

**FAKULTETA ZA DRŽAVNE IN EVROPSKE ŠTUDIJE**

**OCENJEVANJE IN LETNI RAZGOVORI Z JAVNIMI  
USLUŽBENCI NA OBRAMBEM PODROČJU**

**MAGISTRSKO DELO**

**Franci CIMERMAN**

**Kranj, 2011**

**FAKULTETA ZA DRŽAVNE IN EVROPSKE ŠTUDIJE**

**OCENJEVANJE IN LETNI RAZGOVORI Z JAVNIMI  
USLUŽBENCI NA OBRAMBEM PODROČJU**

**MAGISTRSKO DELO**

**Kandidat:** Franci CIMERMAN  
90092185  
Magistrski študij program Javna uprava II. stopnje

**Mentor:** doc. dr. Damir ČRNČEC

**Kranj, 2011**

## ZAHVALA

*Hvala mentorju doc. dr. Damirju Črnčecu za strokovno pomoč in usmeritve pri pisanju magistrske naloge.*

*Zahvaljujem se tudi svojim bližnjim, ki so mi v času mojega študija stali ob strani.*

## **Povzetek**

Naloge na obrambnem področju v Republiki Sloveniji (RS) izvaja Ministrstvo za obrambo (MO), ki ga sestavlja upravni del, Slovenska vojska (SV) ter sistem varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami in so predpisane z Zakonom o obrambi ter njegovimi kasnejšimi spremembami in dopolnitvami. Minister za obrambo z usmeritvami za načrtovanje dela natančneje predpisuje cilje, naloge in prioritete na določenih področjih, skrbi za zagotovitev finančnih sredstev, materialno in kadrovske popolnitev ter pripravo in izvajanje predpisov na obrambnem področju. Minister za obrambo je pristojen za izdajanje predpisov glede ocenjevanja vojaških oseb in izvajanja letnih razgovorov v Slovenski vojski, kar je tudi predmet preučevanja v tej magistrski nalogi.

Sicer pa se je Republika Slovenija v začetku tega desetletja odločila za reformo javne uprave, predvsem reformo zakonodaje (Zakon o državni upravi, Zakon o javnih uslužbencih, Zakon o javnih agencijah, Zakon o inšpekcijskem nadzoru, Zakon o sistemu plač v javnem sektorju...). Poleg zakonodajne reforme pa je bila posebna pozornost namenjena naslednjim projektom: e-uprava, odprava administrativnih ovir, uvajanje modelov kakovosti in poslovne odličnosti.

Za kvalitetno delovanje javne uprave so pomembni naslednji elementi: uspešnost, učinkovitost, gospodarnost, etika in ekologija. Za dosego teh ciljev vsaka organizacija potrebuje kvaliteten, izobražen, usposobljen in strokoven kader. To pa je možno doseči le v organizacijah, ki razpolagajo s kvalitetnimi službami za upravljanje s človeškimi viri in skrbijo za ljudi ter njihov poklicni razvoj. Za uspešen razvoj vsakega posameznika pa sta izredno pomembna »letni razgovor« in »letna ocena«. Ta dva elementa sta v magistrski nalogi glavni predmet raziskovanja. K preučevanju spadajo analiza pravne podlage, način izvedbe letnih razgovorov in letnega ocenjevanja, preverjanje ustreznosti kriterijev službenega ocenjevanja v Slovenski vojski ter preverjanje uspešnosti le-teh v povezavi s poklicnim razvojem vsakega posameznika. Razgovor in ocenjevanje se uvrščata med ključne kazalce uspešnosti posamezne organizacije.

Na podlagi preučitve načinov ocenjevanja in napredovanja javnih uslužbencev v drugih državah in mednarodnih organizacijah smo naredili primerjavo z našim sistemom. Ker pa je ocenjevanje rezultatov dela v javni upravi zelo težko merljivo, še posebej, če sodelavcu oziroma zaposlenemu niso jasno predstavljeni kriteriji ocenjevanja, se je težko izogniti subjektivnosti. V teh primerih ima javni uslužbenec pravico do pritožbe.

V zaključku naloge smo analizirali poznavanje in uporabo »preizkusa ocene« v primeru, ko se javni uslužbenec ne strinja z dodeljeno oceno.

**Ključne besede:** obrambni sistem, javni uslužbenci, vojaške osebe, letni razgovor, letna ocena, službena ocena, preizkus ocene.

## **Abstract**

The tasks related to the defence system in the Republic of Slovenia (RS) are performed by the Ministry of Defence, which includes the administrative part, the Slovenian Armed Forces and the system of protection against natural and other disasters. These tasks are defined by Defence Act, including its later changes and supplementations.

The Minister of Defence, on the basis of orientations for planning, more precisely directs the goals, tasks and priorities in certain fields, and besides this, takes care of providing financial resources, material and personnel cast, as well as preparing and carrying out of regulations in the field of defence. The Minister of defence is also competent for issuing the assessment regulations of military personnel and the annual conversations with the employees in the Slovenian Armed Forces, which is also a subject of research in this master's thesis.

At the beginning of this decade, the Republic of Slovenia decided to carry out a reform of public administration, above all a legislative reform (Public Administration Act, Civil Servants Act, Public Agencies Act, Inspection act , Public Sector Wage System Act). Apart from the legislative field, a special attention was also given to the following projects: e-administration, eliminating of administrative impediments, introduction of models of quality and business excellence.

For the quality of public administration, the following elements are of main importance: successfulness, efficiency, economy, ethics and ecology. To achieve these goals, every organization needs quality, educated, trained and professional personnel. This can only be attained in organizations, which have quality services for managing human resources at their disposal, and in those where the management takes care of their staff and their professional development. For a successful development of each individual, the annual conversations and assessments are of extreme importance.

These two elements are therefore the main subjects of research in this master's thesis, which provides an analysis of legislation and deals with the manners of rendering annual conversations and assessments, as well as the verification of the assessment criteria in the Slovenian Armed Forces. The thesis also researches the connection between these assessment criteria and the professional development of each individual, and classifies them among the key factors of successfulness in any organization.

On the basis of studying the assessment criteria and professional promotions of civil servants in some other countries, a comparison has been made with the Slovenian assessment system.

Since the assessment of working results in public administration is not easily measurable, even more so if the criteria are not evidently presented to the employee, it

is difficult to avoid subjectivity in the assessment. In such cases, each civil servant has the right to make a complaint about the results of the assessment.

In case when a civil servant does not agree with the assigned assessment, an "assessment check" can be used. It is presented in the conclusion of the thesis.

**Key words:** defence system, civil servants, military personnel, annual conversation, annual assessment, job assessment, assessment check.

## Kazalo vsebine

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOŠKI OKVIR</b> .....	<b>4</b>
2.1	Opredelitev predmeta in cilji preučevanja .....	4
2.1.1	Predmet raziskovanja .....	4
2.1.2	Namen in cilji raziskovanja .....	4
2.2	Hipoteze .....	5
2.3	Uporabljene metode .....	5
2.3.1	Struktura naloge .....	6
2.3.2	Pričakovani rezultati raziskovanja .....	6
<b>3</b>	<b>OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV</b> .....	<b>8</b>
3.1	Uprava, javna uprava, državna uprava .....	8
3.2	Obrambno področje, obrambni sistem .....	12
3.3	Javni uslužbenci, vojaške osebe .....	15
3.4	Vojaška služba .....	20
<b>4</b>	<b>LETNA OCENA</b> .....	<b>23</b>
4.1	Cilji letnega ocenjevanja (delovne uspešnosti) .....	24
4.2	Namen ocenjevanja .....	25
4.2.1	Zakaj ocenjujemo? .....	26
4.2.2	Izbor in vrednotenje karakteristik rezultatov dela .....	28
4.3	Sekundarni in primarni pravni viri pri ocenjevanju .....	28
4.3.1	Merila oziroma kriteriji ocenjevanja .....	30
4.4	Razlogi za ocenjevanje .....	31
4.5	Rezultat letne ocene .....	31
4.5.1	Napredovanje in karierni razvoj javnih uslužbencev .....	33
<b>5</b>	<b>LETNI RAZGOVOR</b> .....	<b>34</b>
5.1	Kaj je letni razgovor? .....	34
5.2	Namen letnih razgovorov .....	36
5.3	Izvedba letnega razgovora .....	37
5.3.1	Priprava na letni razgovor: .....	37
5.3.2	Teme letnega razgovora v organih javne uprave .....	38
5.3.3	Izvajanje letnih razgovorov .....	40
5.3.4	Aktivnosti po letnem razgovoru .....	41
<b>6</b>	<b>LETNA OCENA IN LETNI RAZGOVOR NA OBRAMBEM PODROČJU</b> .....	<b>42</b>
6.1	Ministrstvo za obrambo in Slovenska vojska .....	42
6.2	Službena ocena .....	44
6.3	Namen in cilj ocenjevanja .....	46
6.4	Izvedba službenega ocenjevanja in razgovorov .....	47
6.5	Primerjava letnih ocen in razgovor med vojaškim in upravnim delom MO .....	56
6.6	Ocenjevanje in letni razgovor v izbranih državah in mednarodnih organizacijah .....	59
6.6.1	Združene države Amerike .....	59
6.6.2	Republika Hrvaška .....	63
6.6.3	NATO .....	65
6.6.4	Evropska unija .....	67
6.7	Preizkus ocene .....	72
6.8	Izzivi, dileme in predlogi, ki se pojavljajo pri izvedbi letnih ocen in razgovoru javnih uslužbencev .....	75
6.9	Pripadniki Slovenske vojske z ocenami iz tujine .....	78
<b>7</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>80</b>

<b>8</b>	<b>VIRI IN LITERATURA.....</b>	<b>84</b>
8.1	Samostojne publikacije .....	84
8.2	Članki v revijah.....	86
8.3	Prispevki in poglavja v knjigah, zbornikih .....	87
8.4	Pravni viri: .....	88
8.5	Viri z interneta: .....	89
8.6	Ostali viri: .....	90
<b>9</b>	<b>KAZALO TABEL IN SHEM .....</b>	<b>92</b>
<b>10</b>	<b>PRILOGE.....</b>	<b>93</b>
<b>11</b>	<b>IZJAVA O AVTORSTVU MAGISTRSKE NALOGE .....</b>	<b>121</b>



# 1 UVOD

Ko govorimo o obrambnem področju, imamo v mislih Ministrstvo za obrambo, ki opravlja naloge na področju obrambnega sistema (sestavljata ga upravni del in Slovenska vojska) ter sistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami. Obrambno področje opredeljuje naloge, ki jih v skladu z Zakonom o državni upravi izvaja Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije (MO) v najširšem pomenu besedne zveze<sup>1</sup>.

V Ustavi Republike Slovenije<sup>2</sup> je obramba države opredeljena: v 123. in 124. členu četrtega poglavja z naslovom »Državna ureditev«. Ustava govori o obrambi države kot obvezi za državljane, seveda pod določenimi pogoji, in določa, da vrsto, obseg in organizacijo obrambe države ureja zakon, ki ga sprejme Državni zbor Republike Slovenije z dvotretjinsko večino<sup>3</sup>.

»Obrambni sistem Republike Slovenije predstavlja celoto političnih, normativnih, organizacijskih, vojaških, kadrovskih, materialno–finančnih, obveščevalno–varnostnih, informacijsko–komunikacijskih, razvojno–raziskovalnih, izobraževalnih in drugih dejavnosti, ki jih organizira država za učinkovito zagotavljanje obrambe. Tvorita ga Slovenska vojska kot nosilka vojaške obrambe in nevojaški deli obrambnega sistema, ki zagotavljajo pogoje za delovanje celotnega obrambnega sistema«. Aktivnosti Slovenske vojske so opredeljene v temeljnem strateškem dokumentu s področja nacionalne varnosti v Sloveniji, imenovanem »Resolucija o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije (ReSNV)«<sup>4</sup>.

Ocenjevanje javnih uslužbencev in letni razgovor z javnim uslužbencem nista naključna in nepovezana procesa. Gre namreč za procesa, ki na neki način omogočata posamezniku razvoj lastne kariere in mu hkrati posredno zagotavljata osebnostni ter celostni razvoj. Seveda izključno ob predpostavki, da ima organizacija jasno začrtane cilje, vizijo nadaljnjega razvoja in da si organizacija ves čas prizadeva, da išče potenciale<sup>5</sup> kadrov ter na ta način nudi najoptimalnejši razvoj le–teh. Zavedati se namreč moramo, da v trenutku, ko pride do sinergije med posameznikovim potencialom ter ciljem oziroma vizijo organizacije, seveda ob ustrezni spodbudi posameznika, bo le–ta bistveno bolj motiviran za opravljanje nalog in uporabo svojega znanja. Na neki način bi lahko dejali, da cilji organizacije sočasno postanejo cilji posameznika, saj jih nevede ponotranji.

---

<sup>1</sup> Črnčec, Damir (2003): Tajnost podatkov: Magistrsko delo. Ljubljana: Fakultete za družbene vede.

<sup>2</sup> Ustava Republike Slovenije (Ur. l. RS, št. 33/91-I, s spremembami in dopolnitvami).

<sup>3</sup> Zakon o obrambi (Ur. l. RS, št. 82/94 s spremembami in dopolnitvami).

<sup>4</sup> Resolucija o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije (Ur. l. RS, št. 27/2010).

<sup>5</sup> Posameznikova znanja, sposobnosti, veščine in ne nazadnje tudi interese ter motive.

To pa je pravzaprav zmagovalna poteza, ki zagotovo loči uspešna<sup>6</sup> podjetja od manj uspešnih in to navkljub enako razviti tehnologiji. Uspešna podjetja imajo namreč visoko motiviran ter strokoven kader, ki sprejema cilje organizacije za svoje lastne. Zato so njihova prizadevanja konsistentna in predvsem usmerjena v nenehno izboljševanje delovnih procesov, v racionalizacijo le-teh, ter ne nazadnje v iskanje in spodbujanje novih idej.

Ocenjevanje javnih uslužbencev in letni razgovor je prav zaradi zgoraj navedenih dejavnikov več kot le neljub birokratski postopek, ki je bolj ali manj nadležna formalnost brez vidnih učinkov. Je namreč priložnost, ki lahko zbližuje potrebe organizacije in kadrov, vendar le ob predpostavki, da imamo dovolj usposobljen vodstveni kader, ki zna in zmore iskati priložnosti, v okviru katerih lahko posameznik udejanja ter uresničuje lastne in sočasno tudi organizacijske cilje, četudi le-ti niso vidni takoj. Njihovi učinki so pogosto opazni čez čas, morda prav v času kriz, recesij ali v času navidezno brezizhodnih situacij. Takrat pa je še kako pomembno, da znamo najti nove poti in priložnosti za obstoj na trgu in za ustvarjanje tako zelo zelenega presežka.

Slovenska vojska<sup>7</sup> ni glede navedenega prav nikakršna izjema. Kot vsaka druga organizacija, mora tudi ona ves čas skrbeti za ustrezno kakovost svojega dela. Z namenom zagotovitve pravilne izrabe potencialov posameznih pripadnikov, stalnega spremljanja njihovega dela, vrednotenja njihovih delovnih rezultatov ter ustrezne usklajenosti ciljev in interesov posameznih pripadnikov, s cilji ter interesi organizacije, se je tako tudi v Slovenski vojski začelo s strokovnim izvajanjem ocenjevanja delovne uspešnosti. Oblikoval se je model ocenjevanja, ki je v nalogi podrobnejše analiziran (Ficko, 2005, str. 9).

Ta model ocenjevanja predstavlja pogoje: za napredovanje tako v nazivu kot tudi plačilnem razredu, podlago za podelitev čina ali povišanje, razporejanje na druge zahtevnejše dolžnosti in določanje kandidatov za vključevanje v programe vojaškega strokovnega izobraževanja, usposabljanja ali izpopolnjevanja. Poveljujočim omogoča strokovno vodenje, poveljevanje in načrtovanje, hkrati pa tudi skrb za karierni razvoj podrejenih. Z optimalno razporeditvijo kadrov pa tudi izboljšanje njihove uspešnosti in učinkovitosti<sup>8</sup>, s tem pa splošni dvig kakovosti dela v SV (Ficko, 2005, str. 9).

Letni razgovor ter ocena delovne uspešnosti predstavljata temelj takšnega upravljanja delovne uspešnosti, ki omogoča, da organizacija, skupine in posamezni zaposleni poznajo namen delovanja organizacije, ključne cilje, delovanje sistema, povratne informacije in zaželeno kompetence<sup>9</sup>. Cilj upravljanja delovne uspešnosti je stalno

---

<sup>6</sup> »Uspešnost organizacije razumemo kot stopnjo, do katere organizacija uresničuje poslovne cilje« (Žurga 2001, str. 82).

