

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ANALIZA SISTEMA NAPREDOVANJA V PSIHIATRIČNI  
BOLNIŠNICI IDRIJA**

Ljubljana, julij 2020

MAJA BAJT

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Bajt, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza sistema napredovanja v Psihiatrični bolnišnici Idrija, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Melito Balas Rant

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 23.7.2020

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 JAVNI SEKTOR</b> .....	<b>2</b>
1.1 Opredelitev javnega sektorja .....	2
1.2 Delitev javnega sektorja .....	2
<b>2 OCENJEVANJE IN NAPREDOVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV</b> .....	<b>3</b>
2.1 Plačni sistem .....	3
2.2 Pomen ocenjevanja delovne uspešnosti.....	3
2.3 Ocenjevanje delovne uspešnosti in napredovanje kot motivator .....	4
2.4 Ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti.....	6
2.4.1 Elementi ocenjevalnega lista .....	6
2.4.2 Določitev ocene .....	7
2.4.3 Kriteriji za napredovanje .....	7
<b>3 PSIHIATRIČNA BOLNIŠNICA IDRIJA</b> .....	<b>8</b>
3.1 Predstavitev Psihiatrične bolnišnice Idrija.....	8
3.2 Medicinski in nemedicinski sektor .....	9
3.3 Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih v PBI.....	10
<b>4 ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V PBI TER ZADOVOLJSTVA Z OCENJEVALNIM LISTOM</b> .....	<b>12</b>
4.1 Namen raziskave .....	12
4.2 Značilnosti vzorca in metoda .....	12
4.3 Rezultati raziskave.....	13
4.3.1 Struktura anketirancev .....	13
4.3.2 Dejavniki motivacije na delovnem mestu .....	14
4.3.2.1 Hipoteza 1 .....	16
4.3.3 Zadovoljstvo zaposlenih z ocenjevalnim listom za oceno delovne uspešnosti .....	16
4.3.4 Predlogi ukrepov za izboljšave ocenjevalnega lista .....	17
4.3.4.1 Hipoteza 2 .....	20
<b>SKLEP</b> .....	<b>21</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>22</b>
<b>PRILOGA</b> .....	<b>25</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti napredovanja .....	4
Tabela 2: Število zaposlenih po osnovnih skupinah poklicev na dan 31. december 2018: nemedicinski sektor.....	9
Tabela 3: Število zaposlenih po osnovnih skupinah poklicev na dan 31. december 2018: medicinski sektor.....	10
Tabela 4: Povprečje ocen od leta 2009 do 2018.....	11

## KAZALO SLIK

Slika 1: Gibanje letnih ocen zaposlenih v PBI od leta 2009 do 2018 .....	11
Slika 2: Delež anketirancev glede na spol.....	13
Slika 3: Delež anketirancev glede na starostno strukturo .....	13
Slika 4: Delež anketirancev glede na sektor, v katerem so zaposleni .....	14
Slika 5: Število podanih ocen glede na stopnjo motiviranosti po posameznih dejavnikih motivacije.....	15
Slika 6: Dejavniki motivacije na delovnem mestu po točkah .....	16

## SEZNAM KRATIC

**EU** – Evropska unija

**PBI** – Psihiatrična bolnišnica Idrija

**ZSPJS** – Zakon o sistemu plač v javnem sektorju

**ZUPPJS** – Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju

## UVOD

V zadnjih desetletjih je javni sektor doživel veliko sprememb. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo (v nadaljevanju EU) je država sprejela strategijo za vključevanje v EU, kjer je bilo področje reforme javne uprave eno izmed prednostnih. EU sicer ni postavila izrecnih zahtev glede urejanja javnega sektorja, temveč je podala priporočila in standarde, kateri naj bi bili skupni evropskemu upravnemu prostoru in naj bi država z njimi dosegla rezultate politike, ki jih zastavlja EU, predvsem pa dajejo poudarek na nevtralnost javnih uslužbencev (Brezovšček & Haček, 2002, str. 691–704). Zakonodajne spremembe so se zaključile leta 2002 s sprejemom Zakona o sistemu plač v javnem sektorju ter Zakona o javnih uslužbencih. Obdobje uvajanja novega plačnega sistema javnega sektorja se je končalo leta 2008. »Novi plačni sistem naj bi, kot navaja Ramšak Pešec (2012, str. 9), prinesel pravičen, urejen, pregleden, transparenten, sistematičen in motivacijski sistem denarnega nagrajevanja zaposlenih v javnem sektorju.«

Plača pomeni enega ključnih motivatorjev na delovnem mestu za večino javnih uslužbencev, saj predstavlja vir dohodka in je sredstvo za doseg drugih zelenih ciljev. Prav zato je pomembno, da je sistem določanja plač in delovne uspešnosti urejen kakovostno in pravično.

Namen zaključne strokovne naloge je proučiti javni sektor ter ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih in z njim povezano napredovanje v javnem sektorju in s pomočjo anketnega vprašalnika analizirati motivacijo zaposlenih ter njihovo zadovoljstvo z obrazcem za ocenjevanjem delovne uspešnosti.

Zaključna strokovna naloga je razdeljena na dva dela. V prvem, teoretičnem delu, bom definirala javni sektor in delitev javnega sektorja ter opredelila način ocenjevanja in napredovanja javnih uslužbencev. Opredelila bom, kako takšen način ocenjevanja vpliva na motivacijo zaposlenih. V nadaljevanju bom opisala ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti in njegove elemente ocenjevanja. Nato sledi predstavitev Psihiatrične bolnišnice Idrija, njene dejavnosti ter strukture razdelitve zaposlenih na medicinski in nemedicinski sektor. Prav tako bom prikazala povprečje ocen delovne uspešnosti zaposlenih v bolnišnici po posameznih letih.

V drugem delu sledi analiza anketnega vprašalnika, s pomočjo katerega želim preveriti naslednji dve hipotezi:

1. Napredovanje ni med glavnimi dejavniki motivacije, čeprav je neposredno povezano s plačo, ki predstavlja enega od glavnih dejavnikov motivacije na delovnem mestu.
2. Manj kot polovica zaposlenih je ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti ocenilo kot ustrezen (z obstoječim ocenjevalnim listom so zadovoljni in ne bi ničesar spreminjali).

S pomočjo analize anketnega vprašalnika želim ugotoviti, kaj zaposlene v Psihiatrični bolnišnici Idrija najbolj motivira in če plača in z njo povezano napredovanje v višji plačni razred za njih predstavlja enega glavnih motivatorjev. Z analizo drugega dela vprašalnika bom predstavila možne ukrepe in spremembe ocenjevalnega lista za delovno uspešnost ter napredovanja, katere so bile predlagane s strani anketiranih.

## **1 JAVNI SEKTOR**

### **1.1 Opredelitev javnega sektorja**

Javni sektor zajema zelo široko področje, zanj pa obstajajo številne definicije.

Virant (2009, str. 15) opredeljuje javni sektor kot skupek organizacij oziroma javnopravnih skupnosti, ki opravljajo javne funkcije, zagotavljajo javne storitve, uresničujejo javne interese in zadovoljujejo javne potrebe.

Tičar in Rakar (2011, str. 143) navajata dve temeljni funkciji, ki jih javni sektor izvaja, in sicer odločanje o javnih zadevah ter zagotavljanje javnih dobrin in storitev.

»Za javni sektor je značilno izvajanje nalog v javnem interesu, uporaba oblastne prisile, financiranje iz javnih sredstev, monopolni položaj, hierarhična organiziranost ter urejanje zadev z javnim pravom« (Tičar & Rakar, 2011, str. 146).

### **1.2 Delitev javnega sektorja**

Po državnem portalu E-uprava (b. 1.) javni sektor sestavljajo:

- predsednik republike,
- parlament,
- institucije države (ministrstva, upravne enote, policijske uprave ...),
- lokalna samouprava (občine, medobčinski inšpektorati in redarstvo RS),
- pravosodje (sodišča, tožilstva in druge pravosodne institucije),
- kultura (knjižnice, muzeji, kulturni domovi ...),
- zdravstvo (bolnišnice, zdravstveni domovi, lekarne ...),
- sociala (centri za socialno delo, domovi za starejše ...),
- šolstvo (institucije s področja vzgoje, izobraževanja in znanosti).

Po Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS), Ur. l. RS, št. 108/09, javni sektor na podlagi 2. člena sestavljajo državni organi in samoupravne lokalne skupnosti; javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi; druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti.

## **2 OCENJEVANJE IN NAPREDOVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV**

### **2.1 Plačni sistem**

Leta 2002 je bil sprejet Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS), ki ureja sistem plač v javnem sektorju. Zakon v 1. členu določa uveljavitev načela enakega plačila za delo na primerljivih delovnih mestih, nazivih in funkcijah. Omenjeni zakon določa plačno lestvico, ki je sestavljena iz 65. plačnih razredov, s pomočjo katerih je definirana osnovna plača. Vsak plačni razred je za štiri odstotke višji od vrednosti prejšnjega razreda. Zakon je bil do leta 2008 večkrat spremenjen in dopolnjen, s 1. 8. 2008 pa je bila v celotnem javnem sektorju izvedena prevedba plač na novi sistem. V skladu z novim sistemom so uporabniki državnega proračuna takrat opravili prvi obračun plač meseca septembra 2008, ko je bila izplačana avgustovska plača.

Slovenija je tako dobila enoten plačni sistem javnega sektorja z namenom, da se odpravi znatne razlike v plačah za enaka delovna mesta v istovrstnih organizacijah (odprava plačnih nesorazmerij), da se zagotovi preglednost, da je plačni sistem enoten za celoten javni sektor ter da se zagotovi stimulativnost (Virant, 2009, str. 233–235).

### **2.2 Pomen ocenjevanja delovne uspešnosti**

Ocenjevanje delovne uspešnosti se izvaja z namenom pravilnega odločanja o napredovanju javnih uslužbencev in je eno od temeljnih pripomočkov sodobnega upravljanja kadrov. Kot navaja Ramšak Pešec (2014, str. 147) je za učinkovito in uspešno upravljanje kadrov nujno, da nadrejeni spremljajo delo ter doseganje zastavljenih ciljev in nalog podrejenega (kaj naj dela in kako naj to naredi) ter se pravočasno odzovejo, poiščejo vzroke za neuspeh in skupaj z zaposlenim sprejmejo ukrepe za bolj učinkovito in uspešno opravljeno delo.

