjalno analizo imenovanja v habilitacijske nazive glede na nekaj izbranih tujih univerzah, vendar obstaja vprašanje ustrezne primerljivosti, saj je osnovna formalna podlaga za izvajanje procesa v državno pravni ureditvi in UL, UM in UP imajo isto

izhodišče. Možno je, da eventualne ugotovljene dobre prakse iz tujine pri nas ne bi bile izvedljive zaradi drugačnega pravnega sistema.

Izvedba ankete v strokovnih službah članic UL je potrdila domnevo, da habilitacijski postopki niso poenoteni, ampak obstajajo razlike, kot je na primer različna obravnava kandidatov v enaki situaciji ali pa izdaja različnih vrst dokumentov za enako zadevo.

Habilitacijski proces ni informatiziran, ni deležen elektronskega poslovanja in ena od njegovih značilnosti so velike količine tiskanega gradiva. V nalogi se nismo veliko posvečali možnostim informatizacije procesa zato, ker je Univerza v Ljubljani v drugi polovica leta 2016 v fazi nakupa in uvedbe enotnega poslovno informacijskega sistema za celotno UL in habilitacijski postopki so v to vključeni in so zamišljeni kot del tega novega sistema. Vendar, kot je razvidno tudi iz mnenja strokovnjakov iz tega področja, informatizacija postopkov brez njihove predhodne prenove ni smiselna. Med drugim smo tudi skozi strokovni pregled literature želeli poudariti pomen prenove in izboljšave poslovnih procesov, preden se lotimo njihove informatizacije, saj je praksa pokazala, da informatizacija neučinkovitih procesov nima za organizacijo nobene dodane vrednosti.

Glavni izzivi pri optimiziranju procesov zato niso na tehnološki strani, temveč so povezani s prenovo procesov, projektnim upravljanjem, zastavljenim jasnim ciljem in odgovornostjo. Ni dovolj zgolj informatizacija poslovanja na podlagi obstoječih poslovnih procesov. Stalno izboljševanje procesov in procesne inovacije predstavljajo podobne izzive. Oboje zahteva močno kulturno predanost in visoko stopnjo organizacijske discipline, procesni pristop, usmerjenosti k meritvam in pripravljenost na spremembe. Organizacija, ki je neuspešna pri enem od naštetih dejavnikov, bo verjetno neuspešna tudi pri ostalih (Davenport, 2013).

Popis procesov ni pomemben samo za vodstvo organizacije, ampak z njim tudi vsi zaposleni pridobijo poglobljena in razširjena znanja, lažje razumejo procese in podprocese ter njihovo povezanost in odvisnost. Bolje spoznajo vlogo informacijske tehnologije ter pomembnost vsake aktivnosti v okviru procesa. Zaposleni so bolj motivirani, vidijo svoj prispevek pri rezultatu poslovanja ter so sproti seznanjeni z vsemi organizacijskimi spremembami. Lažje se nadzirajo odkrite in že odpravljene napake in povečan je interes zaposlenih nad uvajanjem sprememb (Kavčič, Rečnik-Krajnc & Gošnik, 2014).

Univerza v Ljubljani, katere ustanovitelj je Republika Slovenija, je avtonomni izobraževalni, znanstvenoraziskovalni in umetniški visokošolski zavod s posebnim položajem (1. člen Statuta UL, 6. člen ZViS). Glede na to, da UL izvaja proces javnega visokošolskega izobraževanja in se financira iz državnega proračuna, jo, kljub njeni avtonomnosti in lastnemu pridobivanju projektnih in raziskovalnih sredstev, štejemo v javno upravo. Izhajajoč iz predstavljenih značilnosti managementa, prenove in informatizacije procesov v javni upravi v poglavju 1.3, je pomembno, da javne institucije

preidejo iz funkcijske organiziranosti v procesno in si s tem zagotovijo temelj za vzpostavitev sistema stalnih izboljšav, usmerjenih v zadovoljstvo stranke. Ni nujno, da se sprememba v organizacijski strukturi vedno nanaša na celostno poslovanje organizacije. Možno je procesno organizirati zgolj posamezen proces znotraj sicer funkcijske organizacije, kar je pri javni upravi lažje izvedljivo. V okviru Univerze v Ljubljani bi bila reorganizacija postopkov izvolitve v habilitacijske nazive v procesno strukturo in s tem izboljšanje izvajanja postopkov priložnost, da se to praktično izkaže. Res je, da se danes javna uprava vedno bolj zaveda pomembnosti racionalnega poslovanja in se poleg tega trudi postati uporabniku prijazna, vendar tudi če se javne organizacije ne bodo spreminjale v to smer, bodo še vedno delovale in opravljale storitve za svoje stranke, kar pa ne velja za gospodarstvo. Podjetja so zaradi delovanja trga prisiljena v stalno izboljševanje procesov in dvigovanje lastne konkurenčnosti, v nasprotnem primeru izkažejo slabe poslovne rezultate in je ogrožen njihov obstoj, medtem ko se javna uprava s tem ne sooča. Univerza v Ljubljani vsekakor ima konkurenco v drugih visokošolskih zavodih v Sloveniji in v tujini, vendar to še ne predstavlja takšnega zunanjega dejavnika tveganja, da bi se morala zgolj zato prestrukturirati, racionalizirati porabo resursov in izboljšati svoje poslovanje.

V nalogi je bilo ugotovljeno, da je pri habilitacijskih postopkih na UL veliko prostora za izboljšave, vendar je vse odvisno od tega, koliko in katere spremembe je organizacija pripravljena sprejeti in če si to sploh želi. Tako, kot za vse javne inštitucije, tudi za UL velja, da je zaradi funkcijske organiziranosti in hierarhične strukture manj fleksibilna, zato je uvedba vsakršne spremembe otežena in tvegana, pa tudi, če sama po sebi prinaša koristi. Kot pišejo v nalogi navedeni avtorji, mora biti organizacijska kultura zrela za uvajanje sprememb. Neprimerna organizacijska kultura tako predstavlja omejitve glede možnosti uvedbe predlaganih rešitev.

Opisi vseh postopkov so pokazali na razsežnost in kompleksnost habilitacij, ki se že leta vodijo na isti način, brez vprašanj, ali bi lahko kaj poenostavili, ali se kakšna stvar po nepotrebem podvaja in ali bi lahko časovno skrajšali postopke in jih naredili kandidatom (in izvajalcem) prijaznejše. Z izboljšavo postopkov bi prihranili časovne resurse in posledično tudi finančne, vendar je potrebno pri tem paziti, da to ne vpliva na kakovost izhoda. To pomeni, da uvedene spremembe ne smejo znižati trenutne ravni kakovosti izvajanja postopkov. Pri analiziranju, izvedbi raziskave in predlogih rešitve je bil poudarek na dvigu kakovosti postopkov z vidika skrajšanja trajanja posameznega postopka, ni pa bilo večjega poudarka na drugih vidikih kakovosti, kot je npr. zadovoljstvo uporabnikov, ki ne sme biti zanemarljivo.

Za dejansko izvedbo informatizacije habilitacijskih procesov, bi bilo potrebno natančneje pripraviti vse začetne modele »kot je«, za vsako različico izvolitvenega postopka posebej, ki bi vsebovali vse podprocese, aktivnosti in korake, z določitvijo lastnikov in časovnih komponent trajanja izvedbe. Na podlagi tega bi lahko izvajali simulacije z namenom iskanja optimalnega poteka postopka in nato bi šele sledila uvedba ustrezne tehnologije, ki

bi že prenovljen postopek informacijsko podprla. Smiselno bi bilo tudi razširiti anketo z dodatnimi vprašanji ali celo izvesti intervjuje na članicah UL, z namenom seznanitve s specifikami habilitacijskih področij (predvsem umetniških), ki bi jih morali pri prenovi in poenotenju postopkov upoštevati (npr. v elektronskem točkovaniku). Le tako bi lahko na podlagi še natančnejšega vpogleda v obravnavano problematiko in ob predpostavki, da organizacija to želi in je pripravljena sprejeti spremembe, predlagali načrt informatizacije v obliki projekta, ki tako zaradi omejitve raziskave v nalogi ni konkretno predstavljen in pušča odprte možnosti za nadaljnje delo.