<sup>7</sup> »Slovenska vojska so vojaška poveljstva, enote, zavodi in druge vojaške sestave, ki so pod enotnim poveljstvom, z enotnimi oznakami pripadnosti Slovenski vojski in ki odkrito nosijo orožje« (ZObr, 5. člen).

<sup>8</sup> »Učinkovitost organizacije je razmerje med vhom in izhodom, se pravi razmerje med uporabljenimi viri za izdelavo ene enote rezultata delovanja« (Žurga 2001, str. 82).

<sup>9</sup> So tiste lastnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje dela glede na zahteve organizacijske vloge.

izboljševanje delovanja posameznikov, skupin in celotne organizacije (Ficko, 2005, str. 9).

Nenehne spremembe in posodabljanja zahtevajo, da vsak zaposleni k razvoju prispeva svoja znanja in sposobnosti. Veliko organizacij, tudi javna uprava, se zaveda, da lahko predvsem zaposleni pri opravljanju nalog zaznajo probleme in prispevajo predloge za odpravo le-teh. Delovne lastnosti in sposobnosti javnih uslužbencev pa lahko vodje prepoznajo prav z izvedbo letnih razgovorov. Zato je naloga uspešne organizacije nenehno iskanje posameznikovih potencialov, spodbujanje k udeležanju lastnih ciljev v tesni povezavi s cilji organizacije ter hkrati iskanje novih potencialnih rešitev. Kot instrument razvoja človeških virov v upravi si prizadeva za doseg dveh ciljev:

- ugotoviti aktualne potrebe po razvoju (gledano na položaj uslužbenca), iz česar se razvijejo vsi ukrepi za izboljšanje kakovosti dela na posameznih delovnih mestih,
- ugotovitev želje uslužbenca (gledano na prihodnje naloge), iz katerih se razvijejo vsi ukrepi, potrebni za prihodnji razvoj (Stare, 2010).

Področja dela uprave so dober primer, kjer je samo količina dela brezpredmetno merilo za ocenjevanje zaposlenih. V tem primeru so pomembni tudi naslednji kriteriji: kakovost, strokovnost dela, natančnost, zanesljivost, samostojnost, samoiniciativnost, zahtevnost področja, upoštevanje rokov, kakovostno sodelovanje, organizacija dela, pa tudi odnos do sodelavcev in nadrejenih. Na doseganje teh vrednot in zastavljenih ciljev posameznika in organizacije kot celote je med drugim prav gotovo mogoče vplivati tudi z rednim letnim razgovorom (Ozvaldič, 2004, str. 22).

Na osnovi letnih razgovorov se oblikujejo letni programi dela posameznika. Dogovori se o ciljih in pričakovanih rezultatih ter načinu spremljanja dela in doseženih rezultatih. Letni razgovor naj bi bil ključni element spremljanja kadrov in usmerjanja kariere javnih uslužbencev. Vodja naj bi opravil letne razgovore vsaj enkrat letno z vsemi zaposlenimi. O uspešno opravljenem razgovoru pa lahko govorimo le, če komunikacija med vodjo in sodelavcem poteka v obe smeri.

Zavedati se moramo, da razgovori zahtevajo veliko fleksibilnost ter dobro informirane in usposobljene sogovornike. Za vodje v javni upravi je pripravljen priročnik »Vodenje letnega razgovora s sodelavcem«, ki naj bi vodjem pomagal, da bodo pogovor opravili kar najbolj kvalitetno in se v samem pogovoru dogovorili o najpomembnejših temah (Šturm, 2005, str. 17).

Ne glede na nekatere začetne težave pri izvedbi letnih razgovorov lahko povzamemo, da so zaživel. Vprašanje, ki je v tem trenutku ključno, pa je, ali bodo tudi preživeli in dolgoročno postali učinkovito menedžersko orodje za razvoj kadrov in upravljanje delovne uspešnosti v upravi. To pa predvsem zato, ker preštevilni poskušajo minimizirati pomen in »izplen« letnega razgovora. Po njihovem prepričanju so časovno zamudni in brez otipljivih rezultatov. Kot razlog navajajo, da dnevno komunicirajo s podrejenimi, kar naj bi zadostovalo.

## **2 METODOLOŠKI OKVIR**

### **2.1 OPREDELITEV PREDMETA IN CILJI PREUČEVANJA**

#### **2.1.1 Predmet raziskovanja**

Naslov magistrske naloge nazorno kaže na osrednji predmet raziskovanja letnih razgovorov in ocenjevanja javnih uslužbencev na obrambnem področju. Opisano je izvajanje letnih razgovorov in ocenjevanje delovne uspešnosti javnih uslužbencev, tako v civilnem, kot tudi v vojaškem delu Ministrstva za obrambo. Sočasno pa je opredeljena upravičenost po dodatnih kriterijih za ocenjevanje, ki se uporabljajo pri ocenjevanju v Slovenski vojski<sup>10</sup>. Izpostavljena sta dva problema; prvi nastane pri ocenjevanju vojaških oseb, katere so zaradi potreb dela umeščene med javne uslužbenke, tako imenovane civiliste, ter drugi, s katerim se soočijo civilisti, ko so zaradi potreb dela umeščeni v sredino vojaških oseb. Problematika, ki je izpostavljena, je pereča tudi zato, ker so področja dela in nalog, ki jih posamezniki opravljajo, zelo specifična in raznolika. Ta poleg različnih delovnih področij nakazuje tudi različna posameznikova pooblastila ter seveda pristojnosti. S tovrstno problematiko se redno srečujem pri opravljanju svojega dela, saj ocenjujem svoje podrejene in sem seveda tudi ocenjen s strani nadrejenih. Poznavanje problematike lažje ocenjujem večdimenzionalno, kar je zame osebno še dodaten izziv.

Najprej smo preučili normativno pravno podlago, ki ureja oziroma določa izvajanje letnih razgovorov in ocenjevanje, s poudarkom na njihovi ustreznosti in samem načinu izvajanja. V nadaljevanju smo analizirali sam neposreden potek letnega razgovora in ocenjevanja, tako v upravnem delu, kot tudi v Slovenski vojski, ter opravili strukturni intervju z nekaterimi posamezniki, ki opravljajo delo na področju ravnanja s človeškimi viri. Na podlagi razgovorov s tovrstnimi sogovorniki je bilo mogoče potrditi ali ovreči izhodiščne hipoteze. V zaključku magistrske naloge so analizirani načini ocenjevanja, kot jih poznajo v ameriški vojski, hrvaški vojski, Evropski uniji (EU) in zvezi NATO, ter kritično primerjani z ocenjevanjem Javne uprave v obrambnem resorju.

#### **2.1.2 Namen in cilji raziskovanja**

Namen raziskave je ugotoviti smotrnost čedalje pogosteje izraženih teženj, ki opozarjajo na nujnost dodatnih kriterijev za določitev službene ocene pri vojaških osebah. Ugotoviti smo želeli dejanske prednosti ali pomanjkljivosti letnih razgovorov ter ocenjevanja in nakazati možne rešitve za izboljšanje le-teh. Poskušali smo ugotoviti, kakšno dodano vrednost so prinesle ocene in letni razgovori. Ali gre pri tem za resnično dodano vrednost ali gre le za nov birokratski proces? V zaključku so analizirane možnosti pritožbe javnega uslužbenca v primeru, ko se z dodeljeno oceno

---

<sup>10</sup> Službena ocena in letni razgovor v Slovenski vojski se izvaja v skladu s Pravilnikom o službeni oceni (Ur. l. RS, št. 1/10).

ne strinja. Gre za tako imenovani institut »preizkus ocene«, njegovo poznavanje, uporabo in rezultate<sup>11</sup>.

Cilj raziskave je analiza obstoječega stanja na področju letnih razgovorov in ocenjevanja v javni upravi ter le-to primerjati z izvajanjem letnih razgovorov in službenega ocenjevanja v Slovenski vojski. Ob interpretaciji pridobljenih podatkov o izvajanju teh aktivnosti je prikazan posreden ali neposreden vpliv na posameznika oziroma organizacijo, kot tudi morebitne posledice, ki se kažejo zaradi izvedenih letnih razgovorov in samega ocenjevanja. V magistrski nalogi smo poskušali priti do odgovora, v kakšni meri so, tako letni razgovori kot tudi ocenjevanje, zaživel v obrambnem sistemu in kako pripomorejo h kariernemu razvoju posameznika ter razvoju same organizacije.

## **2.2 HIPOTEZE**

V skladu z zastavljenim ciljem smo preizkušali naslednjo splošno hipotezo:

Letni razgovori pripomorejo k pravičnejšemu ocenjevanju delovne uspešnosti ter nagrajevanju zaposlenih in so kot takšni obojestranski regulator v razvijajoči se organizaciji. Vendar pa vsako ocenjevanje pri posamezniku poraja nezaupanje, zato je potrebno vzpostaviti v javni upravi ustrezen sistem z jasnimi kriteriji za izvedbo letnih razgovorov in letno ocenjevanje ter temu primerno usposobiti ocenjevalce.

Izvedene hipoteze so:

- Sistem ocenjevanja in izvajanje letnih razgovorov na obrambnem področju je enak načinu, kot je v celotni javni upravi, čeprav gre za javne uslužbence, ki poklicno opravljajo delo na obrambnem področju. Tudi namen je enak, se pravi spremljanje kariere vojaških oseb.
- Način ocenjevanja in izvajanja letnih razgovorov na obrambnem področju ni najbolj ustrezen. Pomanjkljivost se kaže v pristojnosti ocenjevalcev pri ocenjevanju javnih uslužbencev, kateri opravljajo naloge na vojaških delovnih mestih v upravnem (civilnem) delu ministrstva.
- Smiselno je, da je za pripadnike Slovenske vojske vzpostavljen prilagojen način izvajanja letnih razgovorov in letnega ocenjevanja z dodatnimi kriteriji za ocenjevanje vojaške usposobljenosti.

## **2.3 UPORABLJENE METODE**

V magistrski nalogi smo preučili način izvajanja in ustreznost normativne ureditve letnih razgovorov in ocenjevanja javnih uslužbencev na obrambnem področju. Uporabljene

---

<sup>11</sup> V primeru, da se javni uslužbenec z oceno ne strinja, lahko v skladu z določili 17.a člena ZSPJS zahteva preizkus ocene pred komisijo.

so bile različne metode preučevanja. Z deskriptivno analizo pisnih virov je opredeljen postopek izvedbe letnih razgovorov in ocenjevanja v skladu z materialnimi in procesnimi akti. Prikazana je primerjava izvedbe letnih razgovorov in ocenjevanja na več področjih javnega sektorja. Z metodo strukturnega intervjuja pa so zbrani podatki, informacije, stališča in mišljenja o izvajanju ter učinkovitosti izvedbe letnih razgovorov in ocenjevanja v Slovenski vojski in upravnem delu, ter poznavanje in uporaba instituta »preizkus ocene«. Kot zadnje je v nalogi vključeno lastno dolgoletno delo na obrambnem področju, ter na ta način tudi uporabljena metoda neposrednega sodelovanja z udeležbo.

### **2.3.1 Struktura naloge**

Temeljno strukturo naloge predstavljajo uvodni, osrednji in sklepni del oziroma zaključek. V uvodnem teoretičnem delu sta predstavljena problematika in namen magistrske naloge.

V drugem poglavju je predstavljen metodološki okvir področja letnih razgovorov in ocenjevanja javnih uslužbencev, z opredelitvijo predmeta in cilji preučevanja, hipoteze ter uporabljene metode.

Tretje poglavje vsebuje opredelitev temeljnih pojmov, kot so: uprava, javna uprava, državna uprava, obrambno področje, obrambni sistem, javni uslužbenci, vojaška služba, vojaške osebe.

Četrto in peto poglavje opisuje cilje, namen, potek in sam rezultat ocenjevanja oziroma letnega razgovora.

Šesto poglavje opisuje izvedbo ocenjevanja in letnih razgovorov na obrambnem področju (Slovenski vojski in upravnem delu ministrstva), analizo potreb po dodatnih kriterijih (ocena vojaške usposobljenosti), katere določa »Pravilnik o službeni oceni«. V nadaljevanju sledi primerjava z izvajanjem teh aktivnosti v izbranih državah in mednarodnih organizacijah. Nato sledi prikaz instituta »preizkus ocene« in njegov namen. V zaključku poglavja so prikazani izzivi, dileme in predlogi, ki se po lastnem mnenju pojavljajo pri ocenjevanju oziroma razgovoru.

V sklepnem delu so s kratkimi povzetki preverjene postavljene hipoteze, ki so bile potrjene ali zavržene.

### **2.3.2 Pričakovani rezultati raziskovanja**

Predstaviti smo želeli pomen dodatnih kriterijev za ocenjevanje pripadnikov Slovenske vojske, ter dokazati, da so ti nujni za izvajanje uspešnih nalog tako doma kot tudi v tujini, kjer pripadniki Slovenske vojske sodelujejo skupaj z velikimi vojaškimi silami sveta. Istočasno poskušamo dokazati ali ovreči morebitno spornost posameznega kriterija, določenega v ocenjevalnem listu za vojaške osebe, kakor tudi nekatere

nejasnosti glede pristojnosti vodij, ki naj bi samostojno ocenili svoje zaposlene vojaške osebe v civilnem delu, pa jim to onemogoča trenutno veljavni Pravilnik o službeni oceni. Ugotoviti želimo dejansko stanje o učinkoviti izvedbi letnih razgovorov in ocenjevanja na obrambnem področju. S preučitvijo instituta »preizkus ocene« smo primerjali pobude, ki so bile podane za »preizkus ocene« na ministrstvu, tako v vojaškem kot tudi civilnem delu, kakor tudi v celotni javni upravi. S preučevanjem literature, rezultatov intervjujev in s primerjavo smo potrdili ali ovrgli hipoteze. V nalogi so prikazani pozitivni in negativni dejavniki ocenjevanja in letnih razgovorov, poleg tega je predstavljenih nekaj možnih rešitev za bolj objektivno izvajanje ocenjevanja in sam potek letnih razgovorov na Ministrstvu za obrambo.

## 3 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

### 3.1 UPRAVA, JAVNA UPRAVA, DRŽAVNA UPRAVA

V upravnoorganizacijskem smislu je **uprava** opredeljena na različne načine. Navedenih je le nekaj opredelitev:

Utemeljitelj upravnoorganizacijske smeri Henry Fayol je pri členitvi funkcij podjetja na tehnično, komercialno, finančno, varnostno, računovodsko in upravno funkcijo slednji namenil posebno vlogo. Vse navedene funkcije so povezane in soodvisne, kljub temu pa Fayol poudarja pomen upravne funkcije, ki omogoča delovanje vseh drugih funkcij. Upravno funkcijo sestavljajo: načrtovanje, organiziranje, usklajevanje in nadzorovanje. Vsebina upravne funkcije sama po sebi izkazuje njeno pomembnost, saj se sestavine upravne funkcije pojavljajo v vseh funkcijah podjetja (Fayol v: Brejc, 2000, str. 11–12).

Na enak način upravo pojmuje Vavpetič (1961, str. 23), ki pravi, da je uprava le pomožen delovni proces, ker se pojavlja povsod tam, kjer se upravlja neka osnovna dejavnost. Slednji tudi trdi, da je »uprava organizatorična dejavnost, ki se pojavlja povsod, kjer imamo opravka z organiziranim človeškim delom, zlasti seveda v vseh organizacijah«.

Zanimiva opredelitev uprave je trditev, da je »uprava dejavnost, ki je nujna sestavina vsakega človekovega organiziranega delovanja«, in kot takšna »uprava sama za sebe sploh ne more obstajati; sama za sebe ne bi imela nobenega smisla in je po svojem smislu vezana na obstoj določene druge organizirane dejavnosti. Potreba po upravi nastane šele tedaj, ko je potrebno neko organizirano delo. V tistem trenutku, ko pa gre za organizirano delo, je tu že uprava. Organiziranega dela brez upravne dejavnosti ni. Če nekdo želi organizirati neko dejavnost, se mora ukvarjati tudi s problemi uprave. Uprava je torej pogoj sleherne organizirane dejavnosti in nasprotno, brez organizirane dejavnosti uprava ne obstaja. Upravo bi lahko zato skladno z delitvijo dela razumeli kot sestavni del vsake organizirane dejavnosti« (Rakočević, 1994, str. 19).