Zupan (2009, str. 432) opredeljuje tri skupine metod spremljanja delovne uspešnosti pri katerih primerjamo dosežke:

- s cilji, pri čemer v začetku obdobja postavimo merljive cilje, na koncu obdobja pa jih primerjamo z doseženimi rezultati. Če je obdobje daljše, je pomembno, da se večkrat naredi kontrolo napredka.
- s pričakovanji, tako da opredelimo, do kakšne mere je zaposleni izpolnil pričakovanja glede na želeno uspešnost. Prednost te metode je, da delavec pridobi povratno informacijo, kaj lahko pri svojem delu še izboljša, da bo dosegel pričakovanja svoje vodje.
- med delavci, kjer gre za primerjavo skupne ocene uspešnosti posameznikov. Pri takšni primerjavi poznamo več načinov: rangiranje, s katerim zaposlene razvrstimo od najbolj do najmanj uspešnega; primerjavo parov, kjer odločimo, kdo od dveh zaposlenih je

boljši; po vnaprej določenih kategorijah uspešnosti (npr. A, B, C, pri čemer lahko določimo, koliko odstotkov zaposlenih lahko uvrstimo v posamezno skupino). Pri takšnem ocenjevanju moramo biti previdni, saj lahko povzroči konflikte med zaposlenimi.

Ocenjevanje delovne uspešnosti deluje kot motivator za dobro in kakovostno opravljanje dela, saj daje podlago za napredovanje v višji plačni razred in ima tako neposreden vpliv na višino plač javnih uslužbencev. Zupan (2001, str. 163–165) navaja, da v sistemu plač postaja plačilo za uspešnost precej pogost način, vendar pa je pri tem pomembno, da organizacija razvije svoje kriterije, ki ustrezajo značilnostim njihove organizacije. Cilji uspešnosti naj bi bili tako prilagojeni skupinam zaposlenih in dovolj zahtevni, da se zaposleni čim bolj potrudijo, da bi jih dosegli, vendar še vedno dosegljivi, da delujejo kot spodbuda za boljše delo.

Na osnovi ocene delovne uspešnosti, lahko zaposleni napreduje v višji plačni razred. Napredovanje ima določene prednosti in slabosti, ki so prikazani v spodnji tabeli.

*Tabela 1: Prednosti in slabosti napredovanja*

PREDNOSTI	SLABOSTI
+ Možnost napredovanja spodbuja k boljšemu delu.	- Preveliko št. zaposlenih dobi preveč denarja, ne da bi vedeli, kakšni so učinki.
+ Povečuje osnovno plačo, torej osnovo za vse ostale dodatke.	- Ker gre za princip ničelne vsote, spodbuja individualistično, tekmovalno obnašanje zaposlenih.
+ Zagotovljeno, če izpolnjuješ pogoje.	- Letno naraščajo stroški dela.
	- Težko je zagotoviti objektivnost (dvomi zaposlenih, neprijetne odločitve za managerje).
	- Določeno je s proračunom, manj povezano z uspešnostjo.

*Vir: Zupan (2001, str. 169).*

### **2.3 Ocenjevanje delovne uspešnosti in napredovanje kot motivator**

»Ko govorimo o uspešnosti, imamo v mislih primerjavo med zastavljenimi cilji in rezultati, ki jih dosežemo.« (Zupan in drugi, 2009, str. 411). Zupan in drugi (2009, str. 416) navajajo, da so za delovno uspešnost in doseganje ciljev v organizaciji pomembni trije dejavniki: zmožnost, motivacija in pogoji za delo. Pomembno je, da so vsi trije dejavniki uravnoteženi. V naših organizacijah pa šibko točko predstavlja prav motivacija delavcev.

Motiviranje je spodbujanje človekovih aktivnosti, da bi dosegli želene cilje. Motivacija je lahko pohvala, denarna in nedenarna nagrada ali na drugi strani graja, torej nek sprožilec, ki



povzroči željo, da bi dosegli zastavljeni cilj. Pri tem Mihalič (2006, str. 219) poudarja, da hvalo in nagrado izrečemo javno pred vsemi sodelavci, medtem ko grajo vedno le na štiri oči, prav tako jo izvedemo premišljeno, korektno in spoštljivo, saj bo le tako lahko delovala kot motivator.

Da bo zaposleni dosegel zastavljene cilje, bo poleg znanja in sposobnosti, ki jih ima, potreboval torej tudi motivacijo za delo. Pomembno je, da vemo, kaj je motivacija in kateri dejavniki zaposlene motivirajo pri delu in povečajo zavzetost za uspešno opravljanje dela (Raspor, 2017, str. 11). Eden pomembnejših motivacijskih dejavnikov je zagotovo tudi napredovanje zaposlenih. Napredovanje je lahko horizontalno (napredovanje v plačnih razredih na istem delovnem mestu) ali vertikalno (napredovanje v nazivu na zahtevnejše delovno mesto).

Napredovanje v višji plačni razred predstavlja za uslužbenca materialno spodbudo in neposredno vpliva na plačo. Plača predstavlja za zaposlene enega ključnih motivatorjev, saj vsi v prvi vrsti delamo zato, da zaslužimo denar, s katerim si zagotovimo nujno potrebne dobrine. Vendar kako določiti plačo, ki bo zaposlenim omogočala normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo trajno zavzetost za delo (Raspor, 2017, str. 57). Nekomu, ki ima nizko plačo, napredovanje v višji plačni razred pomeni motivacijo za boljše opravljanje dela. Vendar pa se tu postavlja vprašanje, ali bo zaposleni v javnem sektorju bil dolgoročno motiviran za boljše delo, če ve, da bo enkrat letno ocenjen in bo s tem dobil možnost napredovanja in s tem večjo plačo. Vendar pa bo ta plača višja komaj takrat, ko bo z letnimi ocenami delovne uspešnosti dosegel pogoje, to je pridobitev treh ocen v obdobju treh let. Če je osnovna plača zaposlenega že tako nizka, potem štiri odstotno povečanje plače ne bo prineslo dolgoročnega zadovoljstva in motivacije. Pri tem gre poudariti, da bo zaposleni, ki ima že daljšo delovno dobo v javnem sektorju težko dosegel pogoje za napredovanje, saj mora doseči višje število točk, da bo lahko napredoval, sicer se mu napredovalno obdobje podaljša, dokler ne doseže treh ocen, ki pomenijo, da bo izpolnil pogoje oziroma ne preteče šest let, ko avtomatsko napreduje za en plačni razred. Predolgo časovno obdobje pa zmanjšuje motivacijo zaposlenih in s tem učinkovitost celotnega sistema. Kot navaja Dernovšek (2014), motivacijska naravnost plačnega sistema v javnem sektorju ni zadostna, saj je le-ta preveč administrativen in premalo fleksibilen. Iz tega tudi izhaja problem nadpovprečnega ocenjevanja, saj vodje svojim zaposlenim podelijo višjo oceno, kot so jo po danih kriterijih dosegli, prav zaradi tega, da bi jim zagotovili napredovanje in s tem povečali motivacijo za delo. Vendar pa tak način ocenjevanja lahko deluje kot demotivator, predvsem pri zaposlenih, ki pri svojem delu vložijo veliko truda in so nadpovprečno uspešni, a so hkrati enako dobro ocenjeni kot tisti, ki so pri delu manj uspešni. Na tem področju bi bilo potrebno vzpostaviti bolj pošteno napredovanje tako, da bi se plača zaposlenemu dvignila sorazmerno z njegovo produktivnostjo.

Vendar pa se motivacija ne začne in konča pri plačah, ampak mnogo prej, pri načrtovanju, organiziranju in usklajevanju procesov dela (Zeni, 2016). Mnoge motivacijske teorije govorijo o notranjih in zunanjih nagradah, kjer slednje pomenijo plačo in napredovanje.

Notranje nagrade pa predstavljajo zadovoljstvo zaposlenega pri opravljanju svojega dela, ki se kaže kot občutek dobro opravljenega dela, odgovornosti in osebne rasti (Raspor, 2017, str. 54). Tudi številne raziskave kažejo na vse večji pomen notranjega oziroma nedenarnega nagrajevanja in motiviranja. Serhan, al Achy in Nicholas (2018, str. 254) v raziskavi libanonskega javnega sektorja ugotavljajo, da plača (predvsem pri zaposlenih, ki prejemajo višjo plačo) zagotavlja kratkotrajno motivacijo, ki je hitro pozabljena. Zanje večjo motivacijo tako predstavljajo dobre delovne razmere, organizacijska klima, dobra komunikacija ter možnost izobraževanja.

Denarne nagrade so največkrat le kratkoročno učinkovite kot motivator, saj hitro postanejo samoumevne, težko pa jih vedno znova izboljšujemo. Predvsem se to kaže v javnem sektorju, kjer je zaposlitev in redna mesečna plača javnega uslužbenca bolj gotova kot pa v zasebnem sektorju, kateri je odvisen od gospodarskih razmer v državi. Prav tako je javni sektor omejen s finančnimi sredstvi, zato je pomembno, da vodje poiščejo še druge, nedenarne načine motiviranja (Bogataj Derlink, 2016, str. 17). Zaposlenim namreč vedno več pomeni, da dobijo priznanje, pohvalo, vzpodbudo pri delu in izkazano zaupanje. Pomembno je, da vodja pozna posebnosti vsakega zaposlenega (kar nekoga motivira, lahko drugega odvrača od dela) ter ga zna pohvaliti, če je ta svoje delo opravil dobro in ga s tem spodbuditi, da bo svoje delo še naprej učinkovito opravljal.