LITERATURA IN VIRI

1. Al-Ibrahim, A. (2014). Quality management and its role in improving service quality in public sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 2(6), 123-147.
2. Andersen, B., & Pettersen, P.-G. (1996). *The Benchmarking Handbook. Step-by-step instructions*. London: Champan & Hall.
3. Andoljšek, Ž., & Seljak, J. (2005). *Merjenje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave – PIPA* (The Performance Indicator(s) of the Public Administration). Ljubljana: GV Izobraževanje.
4. Becker, J., Rosemann, M., & Von Uthmann, C. (2000). Guidelines of business process modeling. In *Business Process Management* (30-49). Springer Berlin Heidelberg.
5. Bhutta, K. S., & Huq, F. (1999). *Benchmarking-best practices: an integrated approach*. *Benchmarking: An International Journal*, 6(3), 254-268.
6. Billows, D. (2015, 27. september). Project Failure. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.4pm.com/project-failure/>
7. Brejc, M. (2000). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
8. Chinosi, M., & Trombetta, A. (2012). BPMN: An introduction to the standard. *Computer Standards & Interfaces*, 34(1), 124-134.
9. Colnar, M. (2006). Kje smo s prenovo procesov v naši upravi?. *Uprava* (Ljubljana). 4(1), 79-89.
10. Damij, N. (2009). *Management poslovnih procesov: modeliranje, simuliranje, inovacija in izboljšanje*. Ljubljana: Vega.
11. Davenport, T. H. (2013). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston. Harvard Business Press.
12. Dokumenti Študentskega sveta Univerze v Ljubljani. Najdeno 13. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/organizacija__pravilniki_in_porocila/organi_univerze/studentski_svet/dokumenti/
13. Eppler, M. J. (2006). *Managing information quality: increasing the value of information in knowledge-intensive products and processes (2nd ed.)*. Berlin: Springer.
14. *Famous Quotation BrainyQuote*. (2001). Najdeno 18. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.brainyquote.com>
15. *Top 10 Strategic Technologies for Higher Education in 2016*. Gartner Press Release. Najdeno 8. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.gartner.com/newsroom/id/3225717>

16. Gradišar, M., Jaklič, J., & Turk, T. (2012). *Osnove poslovne informatike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Groznik, A., Trkman, P., & Lindič, J. (2014). *Elektronsko poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Hammer, M. (2010). What is business process management?. In *Handbook on Business Process Management 1* (pp. 3-16). Springer Berlin Heidelberg.
19. Hammer, M. (2002, 15. januar). Process Management and the Future of Six Sigma. MIT Sloan Management Review. Najdeno 8. marca 2016 na spletnem naslovu <http://sloanreview.mit.edu/article/process-management-and-the-future-of-six-sigma/>
20. Harmon, P. (2014). *Business process change*. Waltham. Morgan Kaufmann.
21. *Interni akti Univerze na Primorskem*.
http://star.www.upr.si/index.php?page=ac_content&item=90
22. Jaklič, J. (2002). *Upravljanje in uporaba podatkov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Jeston, J., & Nelis, J. (2014). *Business process management*. Abingdon. Routledge.
24. Josevski, D. (2008). Slovenski program odprave administrativnih ovir s posebnim poudarkom na poenostavljanju upravnih postopkov. *Podjetje in delo*. 6-7 (1339-1349) Ljubljana: GV Založba.
25. Kavčič, K., Rečnik-Krajnc, I., & Gošnik, D. (2014). Vloga in pomen popisa procesov pri izboljšanju izvajanja dejavnosti menedžmenta. *Projektna mreža Slovenije*. 17(2-3), 14-22.
26. Kovačič, A., Bosilj-Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV založba.
27. Kovačič, A., Groznik, A., & Ribič, M. (2009). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Kwak, Y. H., & Anbari, F. T. (2006). Benefits, obstacles, and future of six sigma approach. *Technovation*, 26(5), 708-715.
30. Morris, P. W. (2003). *The irrelevance of project management as a professional discipline*. In 17th World Congress on Project Management.
31. Nemeč, T. (2001). Ali se kakovost v upravi spleča? V *Na poti k poslovni odličnosti javne uprave*, 61-72.
32. Nemeč, T. (2003). Uspešnost v javni upravi–kaj in kako meriti. V *Zbornik referatov/X. dnevi slovenske uprave, Portorož*, 25, 26-27.
33. Owen, M., & Raj, J. (2004). BPMN and Bussines Process Management. An Introduction to the New Business Process Modeling Standard. Popkin Software. Najdeno 25. marca 2016 na spletnem naslovu

<http://www.bptrends.com/publicationfiles/03-04%20WP%20BPMN%20and%20BPM%20Owen-Raj.pdf>

34. Popovič, A., Kovačič, A., & Indihar Štemberger, M. (2003). *Modeliranje in simulacija poslovnih procesov v praksi*. Zbornik posvetovanja. Dnevi slovenske informatike (str. 101-106). Portorož: Slovensko društvo informatika.
35. Popovič, A., Indihar Štemberger, M., Jaklič, J., & Kovačič, A. (2004). Poslovno modeliranje v teoriji in praksi: izkušnje in napotki. *Uporabna informatika*, 12(2), 80-89.
36. Swar, B., Moon, J., Oh, J., & Rhee, C. (2012). Determinants of relationship quality for IS/IT outsourcing success in public sector. *Information Systems Frontiers*, 14(2), 457-475.
37. Spanyol, A., (2014., 13. februar). How BPM Can Drive Corporate Strategy? Andrew Spanyol Explains. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://bpm.com/bpm-today/podcast/599-how-bpm-can-drive-corporate-strategy-andrew-spanyal-explains>
38. Turban, E., Rainer, R., & Potter, R. (2005). *Introduction to Information Technology*. (2nd edition), New York: John Wiley & Sons, Inc.
39. Minimalni standardi za izvolitev v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in visokošolskih sodelavcev na visokošolskih zavodih. *Uradni list RS* št. 95/2010.
40. Pravilnik o šolninah in drugih prispevkih v visokem šolstvu. *Uradni list RS*, št. 40/94 in 45/98.
41. Salem, F. (2007). Benchmarking the e-government bulldozer: beyond measuring the tread marks. *Measuring Business Excellence*, 11(4), 9 – 22.
42. Statut Univerze v Ljubljani. *Uradni list RS* št. 8/2005, 118/2005, 72/2006 (76/2006 popr.), 59/2007 (82/2007 popr.), 81/2007, 5/2008, 42/2008, 62/2008, 14/2009, 38/2009, 48/2009, 55/2009, 3/2010, 47/2010, 18/2011, 26/2011, 26/2012, 38/2012, 50/2012, 56/2012, 106/2012, 35/2013, 83/2013, 22/2014, 35/2014, 57/2014, 16/2015, 82/2015, 92/2015, 4/2016.
43. Študentski svet Univerze v Ljubljani. *Navodila za izpolnjevanje obrazca za študentska mnenja o pedagoških delavcih v habilitacijskih postopkih*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
44. Univerza v Ljubljani (2015). *Cenik vpisnine in prispevkov za študij po študijskih programih z javno veljavnostjo s tarifnim delom za študijsko leto 2015/2016*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
45. Univerza v Ljubljani (2016). *Cenik vpisnine in prispevkov za študij po študijskih programih z javno veljavnostjo s tarifnim delom za študijsko leto 2016/2017*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
46. Univerza v Ljubljani (2011). *Merila za volitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev ter sodelavcev Univerze v Ljubljani z dne 25.10.2011 s*

- spremembami z dne 25.4.2012, 21.10.2014, 10.7.2015.* Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
47. Univerza v Ljubljani (1996). *Merila za volitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih sodelavcev in sodelavcev z dne 5.11.1996 s spremembama z dne 16.10.2001, 12.5.2009.* Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
 48. Univerza v Ljubljani (2014). *Navodila za izvajanje Meril za volitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev ter sodelavcev Univerze v Ljubljani z dne 25.10.2011 s spremembami z dne 19.3.2014 (in spremembe z dne 22.12.2014, 1.7.2015, 30.9.2015, 27.1.2016 in 20.4.2016).* Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
 49. Univerza v Ljubljani (2002). *Poslovník o delu Habilitacijske komisije Senata Univerze v Ljubljani.* (interno gradivo) Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
 50. Univerza v Ljubljani (2011). *Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest na UL.* Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
 51. Univerza v Ljubljani (2011). *Priloge članic k Merilom za volitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev ter sodelavcev Univerze v Ljubljani z dne 25.10.2011 s spremembami z dne 25.4.2012, 21.10.2014, 10.7.2015.* Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
 52. Univerza v Ljubljani (2015). *Pravilnik o preizkusnem predavanju.* Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
 53. Univerza v Ljubljani (2015). *Pravilnik o prispevkih in vrednotenju stroškov na UL v š.l. 2015/2016.* Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
 54. Univerza v Ljubljani (2016). *Pravilnik o prispevkih in vrednotenju stroškov na UL v š.l. 2016/2017.* Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
 55. Univerza v Ljubljani (2014). *Pravilnik o študentski anketi na UL.* Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
 56. Univerza v Ljubljani (2011). *Sistemizacija (opisni listi) delovnih mest na Univerzi v Ljubljani.* (interno gradivo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
 57. Univerza v Ljubljani (2011). *Sklepi in stališča Senata UL s področja habilitacij.* Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
 58. Univerza v Ljubljani (2014). *Program dela za leto2014.* Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
 59. Univerza v Ljubljani (2015). *Program dela za leto2015.* Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
 60. Univerza v Ljubljani (2016). *Program dela za leto2016.* Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
 61. Univerza v Ljubljani (2012). *Strategija Univerze v Ljubljani 2012–2020.* Ljubljana: Univerza v Ljubljani.