Pomembna je tudi Brejčeva trditev: »Uprava ali upravna dejavnost je tista dejavnost v organizaciji, ki omogoča izvajanje njene dejavnosti.« (Brejc, 2000, str. 14).

Nadaljujemo z Brejčevo opredelitvijo **javne uprave**: »Javna uprava so organi in organizacije, ki opravljajo javne zadeve oziroma dejavnost upravljanja v javnih zadevah. Javno upravo delimo na (Brejc, 2000, str. 14):

- državno upravo,
- lokalno samoupravo,
- nosilce javnih pooblastil (na primer Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, Agencija za trg vrednostnih papirjev itd.),



- javni sektor pa je širši pojem, ki ga poleg javne uprave sestavljajo še javni zavodi, javna podjetja in druge neprofitne organizacije«.

Izhodišča za razumevanje javne uprave so javne dobrine, ki se pridobivajo zunaj okvirov tržnega gospodarstva. »Javne dobrine so tiste, ki so nujne za življenje in razvoj posameznikov in družbe kot celote! Vendar teh dobrin ni mogoče uspešno oziroma zadovoljivo zagotavljati po načelih tržnega gospodarstva« (Šmidovnik, 1985, str. 109).

Z javnimi dobrinami je posamezniku, ne glede na njegov socialni ali materialni položaj, omogočena uporaba številnih javnih storitev in stvari na podlagi zadovoljevanja javnega interesa. Javni interes je interes celotne družbe oziroma uporabnikov do določenih stvari in storitev, ki je urejen v okviru koristi in vrednostnih meril posamezne države (Šmidovnik, 1985, str. 110).

Javna uprava vpliva na vsa področja organiziranega človeškega delovanja in je neizogibna sestavina današnjega življenja in človeškega delovanja. Zaradi njenega izjemnega pomena in vloge predstavlja dejavnik, ki lahko bistveno pripomore k vsestranskemu razvoju družbe in posameznikov (Rakočević, 1994, str. 7).

Z javno upravo imamo opravka v državnih institucijah, ki opravljajo naloge javnega pomena. S tega vidika je tudi zelo pomembna opredelitev organizacije. Vsaka organizacija nastane in obstaja zaradi nekega cilja. Rakočević (1994, str. 7) pravi: »Vsaka organizacija se oblikuje za doseganje cilja. Cilji so lahko različni. Motivi in razlogi za to, da se želi doseči določen cilj, so prav tako različni. V vsakem primeru se z uresničitvijo določenega cilja morajo zadovoljiti določeni interesi in potrebe. Predvsem se morajo z uresničevanjem ciljev organizacije zadovoljiti interesi in cilji tistih, ki tvorijo skupino sodelujočih z organizacijo in v organizaciji, sicer z njo ne bi sodelovali«.

»Javna uprava je celota vseh dejavnosti upravljanja, ki sodijo v izvršilne, administrativne in poslovne funkcije javnega upravljanja, in sicer ne glede na to, ali jih upravljajo državni upravni organi ali organizacije zunaj državne uprave. Izvršilno funkcijo javnega upravljanja sestavljajo dejavnosti organiziranja, ukazovanja, izvrševanja, koordiniranja in nadzorovanja, skratka vse, kar omogoča dosego že sprejetih najsplošnejših ciljev neke družbene skupnosti. Administrativno in poslovodno funkcijo javnega upravljanja sestavljajo dejavnosti neposrednega tehničnega izvrševanja, ki pomeni zadnjo stopnjo konkretizacije nekih družbenih ciljev« (Haček, 2005, str. 24).

**Državna uprava** predstavlja ožji del javne uprave in je torej del nje. Izvirni pojem državne uprave označuje instrumentalizacijo državne oblasti in države kot posebne oblike družbene organizacije. V sistemu delitve oblasti<sup>12</sup> s pojmom državna uprava označujemo državne upravne organe. Dejavnost državne uprave je v operativnem odločanju in upravnem izvrševanju materialnih predpisov (Haček, 2001, str. 36–37).

---

<sup>12</sup> Sistem delitve oblasti, kot ga uveljavlja Ustava RS, na izvršilno, zakonodajno in sodno oblast.

Državna uprava predstavlja državo kot skupnost ljudi, živečo na določenem območju, ki zadovoljuje njihove potrebe, hkrati pa izvršuje državno prisilo – je aparat za izvrševanje monopola fizične prisile (Kovač, 2002, str. 218).

Za lažje razumevanje in natančnejšo opredelitev državne uprave je potrebno predhodno povzeti nekatere misli teoretikov, ki se nanašajo na državo ter na državno upravo skozi njene funkcije.

Šmidovnik (1985, str. 109) povezuje naloge države s pojmom javni interes in javne dobrine, ki ju poveže z upravo takole: »Ne glede na to, da obstajajo razlike med posameznimi državami in družbenimi sistemi glede števila dejavnosti oziroma dobrin, ki se opravljajo v okviru njihove javne uprave, pa lahko postavimo kot načelo, da se zagotavljajo v javni upravi posamezne države kot javne vse tiste dobrine, ki so neobhodne za življenje in razvoj posameznikov in družbe kot celote, pa teh dobrin ni mogoče uspešno oziroma zadovoljivo zagotavljati po načelih tržnega gospodarstva«.

Po mnenju Godca se državna uprava deli na naslednje funkcije: »Eksekutivna funkcija naj bi zajemala izvajanje politike in izvrševanja abstraktnih norm v najširšem pomenu besede, všteti splošno skrb za uveljavljanje pravnih predpisov, kar pomeni, da sodi sem, poleg izdajanja izvršilnih predpisov kot splošnih upravnih aktov, predvsem odločanje o upravnih stvareh in upravno nadzorstvo.

Kurativna funkcija naj bi obsegala vse tisto, s čimer se uveljavlja odgovornost za stanje na tistem področju, za katerega je posamezni organ ustanovljen. Ta funkcija naj bi bila vsaj v enem delu bistveno povezana s samim pojmom upravnega delovanja, ki je po svojem bistvu trajno, sistematično in iniciativno delovanje.

Servisna funkcija naj bi zajemala vse tiste naloge, ki jih opravljajo upravni organi za druge, predvsem za predstavniške organe in vlado. Pri teh nalogah gre predvsem za najrazličnejše strokovne naloge, h katerim naj bi sodila tudi priprava abstraktnih pravnih aktov, zlasti zakonov in predpisov, ki jih je izdala vlada« (Godca v: Rakočević, 1994, str. 175).

Po Virantu (1998, str. 69) so funkcije državne uprave naslednje: »Menimo, da je smiselno razlikovati funkcije državne uprave in oblike njenega delovanja (ali vrste dejavnosti), s katerimi te funkcije izvaja. Iz Zakona o upravi izhaja, kot smo videli, da državna uprava izvaja naslednje funkcije:

a) eksekutivno – izvrševanje politike, znotraj katere bi lahko izdvojili naslednje funkcije:

- regulativno (urejanje družbenih razmerij z upravnimi predpisi);
- funkcijo upravnega odločanja (izvrševanje javnega interesa, določenega s predpisi, v konkretnih primerih);
- funkcijo upravnega nadzora (inšpekcijski nadzor, nadzor nad organi lokalnih skupnosti, nosilci javnih pooblastil in izvajalci javnih služb);

- pospeševalno (pospeševanje družbenega razvoja na področju gospodarskih in negospodarskih dejavnosti),
- servisno (zagotavljanje izvajanja javnih služb iz pristojnosti države);

b) strokovno tehnično ali strokovno servisno funkcijo, v okviru katere pripravlja strokovne podlage za odločanje vlade (priprava zakonskih predlogov, predpisov vlade in drugih gradiv)«.

Splošni pojem uprave lahko prenesemo tudi na dejavnost, ki jo poznamo pod imenom državna uprava. Država je najširša družbena skupnost. Zaradi tega in tudi iz drugih razlogov ljudje pogosto državno upravo nekako posebljajo in v njej vidijo poseben družbeni sloj, seveda pa pri tem mislijo na upravne organe oziroma pravni aparat v celoti.

Državna uprava predstavlja jedro javne uprave in je tudi najstarejši del javne uprave. Kot stalna, profesionalna in strokovna dejavnost obstaja komaj nekaj stoletij. Osnovna značilnost njenega razvoja je rast in širitev ter večanje družbene moči.

Upravni organi se v različnih pogledih med seboj razlikujejo na centralne in lokalne organe. Razlikujejo se tudi v stopnji samostojnosti, saj ločimo samostojne organe in organe v sestavi oziroma organe pod nadzorstvom. Vsekakor moramo pri samostojnih organih razumeti njihovo relativno samostojnost, saj so ti organi samostojni samo v okviru pooblastil, ki jim jih določa zakon.

Pri dosedanji resorni organiziranosti je na določenem upravnem področju samostojen samo en upravni organ (na primer ministrstvo, sekretariat ...), vsi drugi pa so na njega na različne načine vezani oziroma od njega odvisni. Najvišji upravni resorni organ je pooblaščen in odgovoren za opravljanje zadev na svojem področju, vendar s tem ni rečeno, da vse naloge določenega področja tudi sam neposredno opravlja. Pogosto je potrebno zaradi smotrnosti ter zaradi ožje strokovnosti oblikovati bolj specializirane ter bolj strokovno usposobljene organe (organ v sestavi).

Skozi prikazano organizacijo ter funkcije državne uprave strnemo naslednje misli. »Naloge državne uprave so v bistvu posebne strokovne naloge. Opravljanje upravne funkcije v državni upravi namreč terja v velikem obsegu opravljanje povsem strokovnih nalog. Državna uprava mora sistematično in kontinuirano spremljati, kako se vladna politika, zakoni in druge odločitve izvršujejo v realnem življenju. Spremljati in ugotavljati mora učinke in posledice, ki jih sprejete odločitve povzročajo.

Vse to terja sistematično zbiranje in urejanje številnih podatkov in informacij, njihovo obdelavo in na tej podlagi temeljito analitično delo. Dalje je z upravno funkcijo države povezana obsežna nadzorna dejavnost, ki mora ugotavljati, kako se in če sploh se sprejete odločitve v realnem življenju tudi pravilno uresničujejo. Upravna funkcija zajema številne organizacijske, usmerjevalne, usklajevalne, načrtovalne, vodstvene dejavnosti in podobno.

Državna uprava s svojo dejavnostjo omogoča delovanje predstavniških in politično izvršilnih oziroma vladnih organov. Pri tem ne gre samo za to, da se z izvršilno dejavnostjo uprave omogoča izvrševanje njihovih odločitev, ampak v enaki meri tudi za to, da sprejemajo svoje odločitve in oblikujejo politiko. V ta okvir sodi pripravljane različnih analiz strokovnih gradiv, informacij, elaboratov, ocen itd. Državna uprava je tisti državni organ, ki daje pobude in predloge za sprejem odločitev in ukrepov. Državna uprava se ukvarja in je povezana z vsemi vladnimi aktivnostmi, ki se nanašajo na celotno skupnost, od oblikovanja in formulacije vladne politike do dnevnih operativnih opravil, ki so z njenim izvajanjem povezane.

Pobude za sprejem takšnih odločitev v pomembni meri prihajajo od državne uprave. Tako državna uprava dejansko usmerja zakonodajni proces in proces sprejemanja odločitev v predstavniških organih in tudi v vladi. S tem pa seveda državna uprava, čeprav ne formalno, temveč dejansko v procesu oblikovanja politike in določanja nalog prevzema izredno pomembno vlogo.

Organi, ki sprejemajo različne akte in odločitve, za katerih uresničevanje mora poskrbeti uprava, so drugi (parlament, vlada), vendar pa državna uprava daje pobude in predloge za sprejem takšnih odločitev, poleg tega pa pripravlja vsebinske in strokovne podlage, ki sploh omogočajo njihov sprejem. Tako državna uprava še zdaleč ni samo strokovni servis za predstavniške organe in vlado, ampak dejansko postaja najbolj stabilen in obenem eden najpomembnejših dejavnikov odločanja v javnih zadevah.« (Rakočević, 1994, str. 169–170).

Ministrstvo za obrambo ima kot del državne uprave pomembno vlogo pri dajanju pobud in predlogov pri oblikovanju vladnih predlogov in rešitev, kot tudi pri sprejemanju odločitev zakonodajalca – državnega zbora.

### **3.2 OBRAMBNO PODROČJE, OBRAMBNI SISTEM**

**Obrambno področje** bi lahko opredelili tudi kot obrambno dejavnost. »V sodobnih državah je obrambna dejavnost v prvi vrsti namenjena obrambi pred oboroženim ogrožanjem od drugih držav, zato se glavna pozornost posveča oboroženim silam, kot specializirani organizaciji za pripravo in izvajanje oboroženega boja. V obrambno dejavnost se vključujejo poleg državnih še drugi deli sodobne družbe, na primer gospodarstvo, izobraževanje, raziskovanje in drugi« (Grizold, 1999, str. 39).

Naloge na obrambnem področju v Republiki Sloveniji so v pristojnosti Ministrstva za obrambo, ki opravlja naloge na področju obrambnega sistema (katerega sestavljata upravni del in Slovenska vojska) ter sistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami. Obrambno področje opredeljuje naloge, ki jih v skladu z Zakonom o državni upravi izvaja Ministrstvo za obrambo v najširšem pomenu besedne zveze.

Temeljni nalogi obrambnega področja sta varovanje in obramba ustavnih vrednot ter življenjsko pomembnih in strateških interesov države, določenih v resoluciji o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije, in sicer:

- varovanje neodvisnosti, suverenosti in ozemeljske celovitosti države;
- ohranjanje čim višje stopnje nacionalne varnosti;
- zagotavljanje ustrezne stopnje obrambne sposobnosti, vključno s članstvom v zavezništvi;
- ohranjanje miru, varnosti in stabilnosti v Evropi in v širšem varnostnem okolju.

Glavni cilji Republike Slovenije na obrambnem področju pa so:

- učinkovito odvracanje vojaških groženj in obramba Republike Slovenije ter njenih interesov z oporo na lastne sile in zmogljivosti ter v sodelovanju z zavezniki;
- razvoj racionalnega, učinkovitega in z možnostmi države usklajenega obrambnega sistema;
- zagotavljanje pogojev za neprekinjeno delovanje vitalnih sistemov v izrednem stanju in vojni;
- sodelovanje v NATO in EU;
- aktivno sodelovanje v prizadevanjih mednarodne skupnosti za vzpostavljanje in ohranjanje miru, varnosti in stabilnosti v svetu;
- krepitev bilateralnega in multilateralnega sodelovanja na obrambnem in še zlasti na vojaškem področju.

Pri pojmu obrambno področje gre za širok pojem, ki ga lahko opredelimo kot vse, kar zadeva oziroma je povezano z obrambo v širokem smislu. Gre za vseobsegajoč pojem, zato o njem ne obstaja neka splošna ali enotna definicija ali opredelitev, ampak se je potrebno pri njegovem opredeljevanju osredotočiti na posamezen segment, ki sodi vanj (na primer oborožene sile, obrambna politika, nacionalna obramba, civilna obramba itd.).

Pomemben del obrambnega področja tako predstavlja obrambna politika države, v okviru katere poteka proces obrambno-političnega odločanja in določanja prioritete na različnih področjih, da se dosežejo zastavljeni obrambni cilji in prioritete.

»**Obrambni sistem** v sodobni državi lahko v najširšem smislu opazujemo tudi kot del javne uprave. Pri tem gre za vojaške, organizacijsko-tehnično-tehnološke, kadrovske, normativne, materialno-finančne, znanstvene, izobraževalne, idejno-politične in druge dejavnosti, ki jih organizira in izvaja sodobna država za zagotavljanje zunanjega (vojaškega) vidika svoje varnosti. Na vsebino obrambnega sistema sodobne države vpliva cel niz različnih dejavnikov: od mednarodnega okolja do zgodovinskih, geografskih, demografskih, političnih, razvojnih in drugih« (Grizold, 1999, str. 10–11).

»Obrambni sistem sodobne države torej lahko opredelimo kot celoto vojaških in nevojaških elementov (enot, ustanov, zmogljivosti, postopkov in norm) v nacionalni varnostni strukturi, namenjeno za opravljanje obrambno–zaščitnih funkcij družbe« (Grizold, 1999, str. 40).