## **2.4 Ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti**

### **2.4.1 Elementi ocenjevalnega lista**

Aktualni Ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti Psihiatrične bolnišnice Idrija je v veljavi od 1.5.2014 in je napisan po pravilih ZSPJS, je pa v opredelitvi elementov in navodil nekoliko prilagojen področju zdravstva. Oceni se javne uslužbenke, ki so zaposleni za nedoločen ali določen čas, za polni ali krajši delovni čas. Pogoji za ocenjevanje je vsaj šest mesecev opravljanja dela v preteklem koledarskem letu, kateri pa ne velja za zaposlene, ki so bili dalj časa odsotni zaradi poškodbe pri delu, poklicne bolezni ali starševskega varstva in se jih prav tako oceni. Ocenjevanje se izvede enkrat letno, in sicer najkasneje do 15. marca.

Delovna uspešnost se ocenjuje glede na:

- rezultate dela (strokovnost, obseg dela, pravočasnost),
- samostojnost, ustvarjalnost, natančnost pri opravljanju dela,
- zanesljivost pri opravljanju dela,
- kakovost sodelovanja in organiziranja dela,
- druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela (interdiscipliniranost, odnos do pacientov in svojcev, komuniciranje).

#### 2.4.2 Določitev ocene

Oceno javnega uslužbenca, na podlagi objektivne presoje, določi njegov nadrejeni glede na izpolnjevanje zahtev posameznega kriterija. Ocen je pet; vsaka ocena prinaša določeno število točk, in sicer:

- ocena odlično: 5 točk,
- ocena zelo dobro: 4 točke,
- ocena dobro: 3 točke,
- ocena zadovoljivo: 2 točki,
- ocena nezadovoljivo: se ne točkuje.

Nadrejeni na osnovi opredelitve kriterijev po elementih delovne uspešnosti in njihovih zahtev določi oceno. Za odlično oceno mora uslužbenec delo opravljati visoko nad pričakovanji in izpolnjevati vse zahteve pri posameznem kriteriju. V posamezni službi je lahko odlično ocenjenih največ 15% uslužbencev. Nadrejeni mora za podano oceno podati obrazložitev za vsako točko kriterija in svojega podrejenega seznaniti z oceno.

#### 2.4.3 Kriteriji za napredovanje

Na podlagi seštevka treh letnih ocen iz Evidenčnega lista napredovanja javnega uslužbenca služba za kadre oceni izpolnjevanje pogojev in ugotovi, če zaposleni izpolnjuje pogoje za napredovanje za en plačni razred (redno napredovanje) ali za dva plačna razreda (izredno napredovanje) ali pa zaposleni ne izpolnjuje pogojev za napredovanje. Slednjemu se ponovno preveri izpolnjevanje pogojev naslednje leto (pri tem se upoštevajo tri najugodnejše ocene).

Število točk, ki je potrebno za napredovanje za en plačni razred, je odvisno od števila napredovanj na posameznem delovnem mestu, in sicer:

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

Pri izrednem napredovanju za dva plačna razreda je potrebno doseči najmanj 14 točk ob prvem napredovanju in najmanj 15 točk ob nadaljnjih napredovanjih.

Za napredovanje v višji plačni razred morata torej biti izpolnjena dva pogoja, in sicer pridobitev treh ocen, ki pomenijo izpolnitev pogoja za napredovanje ter potek napreovalnega obdobja treh let (Tičar, Korade Purg in Vidič, 2017, str. 30). Ko javni uslužbenec izpolni omenjena pogoja, napreduje v višji plačni razred s 1. aprilom tekočega leta. Po Zakonu o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela za leto 2017 in drugih

ukrepah v javnem sektorju (ZUPPJS17), Ur. l. RS, št. 88/16, ki je v veljavi od začetka leta 2017 pa pravico do plače v skladu z višjim plačnim razredom pridobi z zamikom, in sicer s 1. decembrom tistega leta, ko je izpolnil pogoje za napredovanje.

Zaradi gospodarske krize in varčevalnih ukrepov se leti 2011 in 2014 nista šteli v napreduvalno obdobje. V teh letih je torej veljala zamrznitev napredovanj, čeprav so javni uslužbenci bili ravno tako ocenjeni.

Javni uslužbenec lahko na svojem delovnem mestu napreduje za največ deset plačnih razredov in največ pet plačnih razredov v istem nazivu. Takšno napredovanje pa ne velja za poslovodna delovna mesta (direktorji, ravnatelji in tajniki) in funkcionarje s časovno omejenim mandatom (Virant, 2009, str. 243).

Po zakonskem določilu se napreduvalno obdobje prekine v primeru razporeditve javnega uslužbenca na delovno mesto v višjem tarifnem razredu. Napreduvalno obdobje začne teči znova tudi v primeru prehoda delovnega mesta na isti ali nižji tarifni razred, razen če gre za istovrstne naloge, o čemer presoja delodajalec (Tičar, Korade Purg in Vidič, 2017, str. 30).

### **3 PSIHIATRIČNA BOLNIŠNICA IDRİJA**

#### **3.1 Predstavitev Psihiatrične bolnišnice Idrija**

Psihiatrična bolnišnica Idrija (v nadaljevanju: bolnišnica) je javni zdravstveni zavod, torej spada v področje javnega sektorja. Je druga največja psihiatrična bolnišnica v Sloveniji. Ustanovitev bolnišnice sega v leto 1953, ko so po vojni obnovili opustošeno vojašnico. Po obnovi objektov so bolnišnico odprli leta 1957. Takrat je imela bolnišnica 450 postelj. Od leta 1994 je bolnišnica stalno vlagala v izboljševanje bivalnih razmer, danes pa razpolaga z 210 posteljami (Psihiatrična bolnišnica Idrija, b. l.b).

Osnovne dejavnosti bolnišnice so prewencija, diagnosticiranje in zdravljenje duševnih bolezni. Bolnišnica svojo dejavnost izvaja hospitalno in izvenhospitalno, in sicer na območju Južne in Severne Primorske, Obale, Krasa ter zahodnega dela Notranjske. Hospitalna dejavnost obsega zdravljenje in rehabilitacijo v bolnišnici, medtem ko izvenhospitalna dejavnost obsega specialistično psihiatrično in psihološko dejavnost v ambulantah v bolnišnici in izven nje. Prav tako izvenbolnišnično dejavnost izvaja tudi tim za skupnostno psihiatrično obravnavo pacientov na terenu (Psihiatrična bolnišnica Idrija, 2019b, str. 5).

Osnovno poslanstvo bolnišnice je skrb za duševno zdravje in prizadevanje za zmanjševanje trajanja hospitalizacije in skrbi za pacienta po odpustu iz bolnišnice ter za nenehne izboljšave storitev bolnišnice. Delo temelji na štirih vrednotah: odličnost, spoštovanje, varnost in prijaznost (Psihiatrična bolnišnica Idrija, b. l.c).

Bolnišnica je v letih 2006, 2011 in 2016 s strani Ministrstva za zdravje dobila naziv učna baza. To pomeni, »da bolnišnica izpolnjuje pogoje za priznanje statusa učnega zavoda za izvajanje praktičnega usposabljanja zdravnikov, medicinskih sester, psihologov, delovnih terapevtov in socialnih delavcev, ki se zaposlujejo v psihiatrični dejavnosti« (Psihiatrična bolnišnica Idrija, 2019b, str. 5).

Bolnišnica je v skladu z Nacionalno strategijo za kakovost in varnost v zdravstvu v letu 2013 uspešno zaključila akreditacijsko presojo in s tem postala prva psihiatrična ustanova v Sloveniji s tovrstno akreditacijo. Sočasno z akreditacijo je bolnišnica tudi pridobila certifikat za sistem vodenja kakovosti po ISO 9001:2008 ter standard EN 15224, ki nadgrajuje zahteve ISO 9001 in je specifičen predvsem za organizacije, ki delujejo v zdravstvu (Psihiatrična bolnišnica Idrija, b. l.a).

### 3.2 Medicinski in nemedicinski sektor

Kot je razvidno iz Poslovnega poročila bolnišnice je bilo konec leta 2018 v bolnišnici zaposlenih 214 uslužbencev, katerih povprečna starost je bila 45,2 leti, povprečna delovna doba pa 22,9 let.

Zaposleni v bolnišnici so razdeljeni na medicinski in nemedicinski sektor. Nemedicinski sektor je razdeljen še na splošni in finančni sektor.

*Tabela 2: Število zaposlenih po osnovnih skupinah poklicev na dan 31. december 2018: nemedicinski sektor*

<b>NEMEDICINSKI SEKTOR</b>	<b>ŠT. ZAPOSLENIH</b>
<i>Splošni sektor</i>	32
SLUŽBA ZA KADRE IN ORGANIZACIJO	6
RECEPTORSKA SLUŽBA	4
VZDRŽEVALNO- TEHNIČNA SLUŽBA	4
SLUŽBA ZA OSKRBO S PREHRANO	15
SLUŽBA ZA OSKRBO S PERILNIM INV.	3
<i>Finančni sektor</i>	6
<b>SKUPAJ NEMEDICINSKA SEKTORJA</b>	<b>38</b>

*Prirejeno po Psihiatrična bolnišnica Idrija (2019b).*

Tabela 3: Število zaposlenih po osnovnih skupinah poklicev na dan 31. december 2018:  
 medicinski sektor

MEDICINSKI SEKTOR	ŠT. ZAPOSLENIH
ZDRAVNIKI SPECIALISTI	19
ZDRAVNIKI SPECIALIZANTI	4
ZDRAVNIKI BREZ SPECIALIZACIJE	0
KLINIČNI PSIHOLOGI	7
PSIHOLOGI (PRIPRAV.), SPECIALIZANTI	2
ANDRAGOGI (PEDAGOGI)	1
DIPL. MEDICINSKE SESTRE	26
SREDNJE MEDICINSKE SESTRE	69
OSKRBOVALCI oz. BOLNIČARJI	12
SOCIALNI DELAVCI	8
DELOVNI TERAPEVTI	15
DELOVNI INŠTRUKTORJI	0
MEDICINSKO- KEMIČNI LABORATORIJ	2
LEKARNA	2
PREHRANSKI SVETOVALEC-DIETETIK	1
VODJA SIST. ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI	1
ZDRAVSTVENA ADMINISTRACIJA	7
<b>SKUPAJ MEDICINSKI SEKTOR</b>	<b>176</b>

*Prirejeno po Psihiatrična bolnišnica Idrija (2019b).*

### 3.3 Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih v PBI

Določitev ocene delovne uspešnosti javnega uslužbenca ima vpliv na možnost njegovega napredovanja. Zato bom prikazala, kakšne so bile po posameznih letih ocene zaposlenih v Psihiatrični bolnišnici Idrija. Boljše ocene uslužbenca za organizacijo pomenijo hitrejše napredovanje in možnost za izredno napredovanje, kar ima vpliv na stroške dela oziroma plačo zaposlenega.