62. Univerza v Ljubljani (2016). *Dobava in vzdrževanje poslovnega informacijskega sistema Univerze v Ljubljani*. Javno naročilo. Razpisna dokumentacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
63. *Habilitacije Univerze v Mariboru*.
<http://www.um.si/projekti/habilitacije/Strani/default.aspx>
64. Van Thiell, S., & Leeuw, F. L. (2002). The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*. 25, 267-281.
65. Vintar, M., & Grad, J., (2004). *E-uprava : izbrane razvojne perspektive*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
66. Virant, G., (2003). *Usmerjenost k uporabniku kot načelo delovanja javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za upravo. 1(1), 67-79.
67. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). *Uradni list RS* št. 21/2013, (78/2013 popr.).
68. Zakon o vrednotenju in priznavanju izobraževanja (ZVPI). *Uradni list RS* št. 87/2011
69. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZUPPJS). *Uradni list RS* št. 108/2009 - UPB1, 13/2010, 59/2010, 85/10, 107/2010, 35/2011 - ORZSPJS49a, 27/12 - odl. US, 40/2012 - ZUJF, 46/2013, 25/2014 - ZFU, 50/2014, 95/2014 - ZUPPJS15 in 82/2015.
70. Zakon o splošnem upravnem postopku (ZUP). *Uradni list RS* št. 24/2006 - UPB2, 105/2006 - ZUS-1, 126/2007 - ZUP-E, 65/2008 - ZUP-F, 8/2010 - ZUP-g, 82/2013 - ZUP-H.
71. Zakon o urejanju trga dela (ZUTD). *Uradni list RS* št. 80/2010, 21/2013 - ZUTD-A, 63/2013 - ZUTD-B.
72. Zakon o visokem šolstvu (ZVis). *Uradni list RS* št. 32/2012-UPB7, 40/2012-ZUJF, 57/2012-ZPCP-2D, 109/2012, 85/2014.
73. Zur Muehlen, M. (2004). *Workflow-based process controlling: foundation, design, and application of workflow-driven process information systems*. Michael zur Muehlen.
74. Žabjek, D., Kovačič, A., Indihar Štemberger, M. (2008). *Vpliv procesne usmerjenosti poslovanja na uspešnost uvajanja celovitih programskih rešitev (ERP)*. *Uporabna informatika*, 16(3), 147-161.
75. Žurga, G. (2004). *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Izsek iz Seznama delovnih mest na UL, za katere je eden izmed formalnih pogojev za zasedbo delovnega mesta tudi veljaven in ustrezen habilitacijski naziv.....	1
Priloga 2: Vodilo za pripravo strokovne ocene	3
Priloga 3: Priporočila Študentskim svetom pri presoji pedagoške usposobljenosti kandidatov za izvolitve v pedagoške habilitacijske nazive in pomoč pri pripravi mnenja ...	5
Priloga 4: Seznam potrebnih dokumentov v vlogi kandidata za izvolitev v naziv	8
Priloga 5: Postopek prve izvolitve v naziv visokošolskega sodelavca.....	10
Priloga 6: Postopek ponovne izvolitve v isti naziv asistent	11
Priloga 7: Postopek ponovne izvolitve v isti naziv asistent - raziskovalec.....	12
Priloga 8: Seznam potrebnih dokumentov v vlogi kandidata za izvolitev v naziv visokošolski učitelj	13
Priloga 9: Anketni vprašalnik za strokovne službe članic	17

Priloga 1: Izsek iz Seznama delovnih mest na UL, za katere je eden izmed formalnih pogojev za zasedbo delovnega mesta tudi veljaven in ustrezen habilitacijski naziv.

Tabela: Seznam delovnih mest na UL, za katere je eden izmed formalnih pogojev za zasedbo veljaven in ustrezen habilitacijski naziv

šifra delovnega mesta	delovno mesto	naziv delovnega mesta	habilitacijski naziv	stopnja izobrazbe
D010001	asistent	asistent	asistent	VII/2
		asistent z magisterijem	asistent	VIII/1
		asistent z doktoratom	asistent	VIII/2
H019001	asistent z doktoratom		asistent	VIII/2
			asistent - raziskovalec	VIII/2
D010002	bibliotekar	bibliotekar	bibliotekar	VII/2
		bibliotekar z magisterijem	bibliotekar	VIII/1
		bibliotekar z doktoratom	bibliotekar	VIII/2
D017001	strokovni sodelavec	strokovni sodelavec	strokovni sodelavec	VII/2
		višji strokovni sodelavec	višji strokovni sodelavec	VII/2
		strokovni svetnik	strokovni svetnik	VII/2
D017003	učitelj veščin		učitelj veščin	VII/2
D010003	organizator praktičnega usposabljanja	organizator praktičnega usposabljanja	predavatelj	VII/2
			strokovni sodelavec	VII/2
			učitelj veščin	VII/2
		organizator praktičnega usposabljanja z magisterijem	predavatelj	VII/2
			strokovni sodelavec	VII/2
			učitelj veščin	VII/2
		organizator praktičnega usposabljanja z doktoratom	predavatelj	VII/2
			strokovni sodelavec	VII/2
			učitelj veščin	VII/2
D010004	visokošolski učitelj lektor	visokošolski učitelj lektor	lektor	VII/2
		visokošolski učitelj lektor z magisterijem	lektor	VIII/1
		visokošolski učitelj lektor z doktoratom	lektor	VIII/2
D017004	visokošolski učitelj predavatelj	predavatelj	predavatelj	VII/2
		višji predavatelj	višji predavatelj	VII/2

se nadaljuje

nadaljevanje

šifra delovnega mesta	delovno mesto	naziv delovnega mesta	habilitacijski naziv	stopnja izobrazbe
D019001	visokošolski učitelj	docent	docent	VIII/2
		izredni profesor	izredni profesor	VIII/2
		redni profesor	redni profesor	VIII/2
H019006	višji znanstveni sodelavec		višji znanstveni sodelavec	VIII/2
H019007	znanstveni sodelavec		znanstveni sodelavec	VIII/2
H019008	znanstveni svetnik		znanstveni svetnik	VIII/2

Vir: Priloga 1 Pravilnika o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest na UL: Seznam delovnih mest na UL

V šifri delovnega mesta črka D pomeni, da gre za pedagoško delovno mesto, črka H pa pomeni raziskovalno delovno mesto. Zato moramo biti pozorni na razliko med pedagoškim delovnim mestom D asistent, ki ima enega od treh možnih nazivov asistent z doktoratom (znotraj istega delovnega mesta) in raziskovalnim delovnim mestom H asistent z doktoratom.

Priloga 2: Vodilo za pripravo strokovne ocene

POROČILA NAJ VSEBUJEJO:

UVODNI DEL: datum imenovanja za strokovnega poročevalca z navedbo kandidata in navedbo zaprosenega naziva s področjem habilitacije.

UGOTOVITVE:

Izpolnjevanje splošnih pogojev

ali so izpolnjeni splošni pogoji za izvolitev (točka B v Merilih), predvsem opredelitev do alinej 39. (z izjemo četrte alineje) in 44. člena Meril, nato pa glede na področje kandidatove habilitacije ali so izpolnjeni posebni pogoji za izvolitev (točka C v Merilih); oceno, ali so dela, ki jih kandidat navaja v bibliografiji skladna s področjem, za katerega kandidat zaproša;

Kvantitativni pogoji

strokovni poročevalci morajo preveriti in o tem podati jasno mnenje, ali kandidat izpolnjuje pogoje s kvantitativnega vidika (točke, število del v zadnjem izvolitvenem obdobju in skupno število del, zadostno število prvih in/ali vodilnih avtorstev); če preverjanje bibliografije in točkovalnika pokaže, da so v njih napake (npr. napačni izračuni točk, napačni seštevki števila del v točkovalniku, ipd.), naj na opažene napake jasno opozorijo;

Kvalitativna ocena znanstvenega ali umetniškega dela

z vsebinskega vidika mora strokovna ocena vsebovati analizo znanstvenih ali umetniških del in utemeljitev kandidatove mednarodne prepoznavnosti;

Kvalitativna ocena pedagoškega delovanja

v kolikor je kandidat že deloval na pedagoškem področju in je za naziv zahtevana izkazana pedagoška usposobljenost, naj poročevalci, če kandidata toliko poznajo, da to lahko storijo (npr. če delujejo na isti organizacijski enoti fakultet kot kandidat), ocenijo kvaliteto kandidatovega pedagoškega dela; ocena naj bo zgolj opisna, saj poročevalci nimajo možnosti vpogleda v študentske ocene. Izpostavijo naj morebitne pohvale oz. kritike na podlagi morebitnih izkazanih mentorstev, študijskega gradiva, učbenikov ipd;