### Pojem, cilji, naloge in subjekti obrambnega sistema Republike Slovenije

Obrambni sistem Republike Slovenije izvaja vojaške, tehnološke, organizacijsko–tehnične, kadrovske, normativne, materialne in druge priprave za obrambo države. Obrambni sistem je del varnostnega sistema v širšem smislu. Naloga vseh subjektov varnostnega in obrambnega sistema je odvratanje nevarnosti, ogrožanja ter napada na naše temeljne vrednote. Obrambni sistem Republike Slovenije je del strukture, namenjen zagotavljanju obrambno–zaščitnih vidikov nacionalne varnosti. Njegove temeljne naloge so:

- odvratanje morebitnega napadalca,
- obramba državnega ozemlja,
- zaščita prebivalstva in materialnih dobrin pred naravnimi in drugimi nesrečami ter odpravljanje posledic agresije,
- neoboroženo upiranje agresiji,
- zagotavljanje delovanja političnih in drugih družbenih podsistemov v vojni.

Temeljni cilj obrambnega sistema je varovanje in obramba ustavnih vrednot ter življenjsko pomembnih in strateških interesov države, določenih v Resoluciji o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije (ReSNV). Strateška ocena varnostnega okolja, izhajajoča iz dokumenta, narekuje potrebo po takšni varnostni in obrambni politiki, ki bo ustrezna podlaga za učinkovito delovanje obrambnega sistema. V njej je opredeljeno, da je sistem nacionalne varnosti Republike Slovenije sestavljen iz treh podsistemov, in sicer: obrambnega podsistema, podsistema notranje varnosti ter podsistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami. Obrambni sistem Republike Slovenije sestavljata vojaška in civilna obramba.

Elementi obrambnega sistema Republike Slovenije so:

- obrambna politika,
- vojaška obramba,
- civilna obramba,
- zaščita in reševanje (sistem varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami).

Obrambna politika obstaja na dveh ravneh; na prvi ravni kot del mednarodne politike, diplomacije in zavezništva, ravnotežja moči in posredne oziroma neposredne uporabe vojaške sile, na drugi ravni pa kot del državne politike, političnih strank, družbenih razredov, interesnih skupin skupaj z vsemi njihovimi nasprotujočimi interesi in cilji.

»Obrambna politika sodobne države je del njene varnostne politike in zajema vse dejavnosti ter odločitve države, s katerimi želi odvrnati agresijo in zagotavljati sredstva in instrumente za uresničevanje učinkovite obrambe ozemlja, zaščito prebivalstva ter delovanje političnega, gospodarskega in drugih družbenih podsistemov v vojni« (Grizold, 1999, str. 40).

Vojaška obramba je obramba države z orožjem in drugimi vojaškimi sredstvi. Slovenija ima svoje oborožene sile, Slovensko vojsko, ki je namenjena odvrnati morebitnih napadov. Slovenska vojska je namenjena tudi pripravi in izvedenju vojaške obrambe ob zunanji agresiji ali drugih nasilnih posegih tujih oboroženih sil.

Naloge Slovenske vojske:

- vojaško in strokovno usposabljanje za izvedenju oboroženega boja,
- zagotavljanje potreb bojne pripravljenosti,
- izvedenju vojaške obrambe ob napadu na državo,
- pomoč ob velikih naravnih in drugih nesrečah,
- izvrševanje morebitnih obveznosti, ki jih Slovenija sprejme v skladu z ustavo v mednarodnih organizacijah,

Civilna obramba je celota ukrepov in dejavnosti državnih organov, organov lokalne samouprave, gospodarskih združb, zavodov in drugih organizacij ter državljanov, s katerimi se z nevojaškimi sredstvi in načini podpira in dopolnjuje vojaška obramba države. Prav tako zagotavlja delovanje oblasti, preskrbo, zaščito in pogoje za preživetje prebivalstva v vojnem stanju, s poudarkom na nenasilnem in nevojaškem načinu doseganja ciljev (Grizold, 1999, str. 77).

Zaščita in reševanje je samostojen sistem (v pristojnosti MO–a), organiziran predvsem za varstvo ljudi in materialnih dobrin pred naravnimi in drugimi nesrečami v miru, izrednem stanju in vojni.

Elementi so povezani v organizacijsko strukturo, ki jo upravno in strokovno vodi Ministrstvo za obrambo, katerega temeljne naloge so: obrambni načrt države; razvoj, organizacija, opremljanje, delovanje in vodenje Slovenske vojske; priprava civilne obrambe, upravne zveze in kriptografske zaščite v obrambnem sistemu; vojaško šolstvo, organizacija, priprava in izvedenju sistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami ter pravice in dolžnosti državljanov.

### **3.3 JAVNI USLUŽBENCI, VOJAŠKE OSEBE**

Družbeni položaj **javnega uslužbenca** je bil in je še danes vsaj v nekaterih pogledih drugačen od položaja osebe, zaposlene v zasebnem sektorju. Njegov položaj se je skozi zgodovino stalno spreminjal. Absolutistična država je »zgradila« poseben uslužbenski aparat, na katerem je temeljilo razlikovanje med uslužbenci in drugimi

delavci. Tega je pozneje nasledila in izpopolnila buržoazna država. Uslužbenki aparat se je zaradi svoje posebne vloge, ki jo je imel skupaj z vojsko in policijo, začel istovetiti s tistimi, ki jim je služil, najprej z monarhijo in pozneje z vladajočim buržoaznim razredom (Virant, 1998, str. 187).

Zaradi zavajanja države kot samostojne sile, ki je nad razrednimi nasprotij in je v službi višjih ciljev domovine, se je uslužbenstvo kot celota začelo ločevati od ostalih državljanov, pri tem pa je tudi razvilo posebno lastno etiko, lastne vrednote in ne nazadnje lastne metode dela. Zaradi svoje domnevno posebne vloge v zaščiti javnih interesov je začelo uslužbenstvo pojmovati svojo dejavnost za pomembnejšo od dejavnosti drugih državljanov, vladajoči razred pa mu je zaradi njegove osebne funkcije tudi priznaval poseben status in uvedel posebno uslužbenko pravo, ki je še danes uveljavljeno v mnogih državah (Pusić, 1993, str. 169–175).

Osebe, ki opravljajo službo v javni upravi, teorija poimenuje »javni uslužbenci«. »S tem izrazom običajno označujejo osebe, ki trajno in profesionalno opravljajo službo v državnih organih in organih lokalne skupnosti, ne pa tudi oseb, ki opravljajo v teh organih politične funkcije« (Virant, 1998, str. 187). Pravna teorija uporablja pojem javni uslužbenec v širšem smislu za delavce v javnem sektorju, ki vsebuje poleg državne uprave tudi lokalno samoupravo in javne službe z namenom, da se ta pojem povsem jasno opredeli in razlikuje od izraza delavec. Pojem javni uslužbenec se je zaradi svojega širokega zajema zaposlenih tako v državnih organih, lokalni samoupravi, sodstvu, vojski in javnih podjetjih razvil pozneje kot pojem »državni uslužbenec«, pod katerim se v sodobni upravno-politični znanosti označuje: »tiste uslužbenice, katerih temeljna funkcija je upravljanje s politikami, ki so jih oblikovale ali odobrile nacionalne vlade« (Bogdanor v: Haček in Bačlija, 2007, str. 38).

Po besedah Pusića (1993, str. 166) gre pri javnih uslužbencih »za prevladujočo skupino posameznikov v upravnih organizacijah, ki opravljajo v njih delo, intelektualno ali ročno, kot svoj trajni in glavni poklic.« Pretežno delo javnih uslužbencev je neposredno odločanje, soodločanje ali priprava odločitev, ki se nanašajo in usmerjajo ravnanje drugih, njihovo delo pa je pri tem vedno v posredni ali neposredni obliki vezano na izvajanje oblasti. V tem in takšnem ožjem pogledu se smiselno uporablja tudi pojem javni uslužbenec, ki vključuje le osebe, ki kot svoj poklic opravljajo določeno dejavnost v javni upravi.

Javni uslužbenec je temelj javne uprave, saj je njeno delovanje odvisno zgolj od ljudi, ki so v njej zaposleni in opravljajo upravne naloge. Značilnost vsake sodobne države je profesionalizacija uprave in pomeni začetek vzpostavljanja sodobnih razmerij, v katera vstopa posameznik pri izvajanju upravne dejavnosti kot svoj poklic. Govorimo o poklicnem uradniku oziroma državnem uslužbencu. Ob upoštevanju širšega pojma javne uprave, ki poleg sistema državne uprave vključuje še lokalno samoupravo in javne službe, pa je za to kategorijo delavcev ustrežnejši izraz javni uslužbenci oziroma v tuji teoriji pogosto uporabljeni izraz zaposleni v javnem sektorju (Haček in Bačlija, 2007, str. 38).



Delo uradnika je, da opravlja delo v upravni organizaciji kot svoj redni in osnovni poklic. Javnega uslužbenca lahko poimenujemo kot tistega, ki kot svoj poklic opravlja izvršne in upravne naloge v upravnem sistemu. Možna je tudi opredelitev javnega uslužbenca v funkcionalnem in organskem smislu. V organskem pomenu kot osebe, ki delujejo za neki organ, tako da se njihova dejavnost šteje kot dejavnost organa v javnem sektorju. V funkcionalnem pomenu pa je javni uslužbenec vsak, ki opravlja kakršno koli javno funkcijo. Druga delitev javnih uslužbencev pa je na profesionalne in priložnostne uslužbence. Profesionalni uslužbenci so tisti, ki jim je javna služba osnovni vir eksistence, priložnostni pa tisti, za katere je opravljanje javne službe le vzporedna dejavnost (Haček in Bačlija, 2007, str. 39–40).

V preteklosti se je vedenje javnih uslužbencev obravnavalo kot nekaj posebnega, drugačnega; imeli naj bi birokratsko osebnost, torej so bili togo misleči, nefleksibilni, vpeti v natančno določeno hierarhično lestvico, konservativni in neosebni.

Z modernizacijo javne uprave pa se je spremenil tudi javni uslužbenec, ki naj ne bi bil več nefleksibilen, konservativen, odtujen in neoseben, temveč se spreminja v aktivnega, dovezetnega, ambicioznega in učinkovitega posameznika. Tako lahko ugotovimo, da se sestava javne uprave oziroma njenih institucij ne modernizira le v smislu spreminjanja pravil in produktov organizacije, temveč se hkrati spreminja tudi javni uslužbenec sam (Haček in Bačlija, 2007, str. 36).

Po slovenski zakonodaji (ZJU, 1. člen) pa je javni uslužbenec vsak zaposleni v javnem sektorju, katerega sestavljajo državni organi, organi lokalnih skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi in druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna in proračuna lokalne skupnosti.

Zakonu o obrambi določa, da je **vojaška oseba** tista oseba, ki opravlja vojaško službo (ZObr, 14. točka 5. člena). Zakon o obrambi loči naslednje oblike delavcev: vojaške osebe, civilne osebe, ki poklicno delajo v vojski, ali druge osebe, ki poklicno opravljajo upravne in strokovno–tehnične naloge v Ministrstvu za obrambo. Podrobnejše pojem vojaške osebe določa Zakon o službi v Slovenski vojski (ZSSloV, 2. točka 3. člena), ki navaja, da je vojaška oseba tista oseba, ki kot vojak ali vojakinja, podčastnik ali podčastnica, častnik ali častnica ter vojaški uslužbenec ali vojaška uslužbenka poklicno opravlja vojaško službo, ter vojak med služenjem vojaškega roka oziroma pripadnik rezervne sestave, kadar je vpoklican v vojaško službo.

Stalna sestava vojske je formacija, ki jo sestavljajo poklicni pripadniki vojske; to so vojaki, podčastniki, častniki, vojaški uslužbenci ter civilne osebe, ki delajo v vojski, vendar civilne osebe ne opravljajo vojaške službe (ZObr, 5. člen).

V tretjem poglavju Pravil službe v SV so določena temeljna načela ravnanja in obnašanja vojaških oseb. Tako se morajo vojaške osebe ravnati in obnašati po splošnih moralnih načelih in načelih, ki izhajajo iz značilnosti vojaške službe ter vojaške etike. To pa pomeni, da se morajo ravnati skladno z vrednotami, ki so prisotne v slovenskem prostoru, ter z vrednotami in etičnimi načeli, ki veljajo v Slovenski vojski.

Temeljna skupna vrednota oseb, ki opravljajo vojaško službo, je domoljubje. Domoljubje je zavest o pripadnosti domovini Republiki Sloveniji in nesebično izpolnjevanje dolžnosti pri uresničevanju ciljev in interesov pri zagotavljanju obrambe ter varnosti Republike Slovenije. Slovenska vojska razvija naslednje vojaške vrednote: čast, pogum, lojalnost, tovarištvo, predanost (Pravila službe v Slovenski vojski, 27. člen).

Poklicni pripadniki Slovenske vojske so vojaške osebe, ki opravljajo vojaško službo. Najprej naj predstavimo nazive, ki se uporabljajo v Slovenski vojski. Prevedba nazivov v Slovenski vojski se je opravila v skladu z Uredbo o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih (Ur. l. RS, št. 58/03 s spremembami).

Kot določa Zakon o obrambi, ločimo (ZObr, 61. člen):

- *vojake in slušatelje vojaških šol (ki opravljajo delo v činih poddesetnik, desetnik in naddesetnik),*
- *podčastnike (čini vodnik, višji vodnik, štabni vodnik, višji štabni vodnik, praporščak, višji praporščak, štabni praporščak in višji štabni praporščak),*
- *častnike (čini poročnik, nadporočnik, stotnik, major, podpolkovnik, polkovnik, brigadir),*
- *generale (čini generalmajor, generalpodpolkovnik in general).*

S spremembo Zakona o obrambi (Ur. l. RS, št. 47/2002) v obrambnem sistemu poznamo tudi kategorijo vojaških uslužbencev – gre za delavce, ki opravljajo vojaške dolžnosti, vendar se za njihovo delovno mesto ne zahteva vojaška izobrazba. Uredba o vojaških uslužbencih (Ur. l. RS, št. 54/03 in 119/07) podrobnejše določa pogoje in postopke za določanje razredov vojaških uslužbencev, napredovanje kot tudi zadržanje napredovanja in odvzem razreda.

Naloge vojaških oseb Slovenske vojske se razlikujejo prvotno že zaradi same organizacije vojske, ki je sicer enotna, vendar obsega različne rodove. Zakon o obrambi določa naloge, ki jih izvajata Ministrstvo za obrambo in Slovenska vojska, vendar se ne spušča v podrobne opise nalog posameznih rodov oziroma posameznih pripadnikov Slovenske vojske. Splošno so namreč opredeljeni:

- namen obrambe – odvratanje napada na državo ter obramba neodvisnosti, nedotakljivosti in celovitosti države (ZObr, 2. člen),
- naloge vojske, ki izvaja vojaško izobraževanje, obrambo države, pomaga pri zaščiti in reševanju ter izvršuje obveznosti, prevzete v mednarodnih organizacijah oziroma z mednarodnimi pogodbami (ZObr, 37. člen),
- obveščevalne, protiobveščevalne in varnostne naloge obrambe (ZObr, 32. člen),
- naloge vojaške policije (ZObr, 65. člen),
- naloge za opravljanje službe izven države (ZObr, 48.a člen).

Izvajanje nalog vojaških oseb mora biti v skladu z določbami Zakona o javnih uslužbencih, predvsem glede zakonitega, strokovnega in častnega opravljanja nalog. Pri opravljanju svojih nalog morajo spoštovati človekove pravice in temeljne svoboščine, priznane s temeljnimi akti Organizacije združenih narodov, ter pravice in svoboščine, priznane z mednarodnim vojnim pravom. Vojaške osebe morajo dosledno spoštovati človekove pravice in temeljne svoboščine, načela mednarodnega vojnega in humanitarnega prava. Vsako ravnanje v nasprotju s temi načeli je nečastno in v nasprotju z interesi Slovenske vojske (Pravila službe v Slovenski vojski, 33. točka tretjega poglavja).