V spodnji tabeli je prikazana povprečna ocena po posameznih letih za zaposlene v Psihiatrični bolnišnici Idrija v letih od 2009 do 2018. Iz tabele je razvidno, da je povprečje

ocen precej nad prav dobro oceno 4, kar pomeni, da so uslužbenci bolnišnice nasploh ocenjeni zelo visoko.

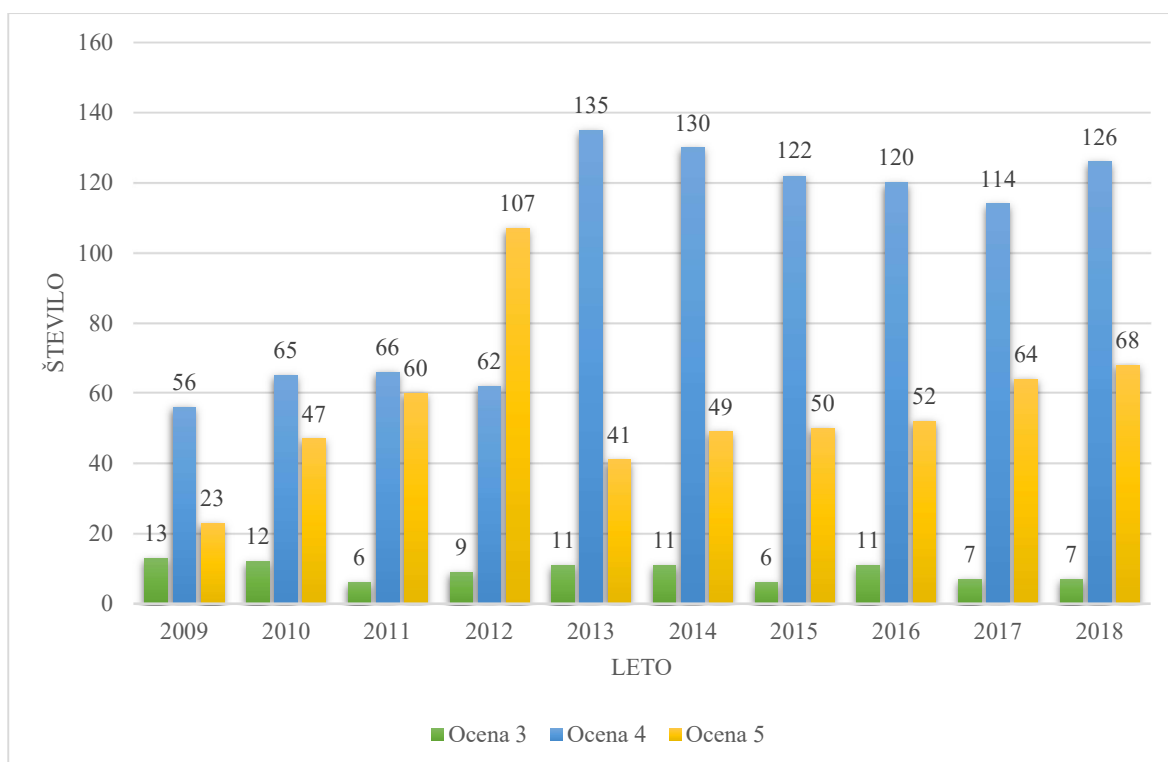
*Tabela 4: Povprečje ocen od leta 2009 do 2018*

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
4,11	4,27	4,41	4,56	4,16	4,20	4,25	4,23	4,31	4,30

*Prirejeno po Psihiatrična bolnišnica Idrija (2019a).*

Slika 1 prikazuje število zaposlenih po posamezni oceni delovne uspešnosti v Psihiatrični bolnišnici Idrija od leta 2009 do 2018. Iz grafa lahko vidimo, da je v tem obdobju prevladovala ocena zelo dobro, razen v letu 2012, ko je bilo kar 60 % zaposlenih ocenjenih z oceno odlično. Ocen dobro je bilo relativno malo, ocene zadovoljivo in nezadovoljivo pa v tem obdobju ni dobil noben zaposleni. Iz tega lahko sklepamo, da so bili zaposleni v bolnišnici na splošno deležni nadpovprečno visokih ocen. Iz navedenega je moč zaključiti, da so uslužbenci bolnišnice sicer ocenjeni izjemno visoko in da prav dobra ocena ne pomeni nujno zares nadpovprečnega in izjemnega dela zaposlenih (Psihiatrična bolnišnica Idrija, 2019a).

*Slika 1: Gibanje letnih ocen zaposlenih v PBI od leta 2009 do 2018*



*Prirejeno po Psihiatrična bolnišnica Idrija (2019a).*

Povprečni plačni razred zaposlenih v bolnišnici se je, brez upoštevanja administrativno tehničnih delavcev, v zadnjih treh letih dvignil na 37.

V obdobju 2017-2018 se je skladno z ukrepi za odpravo plačnih anomalij dosežen plačni razred spremenil 141 uslužbencem, kar predstavlja 65 % vseh zaposlenih v bolnišnici. S 1.12.2018 je dodatno napredovalo 69 uslužbencev, kar predstavlja 32 % vseh uslužbencev. (Psihiatrična bolnišnica Idrija, 2019b, str. 24). V letu 2019 je s 1.12. napredovalo 42 uslužbencev, kar predstavlja 20 % vseh uslužbencev.

## **4 ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V PBI TER ZADOVOLJSTVA Z OCENJEVALNIM LISTOM**

### **4.1 Namen raziskave**

Raziskava je bila opravljena v Psihiatrični bolnišnici Idrija v mesecu aprilu 2019. Anketni vprašalnik je bil namenjen vsem zaposlenim v bolnišnici. Z raziskavo sem želela ugotoviti kateri so glavni dejavniki, ki najbolj motivirajo zaposlene, predvsem če mednje sodita tudi napredovanje v višji plačni razred in plača, ki je neposredno vezana tudi na napredovanje. V drugem delu ankete pa sem želela pridobiti mnenja zaposlenih glede ustreznosti ocenjevalnega lista za delovno uspešnost in njihove predloge za izboljšave le-tega.

Z raziskavo sem želela preveriti hipoteze, ki sem jih opredelila že v uvodnem delu zaključne strokovne naloge, in sicer:

1. Napredovanje ni med glavnimi dejavniki motivacije, čeprav je neposredno povezano s plačo, ki predstavlja enega od glavnih dejavnikov motivacije na delovnem mestu.
2. Manj kot polovica zaposlenih je ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti ocenilo kot ustrezen (z obstoječim ocenjevalnim listom so zadovoljni in ne bi ničesar spreminjali).

### **4.2 Značilnosti vzorca in metoda**

V raziskavo so bili zajeti vsi zaposleni v Psihiatrični bolnišnici Idrija, ki so bili ocenjeni za leto 2018. Število zaposlenih je konec leta 2018 znašalo 214. Izpolnjenih je bilo 62 anketnih vprašalnikov, od tega 9 nepravilno. Raziskava je bila torej opravljena na podlagi 53 anketnih vprašalnikov, kar znaša okrog 25 % vseh zaposlenih.

Anketni vprašalnik je bil anonimen. Sestavljajo ga štiri vprašanja zaprtega tipa in dva vprašanja odprtega tipa (prikazan je v Prilogi).

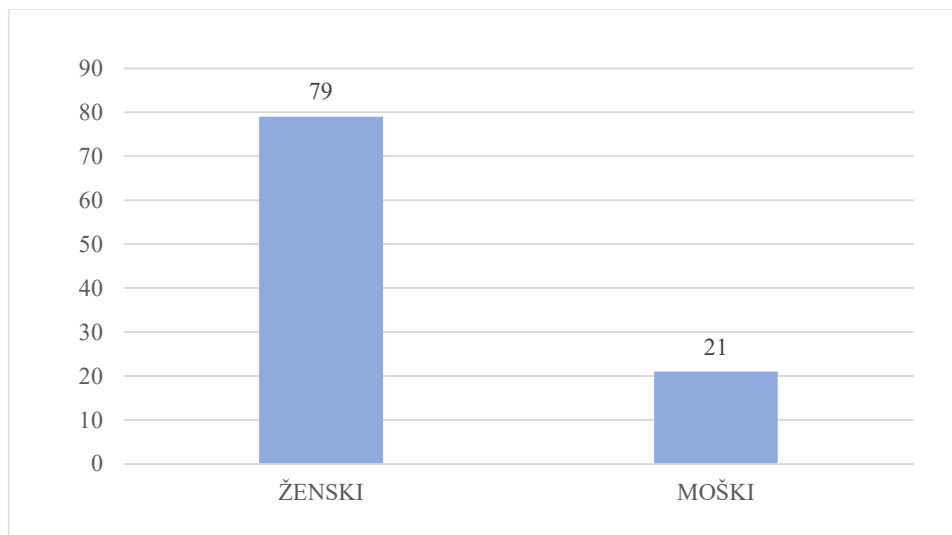


## 4.3 Rezultati raziskave

### 4.3.1 Struktura anketirancev

Na podlagi slike 2 je razvidno, da je anketni vprašalnik izpolnilo 42 žensk (79 %) in 11 moških (21 %).