Če Merila za volitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev ter sodelavcev Univerze v Ljubljani v postopku izvolitve v naziv visokošolskega učitelja zahtevajo izkazovanje pedagoške usposobljenosti s preizkusnim predavanjem, morajo poročevalci pripraviti svoja poročila šele po izvedenem preizkusnem predavanju, pri čemer v oceni kandidatove pedagoške usposobljenosti smiselno upoštevajo ugotovitve iz posebnega poročila v skladu s Pravilnikom o preizkusnem predavanju;

Delovanje v tujini

če je za izvolitev v naziv zahtevano delovanje / gostovanje v tujini, naj poročilo vsebuje oceno o tem, ali je bilo kandidatovo delovanje v tujini skladno z zahtevami meril in znotraj širšega področja (npr. naravoslovje, tehnika, medicina, biotehnika, družboslovje, humanistika, umetnost) na katerem deluje kandidat;

Usposobljenost za strokovno delo

kratek opis in oceno kandidatove usposobljenosti za strokovno delo (oceno strokovnih nalog, patentnih prijav in podeljenih patentov) ter usposobljenosti za umetniško delo (podlaga 44. člen Meril);

SKLEPNI DEL:

jasno in nedvoumno izjavo o tem, ali kandidat izpolnjuje pogoje za izvolitev v zaprošeni naziv.

Vir: Univerza v Ljubljani (2014). Priloga 1 Navodil za izvajanje Meril za volitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev ter sodelavcev Univerze v Ljubljani z dne 19.3.2014 (in spremembe z dne 22.12.2014, 1.7.2015, 30.9.2015, 27.1.2016 in 20.4.2016). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.

Priloga 3: Priporočila Študentskim svetom pri presoji pedagoške usposobljenosti kandidatov za izvolitve v pedagoške habilitacijske nazive in pomoč pri pripravi mnenja

1. Predavanja, vaje, seminarji

- a) podaja relevantne in bistvene informacije – predavatelj se najprej osredotoči na osnovne in splošne podatke in jih primerno obrazloži ter utemelji, preden se spusti v podrobnosti in specifične primere,
- b) pripravljenost na ure, strukturiranost in organiziranost podajanja snovi – predavatelj se pripravi na svoj nastop, ima primerno dodatno gradivo, se drži dane teme in ima jasen cilj, kaj hoče študentom posredovati,
- c) zna izluščiti bistvo – je sposoben strniti misli v jedrnato in preprosto obliko, ki povzema dani del učne snovi,
- d) usklajenost predavanj in vaj (komunikacija med izvajalci predmeta) – če predmet izvaja več pedagogov hkrati, naj vedno vedo, kaj počnejo ostali na svojih urah,
- e) relevantnost in prilagoditev učnega načrta (fleksibilnost snovi) – predavatelj se prilagaja razvoju svojega področja in v ure vključuje nova odkritja in ideje,
- f) razumljivost govora in pisanja – podaja snov v koherentni obliki, govori dovolj glasno in razločno, uporablja primeren jezik, piše berljivo,
- g) uporaba učnih pripomočkov za ponazoritev snovi (eksperimentov, modelov) – za razlago se poslužuje raznih pripomočkov, od preprostih modelov in demonstracij do nazornih eksperimentov,
- h) praktični primeri uporabe snovi – obrazložitev teorije z primeri iz dejanske uporabe v resničnih situacijah, najbolje z obiski raziskovalnih ustanov, industrijskih obratov ali podjetij,
- i) vzdušje v predavalnici, sposobnost animiranja študentov – je sposoben ohranjati prijetno vzdušje v predavalnici, spodbuja spraševanje, sodelovanje in razpravo, sproti preverja, če mu študentje sledijo.

2. Dostopnost

- a) govorilne ure - dovolj ur na razpolago študentom, uporabnost (pridobitev koristnih informacij) – ima tolikšno število ur, da lahko vsak študent, ki si to želi, pride v kontakt z njim, zna na individualni ravni posredovati koristne in relevantne informacije,
- b) ažurno obveščanje (če kaj odpade itd.) – sproti preko spleta obvešča študente o spremembah, ki se tičejo predmeta,
- c) možnost komunikacije izven govorilnih ur, odgovarjanje na e-maile – se je pripravljen prilagoditi študentu, četudi je to izven uradnih govorilnih ur, in mu pomagati ter se potruди ustrezno odgovoriti na elektronska sporočila (elektronska pošta ni namenjena razlagi snovi),
- d) točnost prihoda na izpite in učne ure – prihaja ob dogovorjeni uri in po nepotrebem ne zapravlja časa študentov.

3. Izpiti in ocenjevanje

- a) korektnost, pravičnost in objektivnost ocenjevanja – ocenjuje študentovo znanje, vse obravnava po istih merilih in je pri ocenjevanju čim bolj objektiven ter brez vnaprej ustvarjenih mnenj o sposobnosti študenta, tako da omogoči vsem enake možnosti,
- b) spoštovanje statuta UL in pravilnika članice – vedno upošteva statut Univerze in vse pravilnike, ki se tičejo pridobivanja ocene pri njegovem predmetu, lastne oblike izpraševanja in kriterijev so dopustljive, če niso v nasprotju z zgoraj navedenim,
- c) drži se vnaprej postavljenih kriterijev iz učnega načrta – na prvi uri predstavi kriterije ocenjevanja, ki jih nato ne spreminja, vedno mora biti jasno, kako je prišel do ocene študentovega izdelka,
- d) ohranjanje težavnosti izpitov – zahtevnost izpitov mora biti na vseh razpisanih rokih kar se da enaka, da se omogoči vsem, ki jih opravljajo, enake pogoje,
- e) možnost vpogleda v ocenjene izdelke in pripravljenost na razpravo o študentovih in morebitnih profesorjevih napakah – vsak ocenjen izdelek mora biti na voljo za vpogled študentom, razvidno mora biti, kako je profesor prišel do ocene, poleg tega pa mora biti pripravljen obrazložiti študentove napake, podati pravilen odgovor in dopuščati možnost, da se je tudi sam zmotil in posledično popraviti oceno,
- f) preverja vsebino predavanj – na izpitih preverja znanje, ki ga je podal na urah in za zadostno oceno ne zahteva dodatnih vsebin, jih pa ceni,
- g) primerna časovna obsežnost izpita – pri sestavljanju in izvajanju izpitov se drži predpisanih omejitev glede časovne obsežnosti preverjanj ter temu primerno prilagodi obsežnost vprašanj, da študentom omogoči dobre pogoje za izkazovanje svojega znanja,
- h) razume stresnost izpitne situacije in je ne naredi še hujše – še posebej pri ustnih izpitih je do študentov strpen, jim da dovolj časa za razmislek pred odgovorom in jim omogoči čim boljše pogoje za izražanje njihovega znanja.

4. Odnos do študentov

- a) prijaznost, vljudnost, korektnost – do študentov se vede kot do odraslih oseb, je vljuden in spoštuje študentovo pravico do lastnega mnenja, ne diskriminira študentov na podlagi starosti, spola, spolne usmerjenosti ali državljanstva,
- b) človečnost, osebni odnos do študentov – je sposoben ustvariti osebni odnos s študenti, razume njihove probleme in vzpostavi medsebojno spoštovanje namesto strahu,
- c) spodbuja razmišljanje podaja snov na tak način, da spodbuja sprotno razmišljanje o problemih in iskanje lastnih idej študentov glede dane problematike,
- d) spodbuja samostojno delo – podpira lastno raziskovanje in poglobljanje v težje probleme učne snovi in morebitne sorodne tematike,
- e) pripravljenost na pogovor – pripravljen si je vzeti dodaten čas za poglobljen pogovor o snovi z študenti, pripravljen sprejeti kritike načina dela,
- f) sposoben se je prilagoditi potrebam študentov – je pripravljen spremeniti način dela, da ustreza študentom.

5. Študijska literatura

- a) seznaniti študente z literaturo – navede primerno in potrebno literaturo pa tudi podatke o tem, kje je ta dostopna in v kakšnem obsegu ustreza učnemu načrtu,
- b) izpostavi temeljno in kvalitetno literaturo – poudari, katera literatura je najprimernejša, najbolj razumljiva in poda še možno dodatno literaturo, primerno za poglobljanje znanja,
- c) primernost literature (možnost sklicevanja na literaturo na izpitu) – če navaja nekaj kot literaturo, naj to upošteva kot pravilno na izpitih,
- d) dostopnost literature – navaja literaturo, ki je prosto dostopna v dovolj velikem številu, da imajo vsi študentje enake možnosti uporabe literature,
- e) elektronska dostopnost skript, predstavitev in člankov – če uporablja elektronske predstavitve in se sklicuje na članke ali pa ima napisano skripto, mora poskrbeti, da je to gradivo dostopno študentom na njegovi spletni strani ali v spletni učilnici, če se le da že vnaprej, da se lahko študentje pripravijo na ure.