Pravila službe v Slovenski vojski v tretjem poglavju določajo temeljna načela ravnanja in obnašanja vojaških oseb oziroma pripadnikov Slovenske vojske:

- Pripadniki Slovenske vojske ravnaajo in se obnašajo po splošnih moralnih načelih, značilnih za vojaško službo ter vojaško etiko.
- Pripadniki Slovenske vojske negujejo tovarištvo v enoti in moštvu, upoštevajo in spoštujejo pravice drugih vojaških oseb, s svojim zgledom in delom pozitivno vplivajo na ostale. Svoje delo in dolžnosti opravljajo brez napak.
- Pripadniki Slovenske vojske vedno govorijo korektno in realno ter ne prikrivajo tovarišem in nadrejenim stanja v enotah. Vojaške osebe dosledno spoštujejo vojaško disciplino.
- Pripadniki Slovenske vojske opravljajo službo v skladu s predpisi, pravili ter akti vodenja in poveljevanja.
- Nadrejeni in podrejeni si medsebojno izražajo spoštovanje in medsebojno zaupanje. Njihovi odnosi temeljijo na splošnih načelih civilne družbe.
- Nadrejeni ocenjujejo in nagrajujejo podrejene objektivno v skladu s predpisi in pravili.
- Pripadniki Slovenske vojske ne izrabljajo službenih informacij za neslužbene namene, niti ne prenašajo podatkov o Slovenski vojski in oboroženih silah druge države tretjim državam.
- Pripadniki Slovenske vojske dosledno spoštujejo človekove pravice in temeljne svoboščine, načela mednarodnega vojnega in humanitarnega prava.
- Med in nad pripadniki Slovenske vojske ni sprejemljivo kakršno koli spolno nadlegovanje ali trpinčenje.
- Pripadniki Slovenske vojske ne smejo biti člani političnih strank. V službenem času in med opravljanjem vojaških dolžnosti se ne udeležujejo nikakršnih aktivnosti političnih strank.
- Pripadniki Slovenske vojske ne smejo pisati ali vlagati skupinskih ugovorov ali pritožb zoper akte vodenja in poveljevanja. Posamične vloge v zvezi s službenimi zadevami pošiljajo pripadniki Slovenske vojske samo po službeni oziroma drugi predpisani poti.

- Pripadniki Slovenske vojske, ki opazijo nespoštovanje temeljnih načel ravnanja in obnašanja vojaških oseb Slovenske vojske, kršitelje na to opozorijo oziroma, če gre za kršitev vojaške discipline, za odškodninsko ali kazensko odgovornost, ustrezno ukrepajo.

Vojaške osebe vplivajo na vojskovalno moč s kakovostjo, moralo in številnostjo. V ožjem pomenu so to pripadniki stalne in rezervne sestave Slovenske vojske, v širšem pomenu pa vsi državljani Republike Slovenije, za katere je obramba države obvezna v mejah in na način, ki ga določa zakon. Njihova kakovost temelji na vrednotah in se izraža v bojni morali, usposobljenosti, psihomotorični sposobnosti, razumevanju in volji vsakega posameznika za uresničitev ciljev Slovenske vojske (Furlan et al., 2006, str. 21–22).

### 3.4 VOJAŠKA SLUŽBA

Slovenska vojska ima izrazito hierarhično strukturo, kjer se uporabljajo splošni predpisi, ki veljajo za javne uslužbence (na primer Zakon o sistemu plač v javnem sektorju in Zakon o javnih uslužbencih), in posebni predpisi, kot sta Zakon o obrambi in Zakon o službi v Slovenski vojski (ZSSloV), ter Pravila službe v Slovenski vojski, ki urejajo specifične določbe v primerjavi z določbami, ki veljajo za druge javne uslužbence.

Naloge poklicnih pripadnikov Slovenske vojske se od drugih nalog javnih uslužbencev razlikujejo že zaradi organizacije vojske same. Tudi naloge znotraj njih so zelo različne, saj Slovenska vojska obsega različne rodove<sup>13</sup>. Na obrambnem področju je poudarjeno načelo spoštovanja navodil nadrejenega oziroma izvrševanja ukazov. Zelo pa je poudarjeno tudi spoštovanje načel enostarešinstva in subordinacije<sup>14</sup>, spoštovanje vojaške discipline ter načelo tajnosti (ZSSloV, 8. 9. in 14. člen). Slovenska vojska je organizirana hierarhično tako, da je v njej zagotovljeno učinkovito in smotrno vodenje ter poveljevanje. Odnos med nadrejenimi in podrejenimi je bistveni del vodenja in poveljevanja (ZSSloV, 26. člen).

Vojaška služba je opravljanje vojaških in drugih del v vojaških poveljstvih, enotah in zavodih ter drugih sestavah vojske in na določenih delovnih mestih v ministrstvu, pristojnem za obrambo, ter v drugih državnih organih (ZObr, 5. člen).

Zakon o službi v Slovenski vojski določa načela opravljanja vojaške službe, posebne pravice in obveznosti ter odgovornosti pripadnikov Slovenske vojske med opravljanjem vojaške službe. Tako 1. člen ZSSloV z naslovom (namen zakona) pravi: »Ta zakon določa načela opravljanja vojaške službe, ureja način izvajanja nalog Slovenske vojske, temeljne odnose pri izvajanju vojaške službe, posebne pravice, obveznosti in

<sup>13</sup> Rodovi so: pehota, oklepne enote, letalstvo, pomorstvo, artilerija, zračna obramba, inženirstvo, radio loška, kemična in biološka obramba ter zveze (ZObr, 40. člen).

<sup>14</sup> SSKJ (četrta knjiga, 1993, 1001) opredeljuje izraz subordinacija: »da je kdo v takem odnosu do koga, da mora upoštevati njegovo voljo, zahteve; podrediti.

odgovornosti pripadnikov Slovenske vojske med opravljanjem vojaške službe in celostno skrb za pripadnike Slovenske vojske«.

Načela, katera določa Zakon o službi v Slovenski vojski (drugo poglavje) in so pomembna za opravljanje vojaške službe:

- *pripadnost Slovenski vojski in Republiki Sloveniji,*
- *častno ravnanje v skladu s kodeksom vojaške etike Slovenski vojski in pravil službe,*
- *varstvo mladoletnih (za vojaško službo mora oseba dopolniti 18 let),*
- *dosledno spoštovanje enostarešinstva in subordinacije,*
- *spoštovanje vojaške discipline pomeni izvajanje nalog brezpogojno, natančno, pravilno in pravočasno, v skladu s predpisi, pravili službe ter akti vodenja in poveljevanja,*
- *utrjevanje tovarištva se izraža tako, da nadrejeni in podrejeni med seboj izražajo spoštovanje in medsebojno zaupanje,*
- *skrb za podrejene (nadrejeni skrbi za podrejene in jim zagotavlja čim boljše pogoje dela),*
- *strokovnost pomeni izvajanje nalog strokovno, vestno in pravočasno in se v ta namen stalno izobražuje, usposablja in izpopolnjuje,*
- *načelo dobrega gospodarja: skrb za skrbno in učinkovito uporabo oborožitve ter vojaško in drugo opremo,*
- *tajnost pomeni varovanje tajnih podatkov v skladu s predpisi,*
- *enakopravna dostopnost pri zaposlovanju, imenovanju in razporejanju na drugo formacijsko dolžnost ali delo,*
- *prepoved političnega delovanja,*
- *ekološka ozaveščenost,*
- *prepoved izražanja intimnih čustvenih razmerij med službenim časom in dejanskim opravljanje vojaške službe.*

Za poklicno opravljanje vojaške službe v stalni sestavi Slovenske vojske oziroma vpoklic pripadnikov pogodbene rezervne sestave v vojaško službo se šteje za posebno obliko izvajanja z ustavo določene dolžnosti do obrambe države, kot sicer velja za vse pripadnike rezervne sestave pod pogoji, ki jih določata Zakon o obrambi (Ur. l. RS, št. 103/04 – uradno prečiščeno besedilo) in Zakon o vojaški dolžnosti (Ur. l. RS, št. 108/2002 – uradno prečiščeno besedilo).

Zakon o službi v Slovenski vojski v petem poglavju določa povišanje in napredovanje vojaških oseb, in v šestem poglavju poklicno delo v Slovenski vojski. V 58. členu določa, da se za plače v Slovenski vojski uporabljajo predpisi, ki urejajo plače javnih

uslužbencev. Orientacijske formacijske dolžnosti oziroma nazivi v Slovenski vojski se uvrstijo v plačne razrede s kolektivno pogodbo za javni sektor (ZSSloV, 58. člen).

## 4 LETNA OCENA

Ocenjevanje delovne uspešnosti je osnova za spremljanje in odkrivanje potencialov v delavcih, usklajevanje teh potencialov s potrebami organizacije in realizacijo razvojnih načrtov sodelavcev.

Cilj vsake uspešne organizacije je, da njen sistem razvoja kadrov temelji na pravih teoretičnih in empiričnih izhodiščih, pri čemer se kot temeljna vrednota smatra doseganje in preseganje zastavljenih ciljev, moč organizacije pa temelji na znanju, veščinah in odgovornosti posameznikov (Možina et al., 2002, str. 56–57).

Ocenjevanje delovne uspešnosti je formalni proces zagotavljanja povratnih informacij delavcem o njihovih dosežkih na delovnem mestu. Z informacijo o izvajanju dela in rezultatih dela skuša menedžment organizacije vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke. Ocenjevanje delovne uspešnosti je eno od orodij menedžmenta, ki se uspešno uporabljajo v zasebnem sektorju, vztrajno pa se uveljavlja tudi v javni upravi. Strmenje k uspešni javni upravi postaja prednostna naloga, s katero se ukvarjajo ne le pri nas, ampak v vseh razvitih državah.

Uspešnost večina avtorjev opredeljuje kot pojav, ko se rezultat ujema s ciljem. K uspešnosti prištevamo vse aktivnosti, ki so pripomogle k uresničitvi zastavljenega cilja. Delovna uspešnost torej odraža dosežke glede na določene cilje organizacije. Organizacija ali posameznik sta uspešna, če sta dosegla ali celo preseгла zastavljene cilje.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, tretja knjiga, 1993, str. 246) opredeljuje besedo *ocenjevati* oziroma *ocenjujem* »kot ustvarjanje, izražanje mnenja, sodbe o čem; zlasti glede kakovosti«.

Delovno uspešnost v razvoju kadrov razumemo predvsem kot delovni učinek oziroma rezultat, kjer ni bistvo, kako posameznik dela, temveč kakšni so njegovi delovni rezultati. Ocenjevanje rezultatov oziroma dosežkov pa opredeli kot proces zagotavljanja povratnih informacij delavcem o njihovih dosežkih na delovnem mestu (Možina, 2002, str. 62).

Izraz ocenjevanje delovne izvedbe lahko opredeli kot ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti pri realizaciji delovnih nalog (Žurga v: Ferfila et al., 2002, str. 104):

- *ugotavljanje obsega (količina opravljenega dela, porabljen čas),*
- *kakovosti (popravki, pritožbe),*
- *količina realiziranega dela glede na postavljene standarde delovne izvedbe.*

Bistvo merjenja in ocenjevanja delovne izvedbe posameznika je v tem, da se ugotovi pomen vsakega delovnega mesta v organizaciji, da je to poznano tudi ljudem, ki opravljajo naloge na teh delovnih mestih, in zagotovi organizacijo dela tako, da bo moč

doseči zastavljene cilje na posameznem delovnem mestu. Pomembno pri tem je, da znamo povezati spremljanje sistema delovanja posameznika s sistemom usposabljanja zaposlenih v smislu osebne rasti in stalnega napredka posameznika.

Podatki, pridobljeni s pomočjo spremljanja delovne izvedbe, se uporabljajo za (Žurga v: Ferfila et al., 2002, str. 104):

- *načrtovanje in organiziranje dela,*
- *nagrajevanje dela,*
- *razporejanje virov v organizacijski enoti oziroma organizaciji in drugo.*

»Ocenjevanje javnih uslužbencev poteka na podlagi prispevka posameznega javnega uslužbenca k rezultatom organizacije znotraj javnega sektorja in z medsebojnim primerjanjem strokovnih in delovnih lastnosti vseh zaposlenih v organizaciji in je ključna podlaga za napredovanje javnih uslužbencev« (Haček, 2001, str. 85). To pomeni obliko relativnih meril ocenjevanja, saj je zaposlenega v javnem sektorju mogoče oceniti le glede na drugega zaposlenega. V javnem sektorju ni mogoče oblikovati povsem absolutnih in merljivih kriterijev.

#### **4.1 CILJI LETNEGA OCENJEVANJA (DELOVNE USPEŠNOSTI)**

Cilj ocenjevanja javnega uslužbenca je napredovanje. To pomeni, da se premakne na zahtevnejše delovno mesto, s tem sprejema večjo odgovornost oziroma se pomika na položaj, ki prinaša boljše delovne pogoje. Napredovanje je različno in je povezano s klasifikacijo. S sistemom klasifikacije delovnih mest je povezano napredovanje na višje delovno mesto, v sistemu klasifikacije javnih uslužbencev pa to pomeni višji položaj v tej klasifikaciji (Virant v: Haček, 2001, str. 83). Napredovanje javnih uslužbencev je povezano z ocenjevanjem strokovnih in delovnih kakovosti zaposlenega. Zakon o javnih uslužbencih loči med napredovanjem v višji naziv, napredovanjem v višji plačilni razred, kakor tudi podeljevanje priznanj javnim uslužbencem, ki dosegajo pri delu izjemne uspehe in prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti poslovanja ter ugledu organa, zmanjšanju stroškov poslovanja in skrajševanju delovnih postopkov.

Elementi, ki vplivajo na delovno uspešnost, kot jih navaja Miglič (2000, str. 53), so: znanje, veščine, odnosi/stališča, nadzor, delovni pogoji, oblikovanje dela, stroji/oprema/material, delovne norme, konflikti v skupini in nezadovoljstvo ali pritožbe.

Ocenjevanje delovne uspešnosti je formalni proces zagotavljanja povratnih informacij delavcem o njihovih dosežkih na delovnem mestu. S to povratno informacijo o izvajanju del in rezultatih dela skuša menedžment organizacije vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke.

Cilje ocenjevanja je mogoče razdeliti na organizacijske in kadrovske. Organizacijski cilji so: pregled kakovosti kadrov, uvajanje organizacijske kulture, kontrola kadrovske politike, izbira in uvajanje, izpopolnjevanje ter izobraževanje. Kadrovske cilji pa so:



vodenje in disciplina, razporejanje in razvoj, napredovanje, razlika v plačah, premestitev in odpustitev (Jereb, 1994, str. 10).

## 4.2 NAMEN OCENJEVANJA

Namen ocenjevanja javnih uslužbencev je spodbuda njihove kariere in pravilnega odločanja o napredovanju. Z novo zakonodajo je na tem področju prišlo do spremembe, katera je uvedla enotni sistem ocenjevanja delovnih in strokovnih kvalitiet zaposlenih po posebej določenih kriterijih za podelitev ocen.

Opazuje se prispevek javnega uslužbenca k učinkovitemu delovanju organa, medsebojno pa se primerjajo tudi delovne in strokovne kvalitete javnih uslužbencev. Po 17. členu ZSPJS se ocenjuje:

1. *rezultat dela;*
2. *samostojnost, ustvarjalnost, natančnost pri opravljanju dela;*
3. *zanesljivost pri opravljanju dela;*
4. *kvaliteta sodelovanja in organiziranja dela,*
5. *druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.*

Dejstvo je, da ocenjevanje delovne uspešnosti, če se izvaja na pravilen način, lahko vpliva na večjo motiviranost in storilnost, izboljša medosebne odnose in komunikacijo, spodbuja osebno rast in razvoj zaposlenih ter lajša razreševanje problemov v organizaciji. Je eden od osnovnih elementov za nagrajevanje, napredovanje, premeščanje, izobraževanje ali celo prenehanje delovnega razmerja. Če pa se izvaja slabo, ima lahko za posledico veliko škodo (poslabšanje medsebojnih odnosov, nastanejo medsebojne zamere, konflikti, nezaupanje) in za konec v nižji uspešnosti in učinkovitosti celotne organizacije (Ficko, 2005, str. 25).

Javni uslužbenec se na osnovi letne ocene razvojno uvrsti v različne skupine. Če gre za neuspešnega sodelavca, se ugotavljajo vzroki za neuspešnost, na osnovi česar se lahko vzroki odpravijo. V primeru, da do tega ne pride, se takšnega sodelavca lahko celo izloči iz sistema razvoja kadrov, lahko nazaduje ali mu celo preneha delovno razmerje. Sodelavci, ki so pri svojem delu uspešni ali celo zelo uspešni, pa ostanejo na istih delovnih dolžnostih ali pa se vanje vlaga (izobražuje, izpopolnjuje, usposablja), se razvijajo in napredujejo na zahtevnejše dolžnosti (Jereb, 1994, str. 6).