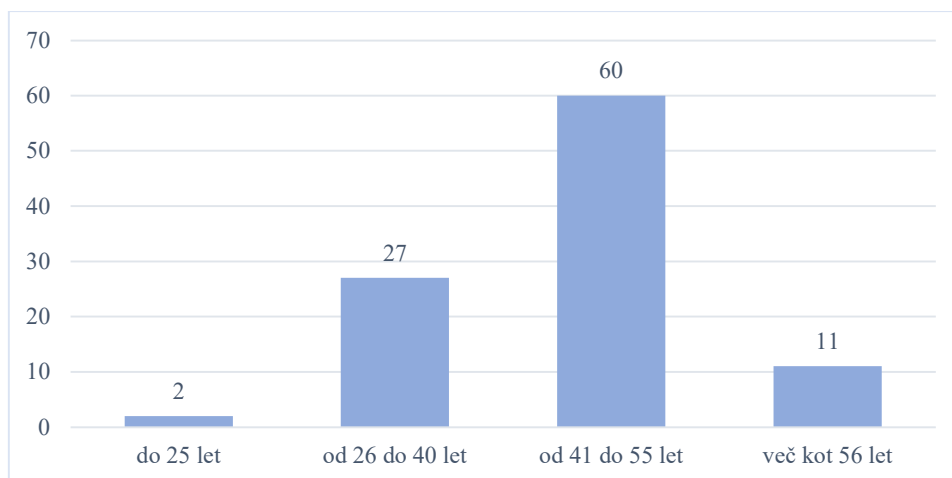
*Slika 2: Delež anketirancev glede na spol*



*Vir: lastno delo.*

Na sliki 3 je prikazana struktura anketirancev po starosti. Največja odzivnost na anketni vprašalnik je bila v starostni skupini od 41 do 55 let, kateri delež znaša 60 %. Sledijo jim anketiranci v starostni skupini od 26 do 40 let (27 %), nato anketiranci, ki so stari več kot 56 let (11 %). Iz starostne skupine do 25 let je anketni vprašalnik izpolnilo 2 % anketirancev.

*Slika 3: Delež anketirancev glede na starostno strukturo*

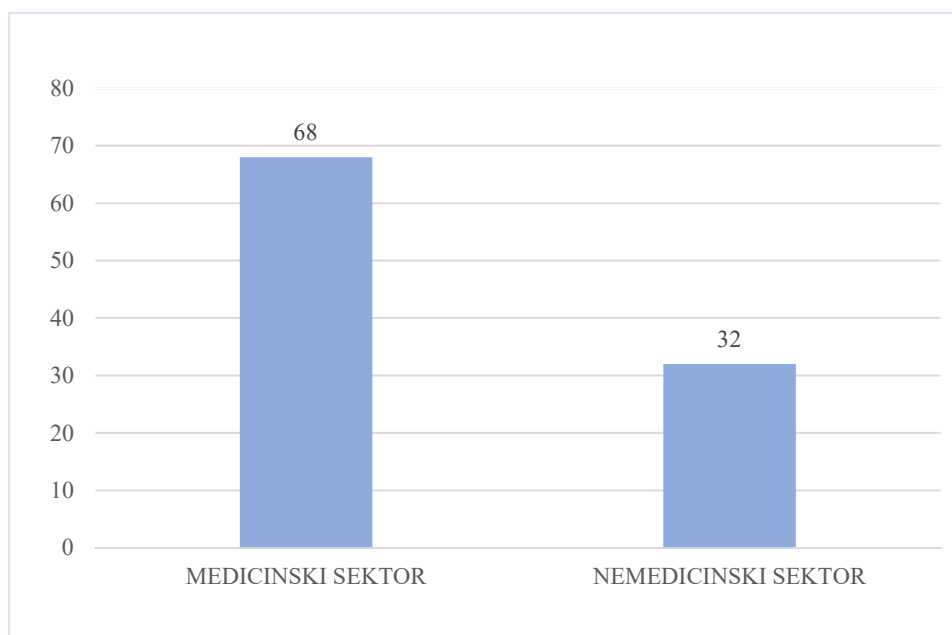


*Vir: lastno delo.*

Na spodnji sliki (slika 4) je prikazan delež anketirancev glede na sektor, v katerem so zaposleni. Anketni vprašalnik je izpolnilo 36 uslužbencev, ki so zaposleni v medicinskem sektorju, kar predstavlja 68 % ter 17 uslužbencev, ki so zaposleni v nemedicinskem sektorju, kar predstavlja 32 %.

Kot je bilo že prikazano v tabeli 1, je bilo konec leta 2018 v Psihiatrični bolnišnici Idrija v medicinskem sektorju zaposlenih 176 uslužbencev, v nemedicinskem sektorju pa 38 uslužbencev. Odzivnost na anketni vprašalnik je torej bila v medicinskem sektorju 20 %, v nemedicinskem sektorju pa 45 %.

*Slika 4: Delež anketirancev glede na sektor, v katerem so zaposleni*



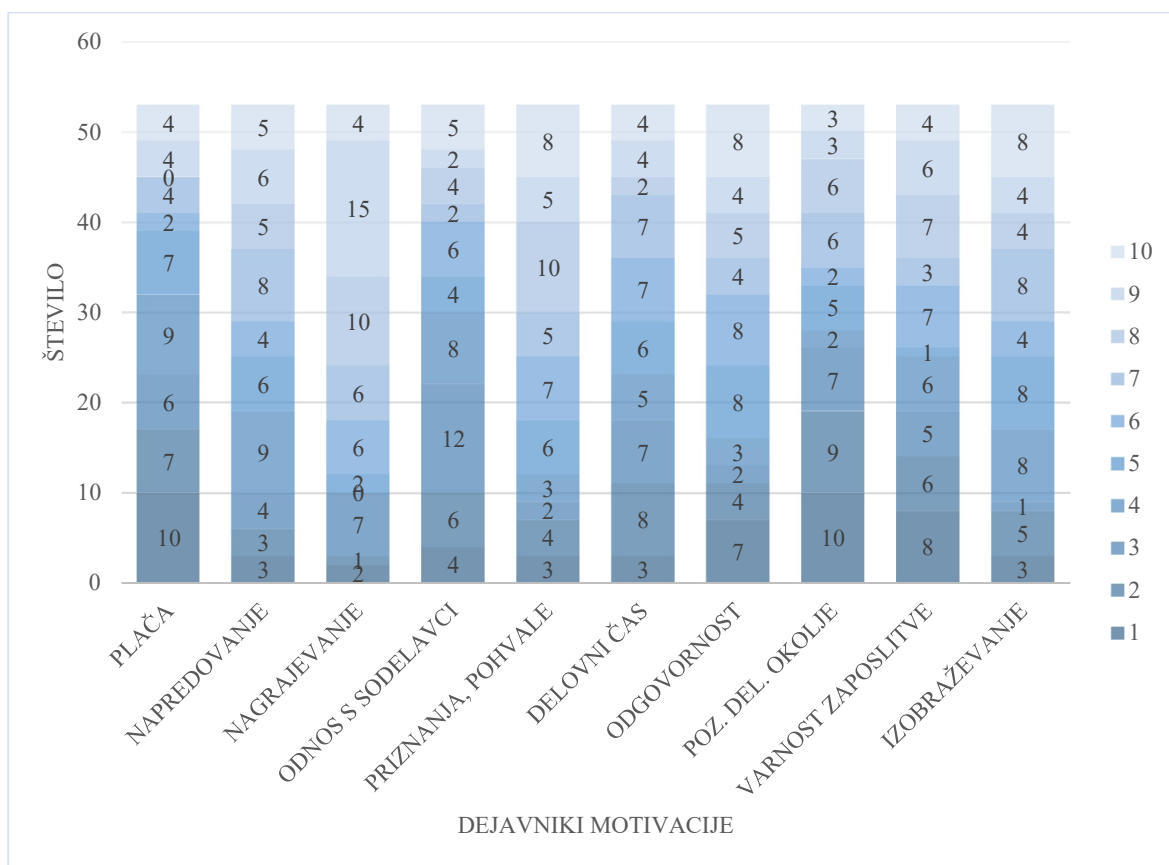
*Vir: lastno delo.*

#### 4.3.2 Dejavniki motivacije na delovnem mestu

V četrtem vprašanju sem anketirance spraševala, kateri dejavnik jih na delovnem mestu najbolj motivira. Odgovori so bili strukturirani z ocenjevalno lestvico. Ponujenih je bilo deset dejavnikov, ki so jih razvrstili glede na stopnjo motivacije. Ocena 1 je pomenila, da jih ta dejavnik najbolj motivira, 2 nekoliko manj itd. do ocene 10, ki je pomenila, da je to dejavnik, ki najmanj vpliva na njihovo motivacijo na delovnem mestu. Anketiranec je vsako oceno (številko) lahko uporabil samo enkrat.

V sliki 5 je prikazano število podanih ocen po posameznih dejavnikih motivacije. Iz slike lahko vidimo za vsak posamezen dejavnik motivacije, koliko anketirancev je podalo določeno oceno oz. stopnjo motiviranosti.

Slika 5: Število podanih ocen glede na stopnjo motiviranosti po posameznih dejavnikih motivacije

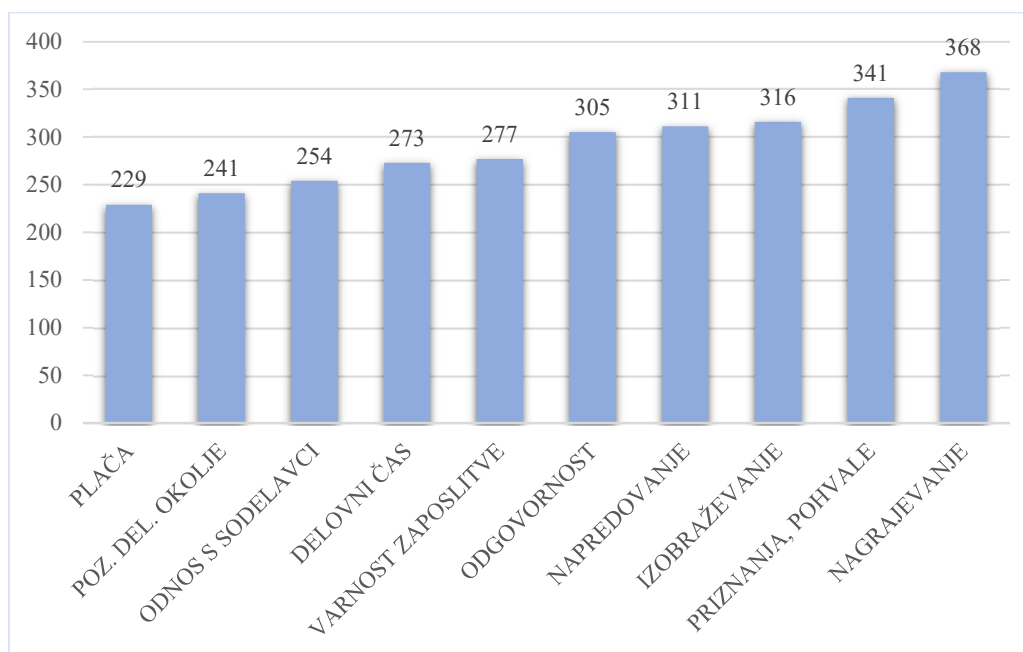


Vir: lastno delo.