6. Dodatno

- a) mentorstvo pri seminarskih nalogah, diplomah – kot mentor pomaga študentom do ustrezne literature, jim je na voljo za redne posvete, spodbuja z lastnimi idejami, če je študent v zagati in preveri študentovo delo pred ocenjevanjem ali objavo,
- b) sodelovanje s študenti, obštudijske dejavnosti – je aktiven tudi izven strogo učnih dejavnosti, je pripravljen sodelovati pri projektih študentov in se je z njimi pripravljen družiti tudi na kakšnih neformalnih družabnih dogodkih,
- c) izmenjave – obvešča študente o možnostih za izmenjave v tujino in jim pomaga pri pridobivanju izmenjav,
- d) predstojništvo – skrbi za kvaliteto študija na svojem oddelku in fakulteti in za dobro komunikacijo in koordinacijo z študentskimi predstavniki.

Vir: Navodila za izpolnjevanje obrazca za študentska mnenja o pedagoških delavcih v habilitacijskih postopkih.

Priloga 4: Seznam potrebnih dokumentov v vlogi kandidata za izvolitev v naziv

Asistent, asistent – raziskovalec

- prošnjo z navedbo habilitacijskega področja, na katerem se kandidat želi habilitirati, in naziva, v katerega želi biti izvoljen;
- življenjepis, iz katerega je razvidno kandidatovo strokovno, znanstveno, umetniško in izobraževalno delo;
- dokazilo o pridobljeni univerzitetni izobrazbi ustrezne smeri;*
- potrdilo o povprečni oceni predhodnega študija;**
- potrdilo o oceni zaključnega dela, če je to pogoj za zaključek študija;***
- dokazilo o znanju tujih jezikov;****
- dokazila o dotedanjih zaposlitvah.

Bibliotekar

- prošnjo z navedbo habilitacijskega področja, na katerem se kandidat želi habilitirati, in naziva, v katerega želi biti izvoljen;
- življenjepis, iz katerega je razvidno kandidatovo strokovno, znanstveno, umetniško in izobraževalno delo;
- dokazilo o vsaj 3 letni ustrezni praksi;
- dokazilo o znanju tujih jezikov;****
- dokazila o dotedanjih zaposlitvah.

Strokovni svetnik

- prošnjo z navedbo habilitacijskega področja, na katerem se kandidat želi habilitirati, in naziva, v katerega želi biti izvoljen;
- življenjepis, iz katerega je razvidno kandidatovo strokovno, znanstveno, umetniško in izobraževalno delo;
- dokazilo o pridobljeni univerzitetni izobrazbi ustrezne smeri;*
- dokazila o 15 letni ustrezni strokovni praksi na področju, povezanem s področjem, na katerem se voli v naziv;
- dokazilo o znanju tujih jezikov;****
- dokazila o dotedanjih zaposlitvah.

Višji strokovni sodelavec

- prošnjo z navedbo habilitacijskega področja, na katerem se kandidat želi habilitirati, in naziva, v katerega želi biti izvoljen;
- življenjepis, iz katerega je razvidno kandidatovo strokovno, znanstveno, umetniško in izobraževalno delo;
- dokazilo o pridobljeni univerzitetni izobrazbi ustrezne smeri;*
- dokazila o 10 letni ustrezni strokovni praksi na področju, povezanem s področjem, na katerem se voli v naziv;
- dokazilo o znanju tujih jezikov;****
- dokazila o dotedanjih zaposlitvah.

Strokovni sodelavec

- prošnjo z navedbo habilitacijskega področja, na katerem se kandidat želi habilitirati, in naziva, v katerega želi biti izvoljen;
- življenjepis, iz katerega je razvidno kandidatovo strokovno, znanstveno, umetniško in izobraževalno delo;
- dokazilo o pridobljeni univerzitetni izobrazbi ustrezne smeri;*

- dokazila o 2 letni ustrezni strokovni praksi na področju, povezanem s področjem, na katerem se voli v naziv;
- dokazilo o znanju tujih jezikov;****
- dokazila o dotedanjih zaposlitvah.

Učitelj veččin

- prošnjo z navedbo habilitacijskega področja, na katerem se kandidat želi habilitirati, in naziva, v katerega želi biti izvoljen;
- življenjepis, iz katerega je razvidno kandidatovo strokovno, znanstveno, umetniško in izobraževalno delo;
- dokazilo o pridobljeni univerzitetni izobrazbi ustrezne smeri;*
- dokazila o 5 letni ustrezni strokovni praksi na področju, povezanem s področjem, na katerem se voli v naziv;
- dokazilo o znanju tujih jezikov;****
- dokazila o dotedanjih zaposlitvah.

Opombe:

* po študijskih programih, sprejetih do junija 2004, ali izobrazbo II. stopnje, pridobljeno po študijskih programih, sprejetih po tem datumu, če dokumenta ni izdala Univerza v Ljubljani. Če je kandidat diplomiral v tujini, mora predložiti dokazilo o nostrifikaciji v tujini pridobljene diplome oz. odločbo o priznanju v tujini pridobljene diplome oziroma datum mnenja, izdanega v postopku vrednotenja izobraževanja, v skladu z Zakonom o vrednotenju in priznavanju izobraževanja (ZVPI, Ur. l. RS, št. 87/2011).

** pri izračunu povprečne ocene se upoštevajo ocene vseh opravljenih izpitov, vaj in drugih ocenjenih študijskih obveznosti, ki jih je kandidat opravil do vključno zadnje stopnje pridobljene izobrazbe. Skladno z Merili mora biti povprečna ocena prav dobro (8), na članici FE pa 8,5.

*** skladno z Merili mora biti ocena zaključnega dela najmanj prav dobro (8), na članici FE pa 9.

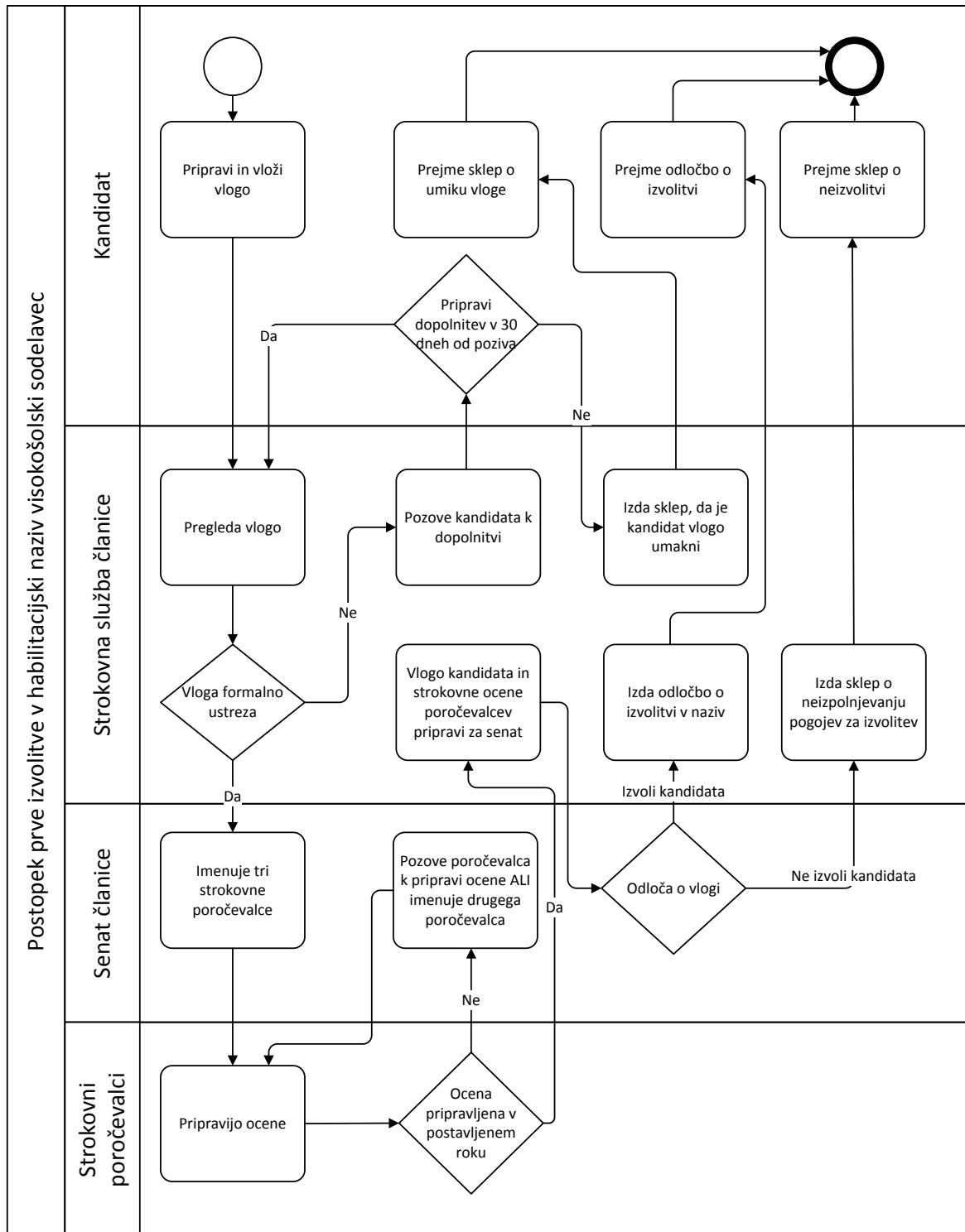
**** kot dokazilo o aktivnem znanju vsaj enega svetovnega jezika se upošteva:

- uspešno opravljen izpit iz tujega jezika na dodiplomskem študiju,
- uspešno opravljen izpit iz tujega jezika na UL FF,
- zaključen študij na ugledni tuji univerzi,
- dokazilo o opravljenem izpitu tujega jezika z RIC-a (Državni izpitni center),
- dokazilo iz institucije, ki je pristojna izdajati tovrstna potrdila,
- mednarodno uveljavljeno potrdilo znanja določenega jezika (TOEFL, IELTS, TCF, TestDaF, CELU ipd.),
- kandidat za izvolitev v naziv, ki je dosegel doktorat na tuji univerzi po programu, ki je potekal v enem od svetovnih jezikov, in je tudi doktorsko disertacijo napisal v tem jeziku, ni dolžan predložiti dokazil o aktivnem znanju enega od svetovnih jezikov.

Vir: 11., 13., 39., 42., 43. in 69. člen Meril za volitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev ter sodelavcev Univerze v Ljubljani (2011).

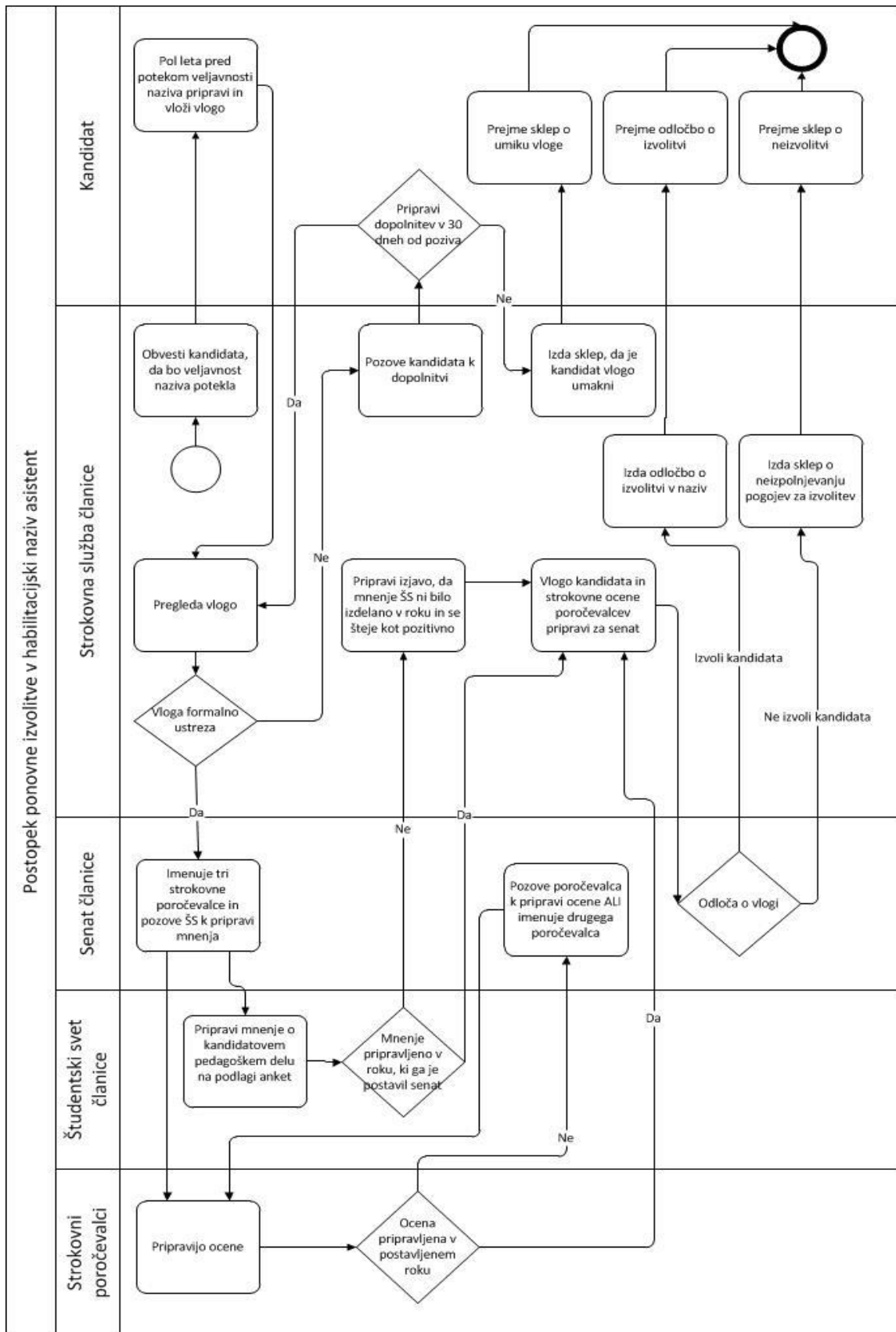
Priloga 5: Postopek prve izvolitve v naziv visokošolski sodelavec

Slika: Postopek prve izvolitve v naziv visokošolski sodelavec



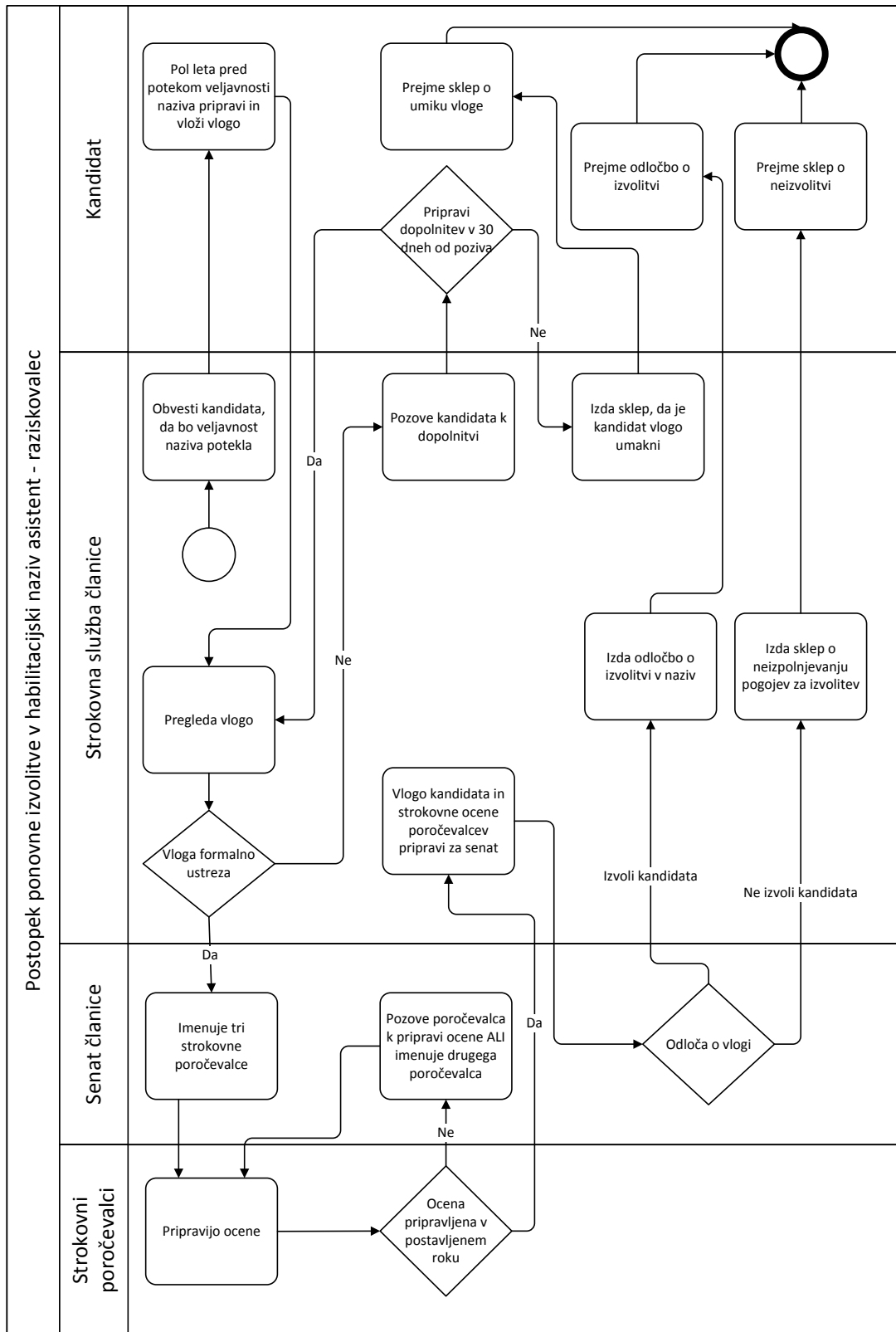
Priloga 6: Postopek ponovne izvolitve v isti naziv asistent