Merila in konkretni kazalniki uspešnosti se torej določajo glede na cilje organizacije in cilje, ki jih mora posameznik doseči, in so torej vezani na posamezna področja odgovornosti. Merilo je količinsko določeno in določa raven, na kateri je neka delovna izvedba zadovoljiva, kakor tudi mejo, pod katero delovna izvedba ni več sprejemljiva. Ta merila oziroma kriteriji predstavljajo pripomoček za objektivno merjenje delovne izvedbe in morajo biti (Žurga, 2001, str. 95–97):

- konsistentna – zanesljivost in zagotavljanje enakih izidov ob vsakokratni njihovi uporabi,
- validna – pravilna, torej da merijo tisto, kar morajo.

Ocenjevanje v večini primerov temelji na primerjavah. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti je potrebno primerjati dejansko dosežene rezultate z načrtovanimi, seveda pa morajo biti cilji in naloge delavcu znani (Jereb, 1994, str. 13).

Lahko rečemo, da je ocenjevanje izredno zahteven element pri upravljanju s kadri, ima pa veliko dobrih lastnosti (karierni razvoj, zagotavlja povratne informacije, izpolnjuje zakonska določila, kaže potrebe po izobraževanju, motivacijo ...). Osnova za uspešno ocenjevanje je jasna določitev delovnih ciljev v načrtu, določitev izvajalcev, določitev načina, kako naj se naloge realizirajo oziroma cilji uresničijo. Uslužbencu pa je potrebno dati možnost, da cilje uresniči, in nato oceniti njegove delovne dosežke. Ključnega pomena je, da tako posameznik kot tudi vodja razumeta ocenjevanje kot pomembno dejavnost, ki se izvaja tako v korist posameznika kot tudi organizacije.

Po trditvah Bučarja smo pri »ocenjevanju upravnega delovanja večinoma zelo oddaljeni od objektivnosti, kot jo poznamo iz merjenja v tehničnih procesih. Ocenjevanje upravnega delovanja je v veliki meri področje retorike in evfemizma tistih, ki imajo od določene ocene določeno korist in imajo potrebno družbeno moč, da svojo oceno vsiljujejo« (Bučarja v: Haček, 2001, str. 26).

#### **4.2.1 Zakaj ocenjujemo?**

V splošnem bi lahko rekli, da izvajamo ocenjevanje delovne uspešnosti v organizacijah iz naslednjih razlogov (Jereb, 1996, str. 353):

- če delovno uspešnost ustrezno in pravično nagrajujemo (materialni in nematerialni vidiki), povečujemo ali vzdržujemo zadovoljstvo delavcev, s tem pa povečujemo njihovo delovno motivacijo,
- z ocenjevanjem delovne uspešnosti odkrivamo sodelavce, pri katerih dejanski delovni rezultati zaostajajo za pričakovanimi; če je vzrok za to v pomanjkljivi usposobljenosti (znanja, veščine), lahko v okviru razvoja kadrov načrtujemo in realiziramo ustrezne izobraževalne ukrepe (dopolnilno usposabljanje),
- če ugotovimo, da so delovni rezultati sodelavca v skladu s pričakovanji (povprečna ocena), je naloga sistema razvoja kadrov, da njegovo usposobljenost vzdržuje in po potrebi prilagaja novostim (stalno izpopolnjevanje),
- nadpovprečno uspešnim sodelavcem mora sistem razvoja kadrov odpirati različne možnosti napredovanja; pri načrtovanju napredovanja moramo seveda poleg delovne uspešnosti upoštevati tudi razvojni potencial in razvojne ambicije posameznika,

- če ugotovimo, da tičijo vzroki za neuspešnost posameznih sodelavcev v neustreznem odnosu do dela (vrednote, stališča), načrtujemo in realiziramo ustrezne vzgojne ukrepe in aktivnosti, povezane z razvojem osebnostnih lastnosti,
- izjemoma je potrebo predvideti tudi premestitev sodelavca na drugo – za delavca bolj ustrezno – delovno mesto; v določenih primerih lahko različne vzgojne ukrepe, povezane z osebnostnim razvojem, načrtujemo tudi za povprečno ali nadpovprečno ocenjene sodelavce (na primer ob premestitvi ali napredovanju),
- če ugotovimo, da je neuspešnost posameznih sodelavcev pogojena z neustrezno delovno situacijo, lahko z organizacijskim razvojem vplivamo na izboljšanje kritičnih dejavnikov; v primerih, ko ugotovimo, da je eden glavnih vzrokov neprimeren slog vodenja, lahko načrtujemo ustrezne ukrepe, povezane z usposabljanjem ali izpopolnjevanjem vodilnih in vodstvenih delavcev,
- periodično ocenjevanje delovne uspešnosti lahko veliko prispeva tudi k takšnemu nagrajevanju, ki spodbuja razvoj in napredovanje zaposlenih; pri tem lahko uporabljamo enako metodologijo in instrumentarij, vendar pa je treba namensko in časovno ločiti oba vidika ocenjevanja; drugače povedano, ocenjevanje delovne uspešnosti za potrebe razvoja kadrov moramo časovno ločiti od ocenjevanja za potrebe nagrajevanja.

Mnogi avtorji navajajo, da je delovno uspešnost mogoče meriti na več načinov, izbrati moramo le prava merila. To so tista merila oziroma kriteriji, s katerimi lahko odčitamo uspešnost. Zmeraj, ko začnemo neko aktivnost, si moramo postaviti cilj, to je tisto stanje, ki ga želimo doseči. Naša aktivnost nas pripelje k temu cilju ali pa tudi ne. Primerjava ciljev in rezultatov je torej zelo preprosto merilo naše uspešnosti.

»Po Hellrieglovem mnenju (Lipičnik v: Možina, 2002, str. 483) lahko sistem ugotavljanja delovne uspešnosti doseže splošne cilje po treh poteh:

- z jasnimi povratnimi informacijami o tem, kako dobro ljudje opravljajo svoje delo. Iz tega lahko zaposleni sklepajo, katere njihove reakcije pri delu so zaželene in katere ne. Vodja naj svoje ugotovitve o uspešnosti z zaposlenimi analizira, ne pa jih pred njimi skriva;
- s posredovanjem informacij zaposlenim o njihovem napredovanju in razvoju, kot tudi z aktualnim delovnim vodenjem. Učinkovit vodja lahko tako spozna, kako oba, posameznik in organizacija, dosejata ugodnosti na podlagi dokazane uspešnosti;
- s pomočjo vodje, da lahko odločajo o napredovanju pri plači, napredovanju v karieri in premestitvah na osnovi uspešnosti. V tem primeru so zaposleni pripravljani jamčiti podporo organizaciji«.

Večina ljudi meni, da je ugotavljanje uspešnosti povezano s temeljnim problemom – subjektivnostjo ocenjevanja uspešnosti. V javnosti je uveljavljeno mnenje, da se tisto, česar ne moremo meriti, pač ocenjuje. Vendar pa so nekateri vseeno presojali uspešnost posameznikov brez kriterijev. Pa vendar je subjektivno ocenjevanje skoraj

enako objektivnemu merjenju, če le upoštevamo vsa pravila, ki veljajo za metodo ocenjevanja. Razlika je le v tem, da je napaka pri ocenjevanju večja kot pri merjenju.

Veliko je organizacij, ki se ne sprašujejo, kaj ocenjevati in kako, temveč kdo lahko ocenjuje. Med ocenjevalci in ocenjevanimi vlada veliko nezaupanje predvsem zaradi naslednjih dejstev, kjer gre za vprašanje, ali lahko nekdo presoja uspešnost zaposlenega, ki sam ne bi mogel narediti boljše; nekdo, ki sploh ne ve, kaj je treba narediti ali nekdo, ki ne bo našel časa in bo posledično vso svojo jezo do ocenjevanega uporabil v oceni. V takšnih organizacijah se ne ukvarjajo z ugotavljanjem in ocenjevanjem uspešnosti, temveč z medsebojnimi odnosi (Lipičnik v: Možina et al., 2002, str. 484).

»Brez ustreznega odnosa med ocenjevalcem in ocenjevanim je težko uspešno izpeljati ocenjevanje. Če odnos ni odprt, je najverjetneje, da ga tudi formalizirani ocenjevalni sistem ne bo izboljšal, kar pa v praksi pomeni, da lahko spodleti ves proces. Možna posledica je lahko izguba samozaupanja ocenjevanega, lahko pa tudi ocenjevalca. V takšnem primeru je vrednost dobljenih informacij vprašljiva, možnosti posameznikovega učinkovitega razvoja pa so lahko zadušene« (Miglič, 2002, str. 117).

#### **4.2.2 Izbor in vrednotenje karakteristik rezultatov dela**

Izbor karakteristik pomeni določanje temeljne sheme ocenjevalnega modela in je zato zelo pomemben. Velja pravilo, naj se izberejo vse tiste karakteristike, ki imajo v povsem določenem delovnem procesu primeren pomen in težo kot sestavine delovnega rezultata. Karakteristik, ki opredeljujejo delovni rezultat, je lahko znatno več. Ocenjevalni model iz angleške prakse, ki ga je leta 1950 izdelal J. Armstrong (Boštjančič, 2009, str. 18), vsebuje naslednje karakteristike:

- delovni učinek,
- kakovost dela,
- strokovnost,
- zanesljivost,
- univerzalnost pri delu,
- sodelovanje,
- izraba delovnega časa,
- komunikativnost,
- iniciativnost,
- možnost napredovanja,
- kakovost vzdrževanja delovnih sredstev,
- težnja za zmanjšanje porabe surovin,
- sposobnost za pridobivanje znanj,
- delovni staž,
- varnost pri delu.

#### **4.3 SEKUNDARNI IN PRIMARNI PRAVNI VIRI PRI OCENJEVANJU**

»Zakon o javnih uslužbencih ureja ocenjevanje delovnih in strokovnih kvalitet uradnikov z namenom vzpostavitve trajnega spremljanja dela s strani njihovih nadrejenih ter s tem povezanega ustreznega omogočanja kariere in pravilnega odločanja o napredovanju oziroma o drugih ukrepih nagrajevanja ter sankcioniranja dela.

Navedeno je povezano tudi z zagotavljanjem pravilne uporabe javnih sredstev za motiviranje zaposlenih in preprečevanje zlorab dodeljevanja ocen zaradi političnih prepričanj, nepotizma, zaradi namenov, ki niso temelj za nagrajevanje (reševanje socialnega položaja podpovprečnega zaposlenega) ipd.« (Pirnat et al., 2004, str. 304).

Ocenjevanje uradnikov se izvaja na podlagi Zakona o javnih uslužbencih, in sicer v skladu s 111. členom, ki ureja sistem plač v javnem sektorju, uporablja pa se tudi za spodbujanje kariere in napredovanje uradnikov. Sama izvedba in način oziroma postopek ocenjevanja uradnikov sta enaka kot za druge javne uslužbenke in sta določena z Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede<sup>15</sup>, postopek in pogoji za napredovanje uradnikov v višji naziv pa so na podlagi ZJU določeni z Uredbo o napredovanju uradnikov v nazive<sup>16</sup>.

Iz ZJU in ZSPJS sta razvidna dva namena ocenjevanja. 22. člen ZSPJS nagradi javnega uslužbenca, ki je pri delu v tekočem letu dosegel nadpovprečne rezultate ali je bil nadpovprečno delovno obremenjen. Drugi namen ocenjevanja delovne uspešnosti pa je napredovanje bodisi na delovnem mestu (ZSPJS, 17. člen) ali napredovanje v nazivu oziroma na karierni poti uslužbenca (ZJU, 111. člen).

Ocenjevanje delovne uspešnosti je pomemben del procesa vodenja za učinkovito uporabo človeških virov. Vodje v procesu ocenjevanja prenašajo cilje organizacije v individualne cilje oziroma naloge, posredujejo svoja pričakovanja uslužbencem ob spremljanju njihovega dela, dajejo povratne informacije, vodijo in usmerjajo zaposlene, da dosegajo delovne cilje, prepoznajo prednosti in slabosti podrejenih ter opredelijo, katere vrste razvojnih dejavnosti bi lahko pomagale zaposlenemu boljše uporabiti sposobnosti in izboljšati delovne rezultate (Stare v: Kocjančič, 2003, str. 399). Ocenjevanje delovne uspešnosti mora biti pravilno izvedeno, sicer ima zgolj negativne posledice. To pa lahko dosežemo le, če so posamezniku jasne njegove pristojnosti in naloge ter kriteriji, po katerih se bo izvajalo ocenjevanje.

ZSPJS tako v 17. členu določa, da se delovna uspešnost ocenjuje glede na rezultate dela, samostojnost, ustvarjalnost in natančnost ter zanesljivost pri opravljanju dela, kvaliteto sodelovanja in organizacijo dela ter druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

Četrty odstavky 4. členu Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede predvideva seznanitev javnega uslužbenca s pisno oceno in z utemeljitvijo, kar prestavlja ključni del ocenjevanja. Seznanitev z oceno se opravi v obliki razgovora nadrejenega z uradnikom. Prav ta način seznanitve z oceno omogoča, da se uradnik seznaní z razlogi za dodeljeno oceno in poda svoje pripombe, pri čemer mu nadrejeni lahko tudi dodatno utemelji svojo odločitev, hkrati pa tudi jasno prevzema odgovornost za dodeljeno oceno. Seznanitev z oceno se vpiše v ocenjevalni list, uradnik pa jo mora potrditi s podpisom. Opravljena mora biti po določitvi ocene, najpozneje do 15. marca.

---

<sup>15</sup> Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, Ur. l. RS, št. 51/2008, 91/2008 in 113/09.

<sup>16</sup> Uredba o napredovanju uradnikov v nazive, Ur. l. RS, št. 98/2008, 16/09, 19/10.

Uslužbenec se lahko na oceno pritoži, kar pomeni, da mora ocenjevalec vedno imeti pripravljene argumente, s katerimi utemeljuje dano oceno. Pri oblikovanju ocene mora poskrbeti za dovolj informacij o delu in rezultatih uslužbenca.

#### 4.3.1 Merila oziroma kriteriji ocenjevanja

»S postavljenim sistemom ocenjevanja je postavljena kombinacija objektivnih in subjektivnih kriterijev, saj je treba ugotoviti, da ne obstaja enotno objektivno (numerično) merilo, ki bi na osnovi standardizacije vsega dela, nalog ter postopkov lahko neodvisno od subjektivnega vrednotenja ocenjevalca avtomatično ovrednotila delo posameznega uradnika. Pretirano poudarjanje objektivnosti ocen in kriterijev za njeno postavitev lahko predstavlja tudi prikrivanje nujne subjektivne komponente pri določitvi ocene, hkrati pa se lahko izrazi v rezultatih, ki niso povezani z doseženimi rezultati na delovnem mestu (na primer veliko število 'točk' posameznika lahko temelji na njegovi udeležbi na najrazličnejših dodatnih aktivnostih, čeprav so rezultati njihovega dela povprečni). Prav zaradi tega zakon poudarja, da se ocenjevanje izvaja glede na prispevek posameznega uradnika k delovanju organa. Pri ocenjevanju uradnika je potrebno uporabiti predvsem relativne kriterije, torej vrednotenje dela posameznega uradnika v odnosu do dela drugega uradnika. Ocenjevanje uradnikov se izvaja z medsebojno primerjavo delovnih mest in strokovnih kvalitet uradnikov primerljivih nazivov in delovnih mest« (Pirnat et al., 2004, str. 304).

Vsi avtorji glede ocenjevanja poudarjajo pomembnost kriterijev ocenjevanja. Kot navaja Bagonova (2004, str. 28), so za ocenjevanje pomembna merila, ki pa naj bi bila enotna za vso javno upravo.

**Tabela 1: Merila za ocenjevanje delovne uspešnosti po ZJU in ZSPJS**

<b>Merila za ocenjevanje delovne uspešnosti po ZJU in ZSPJS</b>	<b>Dodatna pojasnila iz priloge ocenjevalnega lista uradnika, ki naj bi vodjem pomagala pri ocenjevanju sodelavcev</b>
rezultati dela	strokovnost: izvajanje nalog v skladu s predpisi in pravili stroke, obseg dela: količina opravljenega dela, dodatno delo, pravočasnost: izvajanje nalog v predvidenih rokih
samostojnost	pri izvajanju nalog ni potrebe po dodatnih navodilih in dodatnem nadzoru
ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela	razvijanje novih, uporabnih idej; dajanje koristnih pobud in predlogov; pogostost napak, kvaliteta dela
zanesljivost pri opravljanju dela	izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti; pri izvajanju nalog ni potrebe po preverjanju; popoln in natančen prenos informacij

kakovost sodelovanja	timsko delo, odnos do sodelavcev; prenašanje znanja
organiziranje dela	organizirana in načrtovana izraba delovnega časa glede na vsebino nalog in postavljene roke; prilagoditev nepredvidenim situacijam
druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela	interdiscipliniranost: povezovanje znanja in različnih delovnih področij odnos do uporabnikov storitev komuniciranje: (pisno in ustno izražanje) drugo: posebnosti in značilnosti glede na posamezno dejavnost.