V sliki 6 so dejavniki motivacije prikazani po točkah, in sicer po vrstnem redu od dejavnika, ki anketirance najbolj motivira do dejavnika, ki anketirance najmanj motivira. Kot smo že omenili, so anketiranci največji motivator označili s številko 1 itd. do najmanjšega s številko 10, kar torej pomeni, da je dejavnik, ki zaposlene na delovnem mestu najbolj motivira, bil ocenjen z najmanj točkami.

Podatki iz analize kažejo, da anketirancem na delovnem mestu predstavlja največjo motivacijo plača. Sledijo pozitivno delovno okolje, odnos s sodelavci, delovni čas, varnost zaposlitve, odgovornost, napredovanje, izobraževanje, priznanja in pohvale ter na zadnjem mestu, kot najmanjši motivator nagrajevanje.

Slika 6: Dejavniki motivacije na delovnem mestu po točkah



Vir: lastno delo.

#### 4.3.2.1 Hipoteza 1

Napredovanje ni med glavnimi dejavniki motivacije, čeprav je neposredno povezano s plačo, ki predstavlja enega od glavnih dejavnikov motivacije na delovnem mestu.

Hipoteza 1 je potrjena, saj je napredovanje, gledano po točkah, komaj sedmo po vrsti med motivatorji na delovnem mestu. Medtem ko plača, ki je med drugim vezana tudi na napredovanje, daje zaposlenim največ motivacije na delovnem mestu.

#### 4.3.3 Zadovoljstvo zaposlenih z ocenjevalnim listom za oceno delovne uspešnosti

S petim vprašanjem, ki je bilo odprtega tipa in so nanj anketiranci odgovorili brez vnaprej ponujenih možnosti, sem zaposlene vprašala, kaj se jim pri ocenjevalnem listu za oceno delovne uspešnosti zdi dobro.

Med 53 veljavnimi anketnimi vprašalniki 7 zaposlenih (13 %) ni podalo odgovora, 17 zaposlenih (32 %) je na vprašanje odgovorilo, da se jim ocenjevalni list ne zdi dober, 29 zaposlenih, torej več kot polovica anketiranih (55%) pa je opredelilo postavke, ki se jim na ocenjevalnem listu zdijo dobre.

Tisti zaposleni, ki so podali odgovor, da se jim pri ocenjevalnem listu ne zdi nič dobro, so navedli naslednje argumente. Kot glavni razlog so izpostavili, da je ocena, kljub natančno določenim kriterijem in zahtevam za določitev ocene, preveč subjektivna. Kar pomeni, da je

ocena lahko odvisna tudi od samega odnosa med nadrejenim in podrejenim. Prav tako menijo, da nekateri z lahkoto napredujejo, čeprav v svojem delu ne izstopajo in ne dosegajo določenih zahtev, ki so potrebne za izpolnitev kriterijev za dosego posamezne ocene. Zaradi nepravilnosti pri ocenjevanju tako posledično pri zaposlenih prihaja do nezadovoljstva in zmanjšanja motivacije za dosego ciljev za naprej. V splošnem so zaposleni zadovoljni z izbranimi elementi, ki se ocenjujejo pri zaposlenem (ocenjevanje strokovnosti, obsega dela, kreativnosti, organiziranosti itd.), so pa opozorili na to, da trenutni ocenjevalni list ni primeren za vse službe. Kot sem že v začetku omenila, so zaposleni v Psihiatrični bolnišnici Idrija razdeljeni na medicinski in nemedicinski sektor. Zaposleni, ki spadajo v slednjega, pri svojem delu večinoma nimajo stika s pacienti, je pa med elementi ocenjevanja tudi odnos do pacientov in njihovih svojcev, zato bi bilo potrebno elemente ocenjevalnega lista prilagoditi posameznim službam.

Nekaj več kot polovica anketiranih je podalo posamezne elemente ocenjevalnega lista, ki jih ocenjujejo kot dobre. Menijo, da so večinoma vsi kriteriji ustrezni in smiselni ter da zajemajo vsa področja, ki so pomembna za ocenjevanje. Med kriteriji, ki se zaposlenim zdijo najbolj pomembni, so izpostavili ustvarjalnost, komunikacijo, organiziranje dela ter strokovnost in obseg dela. So pa po drugi strani, kot že omenjeno, izpostavili problematiko, da bi morali kriteriji biti prilagojeni posebej za medicinske in nemedicinske službe. Zaposleni so obrazec ocenili kot enostaven in pregleden, kar ocenjevalcu omogoča lažje izpolnjevanje. Kot pomemben del so poudarili tudi zadnjo postavko, kjer ocenjevalec opisno utemelji oceno po posameznih kriterijih. To mu omogoča zajem dodatnih posameznikovih specifičnih delovnih lastnosti, ki jih v podanih kriterijih ni bilo možno ovrednotiti, kar pa po drugi strani ocenjevalcu daje možnost podati preveč subjektivno oceno. Ocena delovne uspešnosti se nekaterim zaposlenim zdi dobra, saj nudi možnost za napredovanje v višji plačni razred, kar pa pomeni tudi dodatno motivacijo za zaposlenega. Večinoma so vprašani izpostavili kot dobro predvsem razgovor, ko ocenjevalec seznanjen uslužbenca z oceno in utemelji oceno posameznih kriterijev. Razgovor daje možnost tako vodji, kot njegovemu podrejenemu, da podata svoje mnenje, se pogovorita glede doseganja ciljev in izpolnjevanja nalog v preteklem delu zaposlenega in v prihodnjem letu, kot tudi glede pričakovanih vedenj, njunega odnosa.

#### 4.3.4 Predlogi ukrepov za izboljšave ocenjevalnega lista

V šestem vprašanju, ki je bilo prav tako odprtega tipa, sem zaposlene vprašala, kaj bi pri obstoječem ocenjevalnem listu spremenili ter kakšni so njihovi predlogi ukrepov za izboljšave ocenjevalnega lista.

Od 53 anketiranih zaposlenih jih 6 (11 %) ni podalo odgovora na zadnje vprašanje. 11 (21 %) anketiranih je mnenja, da bi obstoječi ocenjevalni list morali ukiniti in poiskati drugačne možnosti za ocenjevanje in nagrajevanje. 36 (68 %) zaposlenih je podalo predloge za izboljšanje ocenjevalnega lista, in sicer:

– Večja objektivnost; ocena s strani treh oseb

Med predlogi in ukrepi za spremembe so zaposleni v večji meri izpostavili predvsem doseganje večje stopnje objektivnosti. Tu je predvsem pomembna vloga ocenjevalcev, da so strokovni, objektivni, nepristranski in pošteni do vseh podrejenih. Poraja pa se tudi vprašanje, kdo naj izvaja ocenjevanje. Zaposleni predlagajo, da ocenjevanje ne bi potekalo samo s strani vodje, ampak bi vsakega zaposlenega ocenili trije ocenjevalci: vodja, sodelavci in podrejeni. V tem primeru bi se lahko v določeni meri izognili subjektivni oceni, kjer vodja poda nadpovprečno oceno zaradi ustrežljivosti in dobrohotnosti ter da bi se izognil zameram s strani podrejenih ali na drugi strani nižjo oceno od dejanske, zaradi slabega odnosa med vodjo in podrejenim. Ocena s treh strani bi bila smiselna tudi v primerih, ko vodja opravlja delo na drugi lokaciji kot njegov podrejeni in imajo ostali sodelavci veliko večji vpogled v organiziranje dela, komunikacijo, samostojnost itd. Prav tako bi opažanja, pripombe in pohvale s strani vodje, sodelavcev in podrejenih, povečale pripravljenost za spremembo vedenja, ki bi izboljšala učinkovitost pri delu. Po drugi strani pa bi bilo smiselno tudi ocenjevanje vodje s strani zaposlenega, predvsem ocena njegovega načina vodenja, spodbujanja, motiviranja, komunikacije in pripravljenosti graditi na odnosih. S tem bi pridobili informacijo ali vodja usmerja in motivira svoje podrejene v pravi smeri, da le-ti znajo izpolniti pričakovanja ter naloge in uresničiti zastavljene cilje.

Kot navaja Pečarič (2019, str. 6) pa bi subjektivno ocenjevanje lahko zmanjšali z usposabljanjem in izobraževanjem vodij v zvezi z ocenjevanjem javnih uslužbencev. Tako bi lažje prepoznali in razumeli pomen ocenjevanja in ga izvajali dosledno. Realna ocena bi zaposlenemu dala povratno informacijo, pohvalo oziroma na drugi strani opozorila na napake. Pri tem pa je pomembno, da bi si vodja večkrat letno beležil pohvale in kritike glede dela zaposlenega, s čemer bi nato tudi lažje argumentiral podano oceno delovne uspešnosti.