Slika: Postopek ponovne izvolitve v isti naziv asistent



Priloga 7: Postopek ponovne izvolitve v isti naziv asistent – raziskovalec

Slika: Postopek ponovne izvolitve v isti naziv asistent – raziskovalec



Priloga 8: Seznam potrebnih dokumentov v vlogi kandidata za izvolitev v naziv visokošolski učitelj

Redni profesor

- prošnjo kandidata z navedbo habilitacijskega področja, na katerem se želi habilitirati, in naziva, v katerega želi biti izvoljen ter informacijo o tem, po katerih Merilih (starih ali novih) je vloga pripravljena;
- predstavitev kandidata oziroma življenjepis, kjer je razvidno kandidatovo strokovno, znanstveno, umetniško in izobraževalno delo. Kandidat to pripravi skladno s predlogo *Življenjepis – predstavitev kandidata*;
- izpolnjen točkovalnik, ki ga kandidat pripravi in podpiše, skladno s tabelo »Pregled dela in točkovalnik«;
- bibliografijo, ki jo pripravi na osnovi izpiska iz bibliografskega sistema COBISS, oziroma dokazila o zasnovanih in izvedenih znanstvenih ali umetniških delih;
- potrdilo o gostovanju v tujini, iz katerega so razvidni podatki o univerzi gostiteljici, vsebina delovanja in trajanje z navedbo datumov začetka in konca gostovanja;
- dokazilo o mentorstvu;
- dokazilo o vodenju projekta,;
- dokazila, da so dela sprejeta v tisk, če kandidat v bibliografiji navaja in točkuje dela, ki na dan vložitve vloge še niso bila natisnjena;
- seznam najpomembnejših del, ki naj vsebuje vsaj 14 del in največ toliko, kolikor dopušča prostor na eni strani velikosti A4 v naboru črk, ne manjšem od 11 pik. Seznam je namenjen predstavitvi kandidata na seji senata UL;

Izredni profesor

- prošnjo kandidata z navedbo habilitacijskega področja, na katerem se želi habilitirati, in naziva, v katerega želi biti izvoljen ter informacijo o tem, po katerih Merilih (starih ali novih) je vloga pripravljena;
- predstavitev kandidata oziroma življenjepis, kjer je razvidno kandidatovo strokovno, znanstveno, umetniško in izobraževalno delo. Kandidat to pripravi skladno s predlogo *Življenjepis – predstavitev kandidata*;
- izpolnjen točkovalnik, ki ga kandidat pripravi in podpiše, skladno s tabelo »Pregled dela in točkovalnik«;
- bibliografijo, ki jo pripravi na osnovi izpiska iz bibliografskega sistema COBISS, oziroma dokazila o zasnovanih in izvedenih znanstvenih ali umetniških delih;
- potrdilo o gostovanju v tujini, iz katerega so razvidni podatki o univerzi gostiteljici, vsebina delovanja in trajanje z navedbo datumov začetka in konca gostovanja,;
- dokazilo o mentorstvu,;
- dokazilo o vodenju projekta;
- dokazila, da so dela sprejeta v tisk, če kandidat v bibliografiji navaja in točkuje dela, ki na dan vložitve vloge še niso bila natisnjena;

Docent

- prošnjo kandidata z navedbo habilitacijskega področja, na katerem se želi habilitirati, in naziva, v katerega želi biti izvoljen ter informacijo o tem, po katerih Merilih (starih ali novih) je vloga pripravljena;
- predstavitev kandidata oziroma življenjepis, kjer je razvidno kandidatovo strokovno, znanstveno, umetniško in izobraževalno delo. Kandidat to pripravi skladno s predlogo *Življenjepis – predstavitev kandidata*;
- izpolnjen točkovalnik, ki ga kandidat pripravi in podpiše, skladno s tabelo »Pregled dela in točkovalnik«;
- bibliografijo, ki jo pripravi na osnovi izpiska iz bibliografskega sistema COBISS, oziroma dokazila o zasnovanih in izvedenih znanstvenih ali umetniških delih;
- potrdilo o gostovanju v tujini, iz katerega so razvidni podatki o univerzi gostiteljici, vsebina delovanja in trajanje z navedbo datumov začetka in konca gostovanja, če ga kandidat ovrednoti (točkuje v točkovalniku);
- dokazilo o mentorstvu, če ga kandidat ovrednoti (točkuje v točkovalniku);
- dokazilo o vodenju projekta, če ga kandidat ovrednoti (točkuje v točkovalniku);
- dokazila, da so dela sprejeta v tisk, če kandidat v bibliografiji navaja in točkuje dela, ki na dan vložitve vloge še niso bila natisnjena;
- dokazila o evidentiranju in razpoložljivosti gradiva v ustrezni knjižnici članice, če kandidat navaja in točkuje ostalo učno gradivo, kot npr. zapiski predavanj, skripta, zbirka vaj in naloge za določen predmet ter drugi učni pripomočki, kot je na primer zvočno gradivo;
- dokazilo o pridobljenem znanstvenem nazivu doktor znanosti, če dokumenta ni izdala UL;
- dokazilo o pridobljenem priznanju pomembnih umetniških del;*
- če je kandidat doktoriral v tujini, mora predložiti dokazilo o nostrifikaciji v tujini pridobljenega doktorata oz. odločbo o priznanju v tujini pridobljene izobrazbe oziroma datum mnenja, izdanega v postopku vrednotenja izobraževanja, v skladu z Zakonom o vrednotenju in priznavanju izobraževanja (ZVPI, Ur. l. RS, št. 87/2011);
- dokazilo o znanju tujih jezikov**, ki ga ni potrebno priložiti, če ima kandidat že pridobljen naziv asistent ali asistent – raziskovalec;
- dokazila o dotedanjih zaposlitvah, če kandidat ni zaposlen na UL.

Višji predavatelj

- prošnjo kandidata z navedbo habilitacijskega področja, na katerem se želi habilitirati, in naziva, v katerega želi biti izvoljen ter informacijo o tem, po katerih Merilih (starih ali novih) je vloga pripravljena;
- predstavitev kandidata oziroma življenjepis, kjer je razvidno kandidatovo strokovno, znanstveno, umetniško in izobraževalno delo. Kandidat to pripravi skladno s predlogo *Življenjepis – predstavitev kandidata*;

- izpolnjen točkovalnik, ki ga kandidat pripravi in podpiše, skladno s tabelo »Pregled dela in točkovalnik«;
- bibliografijo, ki jo pripravi na osnovi izpiska iz bibliografskega sistema COBISS, oziroma dokazila o zasnovanih in izvedenih znanstvenih ali umetniških delih;
- dokazilo o pridobljeni izobrazbi znanstveni magisterij ali specializacija;***

Predavatelj predavatelj tujega jezika

- prošnjo kandidata z navedbo habilitacijskega področja, na katerem se želi habilitirati, in naziva, v katerega želi biti izvoljen ter informacijo o tem, po katerih Merilih (starih ali novih) je vloga pripravljena;
- predstavitev kandidata oziroma življenjepis, kjer je razvidno kandidatovo strokovno, znanstveno, umetniško in izobraževalno delo. Kandidat to pripravi skladno s predlogo *Življenjepis – predstavitev kandidata*;
- izpolnjen točkovalnik, ki ga kandidat pripravi in podpiše, skladno s tabelo »Pregled dela in točkovalnik«;
- bibliografijo, ki jo pripravi na osnovi izpiska iz bibliografskega sistema COBISS, oziroma dokazila o zasnovanih in izvedenih znanstvenih ali umetniških delih;
- dokazilo o vsaj petletni praksi

Predavatelj za predmete, pri katerih je težišče na posameznih strokovnih znanjih

- prošnjo kandidata z navedbo habilitacijskega področja, na katerem se želi habilitirati, in naziva, v katerega želi biti izvoljen ter informacijo o tem, po katerih Merilih (starih ali novih) je vloga pripravljena;
- predstavitev kandidata oziroma življenjepis, kjer je razvidno kandidatovo strokovno, znanstveno, umetniško in izobraževalno delo. Kandidat to pripravi skladno s predlogo *Življenjepis – predstavitev kandidata*;
- izpolnjen točkovalnik, ki ga kandidat pripravi in podpiše, skladno s tabelo »Pregled dela in točkovalnik«;
- bibliografijo, ki jo pripravi na osnovi izpiska iz bibliografskega sistema COBISS, oziroma dokazila o zasnovanih in izvedenih znanstvenih ali umetniških delih.