Vir: Bagon (2004, str. 28)

#### 4.4 RAZLOGI ZA OCENJEVANJE

Glavni razlog ocenjevanja delovnih dosežkov je čim doslednejše sledenje ciljem določene organizacije. Prav skozi ocenjevanje lahko organizacija vseskozi spremlja svoj razvoj in pot do zastavljenega cilja. Ker pa organizacijo sestavljajo zaposleni in ker prav zaposleni predstavljajo največji dejavnik pri doprinosu delovnega rezultata oziroma dosegu cilja, to pomeni, da mora ocenjevati njih. Glavni namen ocenjevanja zaposlenih je predvsem zagotoviti povratno informacijo o izvajanju dela in o rezultatih dela. Prav z njo lahko dosežemo želene učinke, popravljamo oziroma odpravljamo morebitne napake in nepravilnosti, ki se pri delu pojavljajo.

Vodja mora ocenjevati učinkovitost in uspešnost podrejenih pri opravljanju nalog organizacije, in sicer zaradi nagrajevanja podrejenih, zaradi informiranja podrejenih o uspešnosti pri delu, zaradi potreb po usposabljanju podrejenih, zaradi načrtovanja zahtev po novih sodelavcih in odločanju o nadaljnji zaposlitvi ali odpustu itd. Ocenjevanje dela in rezultatov je potrebno, saj se le tako lahko ugotovi, kakšna je kakovost in učinkovitost dela na določenem delovnem mestu, ter kje bi se dalo učinkovitost in kakovost še izboljšati.

Določitev ocene izhaja iz obveznosti nadrejenega, da vodi in spremlja delo podrejenih uradnikov ter na osnovi tega skrbi za pravilno uporabo sredstev nagrajevanja in sankcioniranja njihovega dela. S poenotenjem postopka ocenjevanja Zakon o javnih uslužbencih zahteva uporabo posebnega obrazca tako imenovanega ocenjevalnega lista, pri katerem mora biti mnenje nadrejenega o delu posameznega uradnika podano v pisni obliki in tudi obrazloženo (Pirnat et al., 2004, str. 308).

#### 4.5 REZULTAT LETNE OCENE

Ocene delovne uspešnosti so lahko odlično, zelo dobro, dobro, zadovoljivo in nezadovoljivo. Ocenijo se javni uslužbenci, ki so v prejšnjem koledarskem letu

opravljali delo najmanj šest mesecev, kakor tudi tisti javni uslužbenci, ki so zaradi napotitve delodajalca odsotni več kot šest mesecev, kakor tudi tisti, ki so odsotni več kot šest mesecev zaradi poškodbe pri delu, poklicne bolezni ali starševskega varstva. Kot je že bilo omenjeno, se ocenjevanje izvede vsako leto najpozneje do 15. marca. Vodja oziroma ocenjevalec izpolni Ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti javnega uslužbenca v ocenjevalnem obdobju (priloga I) ter ocenjenega seznaniti z oceno, ki jo pisno utemelji. V prilogi II je podrobnejša opredelitev kriterijev, opisanih v Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (tretji odstavek 3. člena), kar služi kot pomoč pri izdelavi ocene. Ocene se točkujejo, in sicer ocena *odlično* s 5 točkami, ocena *zelo dobro* s 4 točkami, ocena *dobro* s 3 točkami in ocena *zadovoljivo* z 2 točkama, ocena *nezadovoljivo* se ne točkuje. Zbirni podatki o ocenah v napredovalnem obdobju se vpisujejo v Evidenčni list napredovanja javnega uslužbenca v napredovalnem obdobju. Ocenjevalni list in evidenčni listi se hranijo v personalni mapi javnega uslužbenca (Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, 3. do 5. člen).

»Napredovanje javnih uslužbencev pomeni premikanje na zahtevnejša in odgovornejša delovna mesta. Jasna ureditev napredovanja je zlasti pomembna z vidika motivacije javnega uslužbenca, saj le-ta posledično pri svojem delu dokazuje svoje sposobnosti, ter z vidika zagotavljanja varnosti, da se s trajanjem delovne dobe položaj javnega uslužbenca spreminja na boljše« (Haček, 2001, str. 83). »Zapolnjevanje delovnih mest z napredovanjem pa poleg tega prinaša zmanjševanje stroškov za usposabljanje, saj se predpostavlja, da ima zaposleni javni uslužbenec že neko strokovno in praktično znanje, ki ga novinec ne more imeti« (Trpin v: Haček, 2001, str. 84).

29. člen ZJU določa, da je uradniku omogočena kariera z napredovanjem. Ta je odvisna od njegove strokovne usposobljenosti in drugih delovnih in strokovnih kvalitet ter od rezultatov dela. Karierni razvoj ni samo napredovanje, ampak gre za strokovni, delovni in osebni razvoj posameznika na nekem delovnem področju, ki je praviloma usmerjan z načinom dela, ki posameznika privlači. Pri upravljanju človeških virov se vse bolj pogosto pojavlja izraz kompetence. To so vse sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito opravi neki delo ali nalogo (Bagon, 2003, str. 12).

Ocenjevalni razgovor je namenjen oceni delovnih dosežkov posameznika, opozarjanju na potrebne izboljšave ter načrtovanju dela za naprej. Kljub veliki podobnosti z letnim razgovorom je razlika med njima velika. Letni razgovor je usmerjen v razvojne perspektive sodelavca, v izboljšanje njegovih delovnih zmožnosti, usmerjanje razvoja zanj in za organ najbolj primerno karierno pot. Ocenjevalni razgovor pa je namenjen izključno seznanitvi in obrazložitvi letne ocene.

»Zaradi potrebnega nadzora nad zakonitostjo določitve ocen ter pravilnosti uporabe kriterijev za ocenjevanje, torej z namenom omejevanja nevarnosti zlorabe ocenjevanja zaradi političnih razlogov, nepotizma itd., bi bilo potrebno po opravljenem ocenjevanju zagotoviti tudi objavo dodeljenih ocen v posameznem organu. Na ta način je vzpostavljena možnost, da se s splošnim uspehom ocenjevanja seznanijo drugi



uradniki, pa tudi reprezentativni sindikati. Tako lahko ovrednotijo ustreznost dodelitve ocen in s tem vzpostavijo odgovornost nadrejenega ter morebiti tudi predstojnika za (ne)pravilno vrednotenje dela svojih podrejenih, s čimer preizkusijo tudi njegovo sposobnost za opravljanje njegovega dela na položaju« (Pirnat et al., 2004, str. 310).

#### **4.5.1 Napredovanje in karierni razvoj javnih uslužbencev**

Vodje z ocenjevanjem uspešnosti, z možnostjo vpliva na napredovanje in karierni razvoj posameznika v veliki meri posegajo na področje človekove osebnosti in njegovega dostojanstva. Javni uslužbenci se ocenjujejo zaradi spodbujanja kariere za odločanje o njihovem napredovanju, in sicer glede na prispevek posameznega uslužbenca k delovanju organizacije in medsebojno primerjavo delovnih in strokovnih kvalitet javnega uslužbenca. Ocenjevanje mora biti izvedeno tako, da bo zagotovljeno plačilo za opravljeno delo, na drugi strani pa bosta omogočena razvoj in napredovanje uradnikov glede na delovne dosežke.

Ugotavljanje izpolnjevanja pogojev za napredovanje javnih uslužbencev v plačilnih razredih najdemo v Uredbi Vlade Republike Slovenije<sup>17</sup>. Ta določa način in postopek preverjanja izpolnjevanja pogojev. Ocenjevanje se izvede enkrat letno (do 15. marca). Oceno javnega uslužbenca določi odgovorna oseba oziroma nadrejeni javnega uslužbenca po pooblastilu odgovorne osebe. Ocenjevalec mora izpolniti ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti javnega uslužbenca v ocenjevalnem obdobju<sup>18</sup> ter z oceno seznaniti ocenjevanega. Ocene se gibljejo v razponu od negativen<sup>19</sup> do odličen (ocene se tudi točkujejo). Točke se vpisujejo v evidenčni list napredovanja javnega uslužbenca v napredovalnem obdobju. Pri preverjanju izpolnjevanja pogojev za napredovanje (Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačilne razrede, 5. člen) se torej preverja seštevek treh letnih ocen.

Javni uslužbenec lahko na podlagi 16. člena ZSPJS na delovnem mestu oziroma v nazivu napreduje v višji plačni razred. O tem odloča pristojni organ oziroma predstojnik. Javni uslužbenci na delovnih mestih, kjer je mogoče tudi napredovanje v višji naziv, lahko v posameznem nazivu napredujejo največ za pet plačnih razredov. Javni uslužbenci, kjer ni mogoče napredovati v naziv, pa lahko na delovnem mestu napredujejo največ za deset plačnih razredov. Napredovanje je možno vsake tri leta za en ali dva plačilna razreda, če izpolnjuje predpisane pogoje. Javni uslužbenec, ki izpolnjuje predpisane pogoje, lahko ob svojem prvem in drugem napredovanju napreduje za največ dva plačna razreda. Za napredovalno obdobje se šteje čas od zadnjega napredovanja oziroma prve zaposlitve v javnem sektorju, v katerem javni uslužbenec pridobi tri letne ocene, ki mu omogočajo napredovanje.

---

<sup>17</sup> Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačilne razrede (Ur. l. RS, št. 51/08, 91/08, 113/09).

<sup>18</sup> Ocenjevalno obdobje je obdobje od 1. januarja do 31. decembra, v katerem se javnega uslužbenca oceni.

<sup>19</sup> Ob oceni negativen se lahko sproži postopek ugotavljanja sposobnosti za opravljanje dela, katerega rezultat je lahko tudi izstop iz organizacije ali prerazporeditev na manj zahtevno dolžnost.

## 5 LETNI RAZGOVOR

### 5.1 KAJ JE LETNI RAZGOVOR?

Letni razgovor s sodelavcem je ključni element spremljanja kadrov in usmerjanja kariere javnih uslužbencev, ki ga določa 105. člen Zakona o javnih uslužbencih (ZJU): »Nadrejeni mora spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem«. V našem primeru pa ima letni razgovor izreden pomen pri določitvi letne ocene javnega uslužbenca oziroma pri določitvi službene ocene pripadnika Slovenske vojske.

»Letni razgovor je temelj za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih. Na tem pogovoru naj bi vsak sodelavec neposredno od nadrejenega izvedel, ali je zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega pričakuje in kako lahko v prihodnosti doseže še boljše rezultate. Mnogokrat je tovrstni pogovor edina priložnost, ki jo ima zaposleni v vsem letu v neki organizaciji, da pove svoje želje in pričakovanja« (Berečevič v: Torkar, 2007, str. 2).

Letni razgovor je pogovor med vodjem in sodelavcem. Z razgovorom se poskuša izboljšati odnos med njima, pogoje dela na delovnem mestu ter motivacijo in uspešnost zaposlenega. Torej gre za nekakšen pregled preteklosti in sedanjosti ter za določitev načrtov za prihodnost.

Letni razgovori so torej aktivnosti, ki jih organizacija vpelje kot del kadrovske politike z določenimi nameni in se izvajajo redno, enkrat letno. Letni razgovor je poglobljen, strukturiran in vnaprej dogovorjen razgovor, pri katerem se vodja pogovori s sodelavcem o doseženih in načrtovanih ciljih, delovni uspešnosti, osebnem razvoju in potrebnem izobraževanju, torej o vsem, kar naj bi utegnilo izboljšati delovno uspešnost sodelavca, pogoje za delo in navsezadnje tudi njun odnos (Vukasović–Žontar v: Vodopija in drugi, 2008, str. 2).

Orodje za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenega na delovnem mestu je letni razgovor. Je oblika vodenja zaposlenih, ki se v svetu in pri nas uveljavlja zaradi prednosti, ki jih ima za družbo s stališča uresničevanja ciljev, spoznavanja zaposlenih in njihovih potencialov, ustvarjanja ugodne organizacijske klime in s tem dobrih odnosov. S pogovorom usmerjajo energijo v izpolnjevanje zastavljenih ciljev organizacije, s primernim vodenjem pa razvijamo pri zaposlenih občutek pripadnosti, odgovornosti in notranjo motivacijo za uresničevanje skupnih interesov (Torkar, 2007, str. 3).

Letni razgovor naj ne bi bil neformalen pogovor med vodjo in zaposlenim, ko imata oba čas oziroma, ko se sestaneta zaradi kakšnega aktualnega operativnega problema. Prav tako naj ne bi bil izveden na poslovnem sestanku, v prostem času in drugih neorganiziranih okoliščinah. Torej pogovori, ki ne vsebujejo osnovne značilnosti letnega razgovora, so vsakodnevna potreba in dobrodošla stalnica pri opravljanju

delovnih nalog in so vsekakor zaželeni, vendar se ne imenujejo letni razgovori (Vukasović–Žontar v: Vodopija in drugi, 2008, str. 2).

Letni razgovor temelji na zaupanju med predpostavljenim in sodelavcem. Je poglobljen pogovor in dogovor med vodjo in sodelavcem o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, motivacijo za delo in samo uspešnost dela. Letni razgovor se izvede v petih korakih (Stare v: Kocjančič, 2003, str. 398):

- pregled nalog in rezultatov preteklega obdobja,
- težišča primernosti sodelavca,
- vodenje in sodelovanje,
- dogovor glede delovnih nalog,
- merila za oceno rezultatov z razvojnimi ukrepi.

Obliko in vsebino rednega letnega razgovora v celoti povzema tabela 3.

**Tabela 2: Vsebina rednega letnega razgovora**

<b>SODELAVEC</b>	<b>VODJA</b>
Vodji predstavi:	Sodelavcu predstavi:
svoja občutja, opažanja, razmišljanja in ideje v zvezi s svojim preteklim delom in tekočimi nalogami, načrte, želje, želen razvoj in zamišljeno delovno kariero.	vlogo, strategijo, cilje in naloge organizacijske enote, ki jo vodi.
Vodji razloži:	Ugotavlja:
pretekle dosežke in vzroke za rezultate, uporabljene delovne metode, predloge za izboljšanje pogojev in organizacijo dela.	kako sodelavec vidi svojo vlogo in svoje mesto v organizaciji, kako razmišlja o organiziranosti in delu, ki ga opravlja, kakšni so njegovi načrti za prihodnost, kako se počuti v delovnem okolju, pomembne stvari iz njegovega zasebnega življenja in osebnih načrtov, ki vplivajo na njegove delovne rezultate in odločitve v zvezi z delom.
Z vodjo usklajuje:	S sodelavcem usklajuje:
svoje delovne cilje in prioritete, želje po izobraževanju, možnosti napredovanja.	njegove delovne cilje in prioritete, potrebe po izobraževanju, možnosti napredovanja.

Vir: Majcen (2001, str. 52)

Službe, pristojne za kadre, z analizo zapisov letnih razgovorov pridobijo informacije in predloge za izdelavo kakovostnega programa usposabljanja svojih uslužbencev,

pregled poklicnih želja zaposlenih in njihovih zmožnosti. Predvsem pa letni razgovor vidijo kot odkrit pogovor med vodjem in sodelavcem o doseženih delovnih rezultatih in opredelitvi prihodnjih pričakovanih delovnih ciljev. Hkrati moramo vedeti, da se znotraj uprave opravljajo različne naloge, prav tako se razlikujejo oblike organiziranosti.

## 5.2 NAMEN LETNIH RAZGOVOROV

Kot že večkrat omenjeno, je namen letnega razgovora v javni upravi spremljanje dela in kariere zaposlenega. Organizacija si želi zbrati kakovostne informacije o zaposlenih, ki bodo omogočale učinkovito upravljanje s kadri. To pomeni, da želi kar najboljše izrabiti zmožnosti zaposlenih, jih polno angažirati in jim zagotoviti potreben razvoj, s pomočjo katerega bo moč doseči zastavljene cilje in izpeljati programe dela, v smislu učinkovite in državljanom prijazne uprave (Majcen, 2003, str. 6).