– Prilagojenost ocenjevalnega lista posameznim službam

Ocenjevalni obrazec bi moral biti narejen skladno z zahtevami delovnega mesta. Elementi, ki se ocenjujejo, niso primerni za vsa delovna mesta. Potrebno bi bilo poskrbeti, da posamezni obrazec vsebuje področja, na katera zaposleni lahko poda oceno. Na trenutnem ocenjevalnem listu je med elementi ocenjevanja odnos do pacientov in svojcev. Ocena je sicer zelo pomembna v delovnem procesu za tiste, ki delajo v medicinskem sektorju, vendar ne za službe, katere nimajo stika s pacienti. Prav tako bi lahko med elemente ocenjevanja dodali odnos do sodelavcev, ki je tudi ključnega pomena za pozitivno delovno okolje in je glede na analizo ankete pomemben motivator na delovnem mestu. Prav tako bi bilo smiselno posameznim službam prilagoditi kriterije, ki so za posamezne službe prezahtevni in se jih vodje pri ocenjevanju ne držijo striktno in kljub neizpolnjevanju dodelijo oceno odlično.

- Odstotek zaposlenih, ki lahko dobijo oceno odlično

V navodilih za izpolnjevanje ocenjevalnega lista je opredeljeno, da lahko oceno »odlično« vodja v posamezni službi skupno dodeli le do 15 % zaposlenim. Če vsi zaposleni delajo enako dobro in izpolnjujejo enake kriterije za doseganje odlične ocene, po katerih merilih naj se vodja odloči, komu dodeliti oceno odlično in komu ne? Tako je ocena lahko nepoštena, kar pa privede do nesoglasij in posledično zaposleni izgubijo motivacijo in v svoje delo ne vlagajo več toliko truda.

Zaposleni so tudi izpostavili, da so kriteriji za ocenjevanje precej strogi in jih le malokdo izpolni. Kljub temu pa veliko zaposlenih dobi oceno odlično, torej nekateri vodilni ne upoštevajo navodil in kriterijev za ocenjevanje. Povprečne ocene zaposlenih v bolnišnici, ki so prikazane v Tabeli 3, kažejo na to, da so zaposleni na splošno deležni nadpovprečno visokih ocen, v letu 2012 pa je bilo kar 60 % zaposlenih ocenjenih z oceno odlično. Torej ni nujno, da ocena odlično pomeni, da delajo visoko nad pričakovanji. Iz tega lahko sklepamo, da večino vodij svojim podrejenim podeljuje previsoke ocene letne delovne uspešnosti in bi zato morali vzpostaviti ustrežnejši sistem merjenja in ocenjevanja, kjer bi bilo omogočeno nagrajevanje boljših in uspešnejših zaposlenih. Trenutni sistem se »vse bolj spreminja v avtomatizem, v nujno potreben korak na poti napredovanj, ki služi za zvišanje plače, ne pa kot motivacijski mehanizem in upravljanje kariere zaposlenega (Pečarič, 2019, str. 4).« Tako so tisti, ki so resnično boljši in odstopajo od ostalih zaposlenih postavljeni v neenakopraven položaj (Pečarič, 2019).

- Letni razgovori

Zaposleni so v odgovorih poudarili pomen letnega razgovora, kjer si vodja vsaj enkrat letno vzame čas za pogovor s svojimi zaposlenimi.

Letni razgovor ni del ocenjevanja delovne uspešnosti, je pa dobra podlaga za ocenjevanje, saj s pogovorom vodja in zaposleni uskladiata, katere spretnosti, znanja in veščine so pri delu ključnega pomena in odločilno vplivajo na uspešnost (Ramšak Pešec, 2007).

Tudi z Zakonom o javnih uslužbencih, Ur. l. RS, št. 63/07 – uradno prečiščeno besedilo, 65/08, 69/08 - ZTFI-A, 69/08 - ZZavar-E in 40/12 – ZUJF, je v 105. členu opredeljeno, da mora »nadrejeni spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem«. Vodja je tako dolžan opraviti letni razgovor, v kolikor ga podrejeni ne zavrne in pogovora ne želi opraviti.

Čeprav letni razgovor vzame nekaj časa, predvsem če se vodja nanj pripravlja skozi vse leto in si beleži opazanja v delovnem procesu, je pomemben, tako za vodjo kot za zaposlenega. Prav je, da vodja izpostavi, kaj se od zaposlenega pričakuje ter mu predstavi cilje dela in pričakovane rezultate. Na osnovi razgovora se tako določijo podlage za spremljanje dela in doseganje rezultatov, oblikujejo se letni programi za delo posameznika. Vodja poda svoje ugotovitve dosedanjega dela zaposlenega, njegovega delovnega prispevka, izpostavi

prednosti in kakovosti zaposlenega ter pomanjkljivosti, katere bi bilo potrebno odpraviti. Nadrejeni svojim zaposlenim predstavi letni plan dela in načrt usposabljanja ter povpraša zaposlene o njihovih ambicijah, katere nato tudi upošteva. Kot navaja Mihalič (2006, str. 222) je pri letnem razgovoru pomembno, da gre za »dvostransko izmenjavo stališč, predlogov, razmišljanj, idej, problemov, zadovoljstva, priložnosti, izzivov in podobno, in sicer s strani neposrednega vodje za sodelavca in s strani sodelavca«.

Če bi torej vodja skozi celo leto zapisoval svoje ugotovitve, predloge, tako pohvale kot kritike, ki bi jih izpostavil na letnem razgovoru, bi tudi lažje in bolj objektivno lahko podal oceno delovne uspešnosti. Ocena tako ne bi bila podana na trenutno stanje v organizaciji, ampak bi temeljila na opažanjih skozi vse leto (Kadring, b. l.). Letni razgovor bi bil tudi priložnost za izboljšanje odnosov med vodjo in zaposlenim ter tudi priložnost za izboljšanje uspešnosti.

– Večji poudarek na variabilnem delu nagrajevanja

Anketirani so med možnimi ukrepi izpostavili tudi možnost variabilnega nagrajevanja. Variabilni del nagrajevanja je definiran kot tisti del nagrade, ki je odvisen od tega, kako dobro delavec opravlja delo (Zupan, 2001, str. 19–20), torej od delovne uspešnosti, ki se lahko ocenjuje na individualni ali skupinski ravni. Glede tega je junija 2019 svoja izhodišča predstavilo tudi Ministrstvo za javno upravo. Obstoječe napredovanje, ki omogoča vzpon po plačni lestvici za 40 % osnovne plače (10 plačnih razredov) bi zmanjšali na napredovanje do 20% osnovne plače (5 plačnih razredov) (Dernovšek, 2019). Prihranke zaradi manjšega števila napredovanj bi vlada tako lahko namenila variabilnemu delu nagrajevanja. Tako bi si javni uslužbenci z odličnim delom pridobili možnost, da se mesečno potegujejo za 30-odstotni variabilni dodatek k plači. Pri tem pa bi bilo pomembno usposabljanje nadrejenih ter uvajanje mehanizmov, ki bodo zagotovili odgovornost nadrejenih pri podeljevanju nagrad, da le to ne bi postalo preveč avtomatično in bi bili nagrajeni res tisti zaposleni, ki so si s svojim delom to zaslužili.

#### *4.3.4.1 Hipoteza 2*

Manj kot polovica zaposlenih je ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti ocenilo kot ustrezen (z obstoječim ocenjevalnim listom so zadovoljni in ne bi ničesar spreminjali).

Hipoteza 2 je potrjena. Zaradi odprtega tipa petega in šestega vprašanja, ne moremo natančno opredeliti, koliko odstotkov zaposlenih je ocenjevalni list ocenilo kot ustrezen. Čeprav je nekaj več kot polovica zaposlenih na ocenjevalnem listu našla določene postavke in kriterije, ki se jim zdijo dobre, pa nobeden od zaposlenih ni ocenjevalnega lista v celoti ocenil kot ustreznega. Vsak je podal določene kritike glede ocenjevanja in predloge, kako bi le-tega lahko izboljšali, nobeden pa ni podal mnenja, da bi ocenjevalni list ostal tak kot je in da kot tak ponuja pravično in motivacijsko naravnano ocenjevanje delovne uspešnosti.



## SKLEP

V javnem sektorju je sistem plač urejen z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju, kateri je bil po sprejetju leta 2002 večkrat spremenjen in dopolnjen, dokler ni bila leta 2008 izvedena prevedba plač na enoten plačni sistem. Namen prevedbe je temeljil na uvedbi izboljšav, katere bi prinesle bolj pregleden, urejen in pravičen sistem, s katerim bi odpravili plačna nesorazmerja in s tem nenazadnje tudi dosegli večjo učinkovitost in motivacijsko naravnost javnih uslužbencev.

Nov plačni sistem pa ni prinesel večje motiviranosti zaposlenih pri opravljanju dela, saj napredovanje, ki se izvaja na osnovi ocen delovne uspešnosti zaposlenega v javnem sektorju, mnogim predstavlja edini mehanizem finančnega nagrajevanja. Po opravljeni analizi v Psihiatrični bolnišnici Idrija, največjo motivacijo za zaposlene predstavlja plača, katere višina pa je odvisna tudi od napredovanja. Da zaposleni plačo postavljajo na prvo mesto, lahko izhaja tudi iz dejstva, da vsi v prvi vrsti delamo zato, da zaslužimo denar, s katerim si zagotovimo nujno potrebne dobrine. Prav zaradi pomanjkanja fleksibilnosti napredovanja in nagrajevanja, vodje podeljujejo nadpovprečno visoke ocene delovne uspešnosti, z namenom, da bi svojim podrejenim zagotovile napredovanje in s tem povečale motivacijo za uspešno opravljanje dela. Vendar pa je to privedlo do tega, da je napredovanje v višji plačni razred postalo samoumevno in vsak javni uslužbenec napreduje ne glede na to, kako kakovostno je opravil delo. Nadpovprečno ocenjevanje tako po drugi strani prinaša nezadovoljstvo zaposlenih, zlasti tistih, ki so pri svojem delu produktivnejši in bolj obremenjeni.