Lektor

- prošnjo kandidata z navedbo habilitacijskega področja, na katerem se želi habilitirati, in naziva, v katerega želi biti izvoljen;
- predstavitev kandidata oziroma življenjepis, kjer je razvidno kandidatovo strokovno, znanstveno, umetniško in izobraževalno delo. Kandidat to pripravi skladno s predlogo *Življenjepis – predstavitev kandidata*;
- izpolnjen točkovalnik, ki ga kandidat pripravi in podpiše, skladno s tabelo »Pregled dela in točkovalnik«;
- bibliografijo, ki jo pripravi na osnovi izpiska iz bibliografskega sistema COBISS, oziroma dokazila o zasnovanih in izvedenih znanstvenih ali umetniških delih.

Opombe:

* kandidat lahko v postopku izvolitve v habilitacijski naziv docent nadomesti doktorat znanosti s sklepom rektorja o priznanju pomembnih umetniških del,

** kot dokazilo o aktivnem znanju vsaj enega svetovnega jezika se upošteva:

- uspešno opravljen izpit iz tujega jezika na dodiplomskem študiju,
- uspešno opravljen izpit iz tujega jezika na UL FF,
- zaključen študij na ugledni tuji univerzi,
- dokazilo o opravljenem izpitu tujega jezika z RIC-a (Državni izpitni center),
- dokazilo iz institucije, ki je pristojna izdajati tovrstna potrdila,
- mednarodno uveljavljeno potrdilo znanja določenega jezika (TOEFL, IELTS, TCF, TestDaF, CELU ipd.),
- kandidat za izvolitev v naziv, ki je dosegel doktorat na tuji univerzi po programu, ki je potekal v enem od svetovnih jezikov, in je tudi doktorsko disertacijo napisal v tem jeziku, ni dolžan predložiti dokazil o aktivnem znanju enega od svetovnih jezikov.

*** po študijskih programih, sprejetih do junija 2004, ali izobrazbo II. stopnje, pridobljeno po študijskih programih, sprejetih po tem datumu, če dokumenta ni izdala Univerza v Ljubljani. Če je kandidat diplomiral v tujini, mora predložiti dokazilo o nostrifikaciji v tujini pridobljene diplome oz. odločbo o priznanju v tujini pridobljene diplome oziroma datum mnenja, izdanega v postopku vrednotenja izobraževanja, v skladu z Zakonom o vrednotenju in priznavanju izobraževanja (ZVPI, Ur. l. RS, št. 87/2011).

Vir: 13., 55., 59., 63., 66., 67., 68. in 93. člen Meril za volitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev ter sodelavcev Univerze v Ljubljani (2011); Navodila za izvajanje Meril (2014).

Priloga 9: Anketni vprašalnik za strokovne službe članic

1. VPRAŠANJE: Strokovna služba mora kandidata pred potekom veljavnega habilitacijskega naziva pravočasno obvestiti. Ali to izvajate in na kakšen način?

MOŽNI ODGOVORI:

- ne, obveščanja ne izvajamo.
- obveščanje izvajamo po e-pošti,
- obveščanje izvajamo po navadni pošti (z dopisom),
- obveščanje izvajamo preko SMS-a,
- obveščanje izvajamo ustno,
- drugo: _____

2. VPRAŠANJE: Kako spremljate veljavnost nazivov?

MOŽNI ODGOVORI:

- znotraj kadrovskega programa QuickTime,
- znotraj kakšnega drugega (kadrovskega) programa, katerega: _____
- imam svoj seznam oziroma tabelo (excel, access ipd.)
- drugo: _____

3. VPRAŠANJE: Ali kandidati samostojno pripravijo vlogo za habilitacijo? Ocenite njihovo samostojno delo.

MOŽNI ODGOVORI:

- kandidati so popolnoma nesamostojni, skoraj vse jim pripravi strokovna služba,
- zelo malo pripravi kandidat sam, več kot pol je na strani strokovne službe
- deloma pripravi kandidat sam, deloma pa strokovna služba
- večino pripravi kandidat sam, strokovna služba ga samo usmerja
- kandidat popolnoma sam pripravi celotno vlogo

Komentar: _____

4. VRAŠANJE: Kdo se, poleg vaše strokovne službe in senata članice, še formalno ukvarja s habilitacijami?

MOŽNI ODGOVORI:

- imamo samostojno komisijo samo za habilitacije
- imamo komisijo za kadrovske zadeve, znotraj katere obravnavamo tudi habilitacije
- imamo delovno skupino, ki obravnava habilitacije
- prodekan
- samo naša strokovna služba in nato senat

- drugo: _____

5. VPRAŠANJE: V dobo izvolitve v naziv se ne štejejo čas porodniškega, očetovskega ali starševskega dopusta in bolniška odsotnost daljša od enega leta. To pomeni, da se delavcem volilno obdobje temu ustrezno podaljša. Kako ravnate v teh primerih?

MOŽNI ODGOVORI:

- podaljšanje si zabeležimo, ne izdamo pa nobenega dokumenta
- delavcu izdamo SKLEP o podaljšanju veljavnosti naziva
- delavcu izdamo ODLOČBO o podaljšanju veljavnosti naziva
- o podaljšanju veljavnosti naziva se odloča na senatu
- drugo: _____

6. VPRAŠANJE: Ali imate težave pri imenovanju ustreznih poročevalcev?

MOŽNI ODGOVORI:

- vsakič znova imamo zelo velike težave pri imenovanju poročevalcev,
- težave imamo v glavnem zato, ker nihče ne želi biti poročevalec
- težave imamo samo pri ozko specializiranih habilitacijskih področjih
- težave imamo samo pri iskanju tujih poročevalcev (izven Slovenije)
- nimamo posebnih težav pri iskanju ustreznih poročevalcev

Komentar: _____

7. VPRAŠANJE: Ali strokovnim poročevalcem plačujete pripravo ocen?

MOŽNI ODGOVORI:

- da, vsem,
- da, ampak samo zunanjim (izven naše članice in/ali izven UL)
- da, ampak samo če gre za izvolitev višji naziv
- ne, ne plačujemo

Komentar: _____

8. VPRAŠANJE: Preden pošljete celotno dokumentacijo Habilitacijski komisiji UL, ali preverite formalno ustreznost vloge (npr., da so priložene vse ustrezne priloge in dokazila, da so strokovne ocene, točkovalnik in zapisnik o preizkusnem predavanju ustrezno podpisani, da je bibliografija pripravljena skladno z navodili za izvajanje Meril, itd.)

MOŽNI ODGOVORI:

- ne, ustreznosti vlog in prilog ne pregledujemo, na HK UL pošljemo tako, kot prejmemo pripravljeno s strani kandidata in ostalih udeležencev (poročevalcev, Študentskega sveta itd.)
- preverimo samo, če so vse potrebne priloge priložene
- preverimo vse priloge in tudi vsebino vloge (npr. da je bibliografija razdeljena na obdobje pred zadnjo izvolitvijo in obdobje po zadnji izvolitvi, da so vpisani IF faktorji, da je vpisano skupno število strani monografij, da so točke pravilno seštete ipd.)
- drugo: _____

9. VPRAŠANJE: So habilitacijski postopki v Statutu UL, predvsem pa v Merilih in navodilih za izvajanje Meril jasno definirani, tako da nimate težav z razumevanjem postopkov? Ocenite jasnost in nedvoumnost vsebine Meril.

MOŽNI ODGOVORI

- v Merilih in navodilih so čisto nejasna določila glede vodenja postopkov
- marsikaj bi moralo biti bolj jasno definirano
- nekatere stvari so jasno napisane, nekatere pa ne
- načeloma je vse jasno, kakšna malenkost bi bila lahko bolje opisana
- v Merilih in navodilih je vse popolnoma jasno napisano in nimamo nobenih težav z razumevanjem postopkov

Komentar: _____

10. VPRAŠANJE: Kako tuji strokovni poročevalci (iz drugih držav) pripravijo strokovno poročilo o kandidatu?

MOŽNI ODGOVORI

- tuji poročevalci se morajo sami znajti in pripravijo poročilo po svoje, brez naših navodil in usmeritev
- pošljemo jim v angleški jezik prevedena stara oz. nova Merila
- poleg Meril v angleškem jeziku, jim pošljemo še angleška navodila za izvajanje Meril s prilogo (vodilo za pripravo strokovne ocene) in v angleški jezik prevedene interne interpretacije Meril naše članice,
- drugo: _____