Tudi podatki povprečnih ocen delovne uspešnosti zaposlenih v idrijski psihiatrični bolnišnici kažejo, da so uslužbenci bolnišnice na splošno deležni nadpovprečno visokih ocen, saj je povprečje ocen od leta 2009 do 2018 vedno presegalo prav dobro oceno, zadovoljive in nezadovoljive ocene v tem obdobju ni dobil noben od zaposlenih. Denarno nagrajevanje pa ne predstavlja edinega motivatorja. Številne raziskave kažejo na to, da plača deluje le kot kratkotrajni motivator, zato je pomembno, da vodja da velik poudarek tudi na nedenarno motiviranje, na kar kaže tudi analiza zaposlenih v bolnišnici, kjer uslužbenci dajejo velik poudarek na elemente motivacije, kot so pozitivno delovno okolje, dober odnos s sodelavci, delovni čas, medtem ko napredovanja ne umeščajo v sam vrh glavnih motivatorjev za doseganje zastavljenih ciljev.

Analiza ocenjevalnega lista za oceno delovne uspešnosti v bolnišnici je pokazala, da so zaposleni zadovoljni z določenimi elementi ocenjevalnega lista, kljub temu pa nobeden od anketiranih ocenjevalnega lista ni ocenil kot popolnoma ustreznega. Izpostavili so, da bi bilo potrebno pri ocenjevanju zagotoviti večjo objektivnost, tako da bi vsakega zaposlenega ocenili trije ocenjevalci, kot tudi z usposabljanjem vodij v zvezi z ocenjevanjem. Predvsem so dali poudarek tudi na to, da bi vodja skozi vse leto beležil svoja opažanja, tako pohvale kot kritike in tako bi bila ocena bolj realna, zaposleni bi z njo dobil pomembne povratne informacije, s tem bi se zmanjšala tudi stopnja subjektivnosti, saj ocena ne bi bila podana glede na trenutno stanje v organizaciji. Kot eno od pomanjkljivosti so označili tudi

neprilagojenost ocenjevalnega obrazca posameznim službam, saj elementi, ki se ocenjujejo, niso primerni za vsa delovna mesta. Predvsem bi bilo potrebno vzpostaviti ustrežnejši sistem napredovanja, kateri ne bi služil le za zvišanje plače, temveč bi deloval kot motivacijski mehanizem in s katerim bi bilo omogočeno nagrajevanje tistih zaposlenih, ki so pri svojem delu bolj uspešni in produktivni. To bi lahko dosegli tudi z moderniziranjem sistema napredovanja, glede katerega je že podalo izhodišča Ministrstvo za javno upravo. Nov sistem bi zmanjšal napredovanje na pet plačnih razredov. Prihranke, ki bi nastali zaradi manjšega števila napredovanj, bi tako lahko namenili variabilnemu delu nagrajevanja. S takim sistemom bi bili lahko nagrajeni res tisti zaposleni, ki so si s svojim delom to zaslužili.

Pomembno je, da organizacija pozna želje svojih zaposlenih in jih tako zna primerno nagraditi, kar zaposlenim da dodatno motivacijo, da bodo svoje delo z veseljem opravljali in ga tako tudi kakovostno opravili. Z upoštevanjem nekaterih smernic bi odpravili preveč subjektivno ocenjevanje, z variabilnim delom nagrajevanja bi spodbudili in motivirali zaposlene k bolj učinkovitemu delu, hkrati pa bi s tem zmanjšali nezadovoljstvo in ustvarili bolj pozitivno organizacijsko klimo.

Poleg preureditve denarnega dela nagrajevanja v javnem sektorju, pa bi morala bolnišnica stremeti tudi k drugim nedenarnim načinom motiviranja zaposlenih, ki bi pripomogli k večji uspešnosti, kot so na primer izboljšanje delovnih razmer in učinkovitejše vodenje. Z uvajanjem novih sprememb bomo dosegli učinkovitost le takrat, ko bosta v ustanovah vladala zaupanje in medsebojno spoštovanje.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bogataj Derlink, L. (2016). *Pravni vidiki motiviranja za napredovanje zaposlenih v zdravstvu* (magistrsko delo). Ljubljana: Evropska pravna fakulteta v Novi Gorici.
2. Brezovšček, M. & Haček, M. (2002). Reforma slovenskega sistema javnih uslužbencev in proces vključevanja v Evropsko unijo. *Teorija in praksa*, 39(4), 691–704.
3. Dernovšek, I. (2014, 9. december). Avtomatizem pri nagrajevanju in napredovanju ubija motivacijo. *Dnevnik*. Pridobljeno 28. marec 2020 iz <https://www.dnevnik.si/1042699684>
4. Dernovšek, I. (2019, 14. junij). Manj napredovanj, več nagrajevanj. *Dnevnik*. Pridobljeno 17. januar 2020 iz <https://www.dnevnik.si/1042889394>
5. E-uprava. (b. l.). *Javni sektor*. Pridobljeno 17. april 2019 iz <https://e-uprava.gov.si/drzava-in-druzba/javni-sektor.html>
6. Kadring. (b. l.). *Ocenjevanje zaposlenih*. Pridobljeno 27. september 2019 iz <http://www.kadring.si/hrm/ocenjevanje-zaposlenih>
7. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Založba Mihalič in partner.
8. Mlinarič, U. (2019, 20. junij). Javni sektor: Po uradnikih krojen plačni sistem. *Večer*. Pridobljeno 17. januar 2020 iz <https://www.vecer.com/javni-sektor-po-uradnikih-krojen-placni-sistem-10026999>

9. Pečarič, M. (2019). Slovenski javni uslužbenci – »skoraj vsi so odlični«. *Pravna praksa*, 38(21–22), 1393–1394.
10. Psihiatrična bolnišnica Idrija. (b. 1.a). *Skrb za kakovost: Akreditacija bolnišnice*. Pridobljeno 30. april 2019 iz <https://www.pb-idrija.si/o-bolnisnici/skrb-za-kakovost/akreditacija-bolnisnice>
11. Psihiatrična bolnišnica Idrija. (b. 1.b). *Bolnišnica skozi zgodovino*. Pridobljeno 30. april 2019 iz <https://www.pb-idrija.si/o-bolnisnici/bolnisnica-skozi-zgodovino>
12. Psihiatrična bolnišnica Idrija. (b. 1.c). *Poslanstvo in vrednote*. Pridobljeno 30. april 2019 iz <https://www.pb-idrija.si/o-bolnisnici/poslanstvo-in-vrednote-bolnisnice>
13. Psihiatrična bolnišnica Idrija. (2019a). *Gibanje ocen 2009-2017* (interno gradivo službe za kadre in organizacijo). Idrija: Psihiatrična bolnišnica Idrija.
14. Psihiatrična bolnišnica Idrija. (2019b). *Poslovno poročilo 2018*. Idrija: Psihiatrična bolnišnica Idrija.
15. Ramšak Pešec, M. (2007, 3. december). *Odklonitev letnega razgovora z nadrejenim* (interno gradivo). Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za organizacijo in kadre.
16. Ramšak Pešec, M. (2012). Plačni sistem javnega sektorja in njegov vpliv na motiviranje zaposlenih. *Revija HR&M*, 10(45), 9–13. Planet GV: Ljubljana.
17. Ramšak Pešec, M. (2014). Ocenjevanje in napredovanje javnih uslužbencev. *Pravosodni bilten*, 3, 147.
18. Raspor, A. (2017). *Prepletenost motivacijskih teorij in teorij menedžmenta v sistemih nagrajevanja*. Dolga Poljana: Perfectus.
19. Serhan, C., Al Achy, E. & Nicolas, E. (2018). Understanding Public Sector Employees' Motivation: What Makes Them Inspired? *International Journal of Human Resource Studies*, 8(1), 249–273.
20. Tičar, B., Korade Purg, Š. & Vidič, B. (2017). *Pojasnila k ureditvi plač in drugih stroškov v zvezi z delom v javnem sektorju v letu 2017 z zbirko besedil izbranih veljavnih predpisov*. Ljubljana: Nebra d.o.o.
21. Tičar, B. & Rakar, I. (2011). *Pravo javnega sektorja*. Maribor: Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila.
22. Virant, G. (2009). *Javna uprava*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
23. Zajec, T. (2011). *Ocenjevanje delovne uspešnosti in napredovanje v javnem sektorju* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
24. Zeni, J. (2016, 13. marec). Upravljanje, odgovornost, vodenja in motivacija. *Delo*. Pridobljeno 29. marec 2020 iz <https://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/upravljanje-odgovornost-vodenje-in-motivacija.html>
25. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
26. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.



## **PRILOGA**



## **Priloga: Anketni vprašalnik**

Spoštovani sodelavci!

V okviru študija na Visoki poslovni šoli Ekonomske fakultete sem si za zaključno nalogo izbrala analizo sistema napredovanja v Psihiatrični bolnišnici Idrija.

S sledečim vprašalnikom želim ugotoviti, kakšno je vaše mnenje glede ocenjevalnega lista za oceno delovne uspešnosti. Vaše sodelovanje bi mi zelo pomagalo pri izdelavi zaključne strokovne naloge, zato vas prosim, da si vzamete nekaj minut in odgovorite na vprašanja. Anketa je anonimna. Izpolnjen vprašalnik oddate v škatlo za ankete v administraciji L stavbe.

Že vnaprej se vam lepo zahvaljujem!

Maja Bajt

### **Spol:**

- a) ženski
- b) moški

### **Starost:**

- a) do 25 let
- b) od 26 let do 40 let
- c) od 41 let do 55 let
- d) več kot 56 let

### **V kateri sektor spadate:**

- a) medicinski sektor
- b) nemedicinski sektor

## **Kaj vas na delovnem mestu najbolj motivira?**

Označite od 1 do 10, kjer 1 pomeni, da vas to najbolj motivira, 10 najmanj.

- \_\_\_ plača
- \_\_\_ možnost napredovanja
- \_\_\_ nagrajevanje
- \_\_\_ odnos s sodelavci
- \_\_\_ priznanja in pohvale
- \_\_\_ delovni čas
- \_\_\_ odgovornost
- \_\_\_ pozitivno delovno okolje
- \_\_\_ varnost zaposlitve
- \_\_\_ možnost izobraževanja

### **1. Kaj se vam pri ocenjevalnem listu za oceno delovne uspešnosti zdi dobro?**

---

---

---

---

---

---

### **2. Kaj bi pri obstoječem ocenjevalnem listu spremenili? Kakšni so vaši predlogi ukrepov za izboljšave ocenjevalnega lista?**

---

---

---

---