Namen letnih razgovorov, kot jih navaja Majcnova (2001, str. 54):

- 1. Z rednimi letnimi razgovori naj bi vsem zaposlenim omogočili, da izboljšajo delovno uspešnost:*
- 2. Z razgovorom z vodjo dobijo zaposleni možnost izraziti mnenja, ideje in pripombe, s čimer pripomorejo k pozitivnim spremembam v delovnem procesu in k poslovnim rezultatom organizacije, v kateri so zaposleni.*
- 3. Z letnimi razgovori pokažemo sodelavcem posebno pozornost in jih tako dodatno motiviramo. S tem, ko sodelavec in vodja pregledata dosežke, ugotovita vzroke za morebitne slabše pretekle rezultate in naredita načrte za izboljšanje rezultatov in za nove podvige (boljše pristope, spremembe v organizaciji dela, potrebe po dodatnih znanjih), dobi sodelavec smernice za povečanje uspešnosti. Ob povečani spodbudi, nakazani podpori, zaupanju vodje in primerni svobodi se povečata tudi sodelavčeva samozavest in delovna zagnanost.*
- 4. Na rednem letnem razgovoru pridobijo sodelavci povratne informacije o svoji uspešnosti, o svojih značilnostih, ki so dobrodošle za opravljanje njihovega dela, in o področjih, za katera se pričakuje, da se bodo v njih še usposobili. Tako dobijo vpogled, kako jih delovno okolje presoja, sprejema in kaj od njih pričakuje, hkrati pa boljše vidijo svoje mesto v organizaciji. Na teh temeljih lažje prepoznajo tiste svoje točke, ki naj bi jih še izpolnili, in svoje prednosti, ki jih bi veljalo bolj izkoristiti.*
- 5. Z letnimi razgovori omogočamo sodelavcem, da boljše razumejo svojo vlogo, prepoznajo smer lastnega osebnega razvoja in mogočo poklicno pot oziroma kariero.*
- 6. Vodje naj bi z rednimi letnimi razgovori tudi boljše spoznali svoje sodelavce, zaradi česar bi jih lažje vodili in usmerjali.*
- 7. Razgovori jim omogočijo, da lahko boljše razumejo razmišljanja in ravnanja svojih sodelavcev.*

8. *Vodje dobijo ideje in predloge za izboljšanje postopkov in procesov dela.*
9. *Letni razgovori jim omogočajo, da sodelavcem sistematično posredujejo informacijo o tem, kako zadovoljujejo njihova pričakovanja.*
10. *Vodje dobijo tudi pregled nad interesnimi področji sodelavcev in njihovimi zmožnostmi.*
11. *Podatke, ki jih dobijo v razgovoru s sodelavci, uporabljajo kot temelj za izdelavo načrta izobraževanja in za načrtovanje kadrovske spremembe.*
12. *Letni razgovori so njihovo orodje za vodenje s cilji. Ker določajo globalne cilje skupaj s sodelavci, jim redni letni razgovori omogočajo, da vplivajo na sodelavce, da ti kar najboljše pripomorejo k delovnim rezultatom organizacije.*
13. *Vodje pridobijo informacije in utemeljitve za določanje delovne uspešnosti sodelavcev po modelu v drugem splošnem aktu, ki opredeljuje sistem plač oziroma sistem stimulacij.*
14. *Z letnimi razgovori naj bi pristojnim službam omogočili lažje in boljše izvajanje kadrovske politike. Letni razgovori so temelj za pridobivanje podatkov o interesnih področjih sodelavcev, pripravljenosti za izobraževanje, za osebni razvoj, organizacijske spremembe in napredovanje. Z zbranimi podatki se bogatijo kadrovske evidence zaposlenih. Podatki zbrani z letnimi razgovori pa pripomorejo tudi h kakovostnemu iskanju ključnih kadrov.*
15. *Od rednih letnih razgovorov pričakuje koristi tudi organizacija, saj meni, da se bo z njihovo izvedbo nenehno izboljševala kakovost dela zaposlenih, da se bo dvignila raven sporazumevanja, da se bodo izboljšali medsebojni odnosi in lojalnost zaposlenih, poleg tega pa naj bi se povečalo tudi njihovo zadovoljstvo.*

Izvajanje letnih razgovorov je izredno zahtevna naloga, kajti obstaja nevarnost, da bodo le-ti postali sami sebi namen. Če ni zastavljenih jasnih ciljev, se lahko zgodi, da letni razgovori postanejo še ena formalna naloga vodij. Letni razgovori nikakor ne bi smeli postati administrativna naloga, ki vzame nekaj časa enkrat na leto.

Temeljni namen letnega razgovora je vzpostavitev razumevanja, zaupanja in boljše komunikacija med vodjo in sodelavcem. Kot je razvidno iz literature, mora zaposleni usklajevati cilje organizacije, v kateri je zaposlen, in svoje potrebe pri razvoju osebnih pozitivnih lastnosti. Za uspešno realizacijo ciljev v sami organizaciji je potrebno vzpostaviti učinkovito upravljanje človeških virov.

## **5.3 IZVEDBA LETNEGA RAZGOVORA**

### **5.3.1 Priprava na letni razgovor:**

Za vsak letni razgovor je zelo pomembna dobra priprava vodje in sodelavca. Priprave vodje so opisane v priročniku Vodenje letnega razgovora s sodelavcem (Majcen, 2003, str. 11).

Priprave na letni razgovor zahtevajo pregled dokumentacije in podatkov za preteklo leto:

- *opis delovnega mesta (ali vsebina še ustreza zdajšnjim potrebam in stanju),*
- *njegova delovna zgodovina (kakšne so njegove izkušnje, kaj je že delal, kakšne rezultate je pri tem dosegal),*
- *kakšna znanja ima (dosedanje izobraževanje, kako je nova znanja vključil v delo, pridobljene spretnosti, posebne kvalifikacije),*
- *dosedanja napredovanja,*
- *vključenost v projekte (v katerih projektih je sodeloval, kakšna je bila njegova vloga, rezultati),*
- *prejšnje ocene.*

V priprave sodijo tudi vprašanja, ki naj bi si jih postavil vodja pred letnim razgovorom s sodelavcem:

- *Katere so njegove najpomembnejše naloge in odgovornosti?*
- *Ali ste si izdelali seznam potrebnih znanj, sposobnosti in lastnosti (kompetence), ki so potrebne za uspešno delo sodelavca na njegovem delovnem mestu?*
- *Kakšna je njegova vloga znotraj organa in kako njegovo delo vpliva na rezultate vaše organizacijske enote?*
- *Kaj pričakujeta od njega, kakšen program dela in delovne cilje za prihodnje leto bosta oblikovala?*
- *Kakšni so njegovi rezultati, kako dobro dela?*
- *Katere so njegove dobre značilnosti dela in navade?*
- *Kaj naj bi izboljšal?*
- *Katere so njegove pomembne delovne sposobnosti, ki so premalo izkoriščene?*
- *Kje in kako jih lahko razvije, katero je njegovo karierno sidro? (njegove rezerve)*

### **5.3.2 Teme letnega razgovora v organih javne uprave**

Teme letnega razgovora v organih javne uprave so v nasprotju z gospodarskimi družbami in organizacijami, kjer se vsebina in obrazec za izvedbo letnega razgovora lahko oblikujeta poljubno, glede na naloge, ki jih organizacija izvaja, določene že v samih smernicah, ki jih je kadrovska služba Vlade Republike Slovenije pripravila za letne razgovore in se izvajajo v javni upravi. Enotnost tem in enovitost pristopa zagotavlja sistematičen, organiziran in formaliziran pristop k letnim razgovorom, s ciljem zagotavljanja ciljev uprave, ki pa so učinkoviti delovni procesi, katere izvajajo uspešni in motivirani sodelavci.

Teme letnega razgovora s sodelavcem, kot jih navaja Bagon (2003, str. 25), so:

- pregled nalog in rezultatov dela,
- težišča primernosti delavca (sposobnosti, talenti),
- vodenje in sodelovanje,
- dogovor glede delovnih nalog v naslednjem obdobju,
- merila za oceno rezultatov dela,
- razvojni ukrepi (izobraževanje, izpopolnjevanje ...) in izboljšave.

Vsebina letnega razgovora ima izreden pomen, zato se je potrebno ustrezno pripraviti na razgovor. Vodja mora preko vsega leta spremljati delo sodelavca in oblikovati lastno mnenje o njem. Predstaviti mora prednosti sodelavca in predloge za njegove izboljšave, vse z namenom boljših rezultatov, vizije in kulture organizacije. Pomembno je vedeti, da sam razgovor pripomore k razvoju kompetenc zaposlenega. Navadno se nadrejeni in zaposleni na tem razgovoru dogovorita tudi o delovnih ciljih, ki morajo biti realni, vendar dovolj zahtevni, da zaposlenega motivirajo.

Pričakujemo, da se bo na letnem razgovoru preverila delovna uspešnost, torej da bosta vodja in sodelavec preučila vlogo posameznika v organu in uskladila pričakovanja glede dela v preteklem in seveda prihodnjem obdobju. Dogovorila se bosta o pričakovanih rezultatih, terminih, obsegu dela in definirala, kaj bo uspešno narejeno delo (Bagon, 2003, str. 29):

- V pogovoru obdelata kompetence, torej znanje, veščine in lastnosti, ki so potrebne, da bo to delo dobro opravljeno.
- Vzporedno poteka pogovor o kompetencah sodelavca – s poudarkom na sposobnostih, prednostih in talentih. To je še ena od posebnosti, ki se jo poskuša približati menedžerjem. Potrebno jih je usmeriti predvsem na prednosti in posebne sposobnosti, nagnjenosti in nadarjenosti sodelavcev. Rezultat iskanja pozitivnih lastnosti in prednosti sodelavcev je informacija o sposobnih sodelavcih, za katere se bo vedelo, za kaj so dobri in kje jih bo možno koristno zaposliti.
- V letnem razgovoru je treba govoriti o tem, kako bi se organizacija dela v organu oziroma organizacijski enoti lahko izboljšala. Potrebno se je pogovoriti o pretoku informacij, medosebnih odnosih in sodelovanju med ljudmi, skratka o vseh aktualnostih pri delu.

Pomembno je omeniti, da Zakon o javnih uslužbencih uporablja pojem ocenjevanje delovne uspešnosti kot »ocenjevanje delovnih in strokovnih kvalitet uradnika«, kar je eden od pogojev za napredovanje. V tem kontekstu se ocenjevanje delovne uspešnosti omenja kot podajanje tehtne in utemeljene ocene dela zaradi na primer napredovanja in ga ne smemo zamenjati za vsebinski del letnega razgovora, ki se imenuje »Realizacija ciljev – uspešnosti dela«. Skratka, pomembno je ločiti med (Vukasović–Žontar v: Vodopija in drugi, 2008, 2. poglavje, str. 29):

- oceno uspešnosti posameznika, ki temelji na kriterijih in merilih za ocenjevanje uspešnosti javnih uslužbencev, za potrebe napredovanja v naziv,
- podajanjem povratne informacije o realizaciji ciljev v preteklem letu – podajanje ocene uspešnosti dela za potrebe izvajanja letnega razgovora.

Ocenjevalni razgovor oziroma seznanitev z oceno v obliki razgovora je namenjen oceni delovnih dosežkov posameznika, opozarjanju na potrebne izboljšave in načrtovanju dela v prihodnje. Na videz je podoben delu letnega razgovora, vendar je razlika med njima precejšnja, predvsem vsebinska. Letni razgovor je usmerjen v razvojne perspektive sodelavca, v izboljšanje delovnih zmožnosti in usmerjanje osebnega razvoja in načrtovanje izobraževanja in izpopolnjevanja. Z ocenjevalnim razgovorom pa posameznikovo delovno uspešnost primerjamo s pričakovanji, z namenom določanja pravilne ocene delovne uspešnosti, ki je pogoj za napredovanje, formalna podlaga za pridobitev naziva, višjega plačnega razreda ali dela plače za uspešnost (Vukasović–Žontar v: Vodopija in drugi, 2008, 2. poglavje, str. 29–30).

### 5.3.3 Izvajanje letnih razgovorov

Razgovore morajo opraviti vse vodje. To je pomembno, ker bi se sodelavci tiste vodje, ki letnih razgovorov ne bi imel (medtem ko bi jih druge vodje opravili), počutili zapostavljene in neupoštevane, vodja pa bi zamudil priložnost za lažje in bolj kakovostno vodenje (Majcen, 2004, str. 38).

Navodila za izvajanja letnega razgovora, ki jih je podala Bagonova (2003, str. 26), so: na pogovor se je potrebno vnaprej pripraviti, kar velja za vodjo in zaposlenega; pogovor naj bi trajal eno ali največ dve uri. Predhodno si vodja, kot je zapisano že v prejšnjem podpoglavju, priskrbi vse potrebne podatke in informacije. Pri zbiranju mu pomaga kadrovska služba. Letni razgovori se izvajajo v prvi polovici koledarskega leta.

Razgovor zajema tri dele, in sicer začetek, osrednji del in sklep.

1. Na začetku je najpomembnejši prvi vtis, ki ga dobi sodelavec o vodji in o prostoru, kjer bo potekal razgovor, prav tako vtis vodje o sodelavcu. Prve pozdravne besede in uvodni del naj bi bila izvedena prijazno, pozitivno in umirjeno. Morebitno tremo ali nelagodnosti sogovornika naj bi vodja poskušal odpraviti z lahkotno in prijetno napovedjo namena razgovora (Ravnikar v: Torkar, 2007, str. 9).
2. Najzahtevnejši in najpomembnejši je osrednji del razgovora, ker vključuje vso vsebino in uresničuje sam namen razgovora. V tem delu so izrazitega pomena komunikacije tako vodje kot tudi sodelavca. V odvisnosti od poteka razgovora se razvija, pogloblja in spreminja komunikacijsko ozračje. Najprej bosta sogovornika začela razgovor o tem, kaj si sodelavec misli o svojih prednostih in kako bi jih lahko izkoristil, da bi bil še boljši. Vodja nato analizira delo sodelavca, mu pove, kaj je po njegovem mnenju naredil dobro in kje vidi njegove pomanjkljivosti. Vodja naj bi predstavil svoje cilje in pričakovanja, enako sodelavec in na koncu jih



poskušata oblikovati v njune skupne dogovore oziroma cilje. Povsem na koncu se pogovorita še o možnosti napredovanja in dodatnega izobraževanja (po Majcen, 2001, str. 145 in 150).

3. Začetek razgovora določi njegovo nadaljevanje, konec razgovora pa nadaljnjo motiviranost zaposlenega za izpolnjevanje zastavljenih ciljev. Ne glede na potek je treba razgovor končati v pozitivnem vzdušju in z občutkom o zaupanju med vodjo in sodelavcem. Na koncu naj bi vodja in sodelavec sprejete sklepe in obljube ponovno obnovila ter zapisala in podpisala (Ravnikar v: Torkar, 2007, str. 10).

### **5.3.4 Aktivnosti po letnem razgovoru**

Vodja in sodelavec dogovore v letnem razgovoru zapišeta na obrazec, katerega je določila kadrovska služba Vlade Republike Slovenije. Prvi del zapisa vsebuje dogovor o nalogah, katere sodelavec opravlja na svojem delovnem mestu (letni program dela, med drugim tudi kriterije ocenjevanja). Drugi del zapisa pa vsebuje aktivnosti glede izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, katere vodja posreduje kadrovski službi. Ta služi kot podlaga za pripravo načrta in organizacijo izobraževanja za potrebe organa, izvedbo organizacijskih ukrepov in druge spremembe, ki so se v letnem razgovoru pokazale za potrebne. Poleg tega bo vodji in sodelavcu podlaga za ugotavljanje, kaj od predvidenega načrta je bilo narejenega in kako uspešno, ter podlaga za določitev letne ocene. Po letnem razgovoru, ko sodelavec odide, si vodja uredi vtise, obnovi potek in vsebino razgovora, analizira svoje občutke, premisli določene situacije in reakcije, arhivira poročila in si zapiše še kakšno pomembno zamisel, opombo ali predlog (Majcen, 2001, str. 211).

V enem časovnem terminu ni možno opraviti letnega razgovora z vsemi sodelavci, zato je potrebno, da si vodja uredi seznam zaposlenih, s katerimi bo izvedel letni razgovor pozneje. Vzroki za neizveden letni razgovor so lahko: daljša bolniška odsotnost, porodniški dopust, dopust za nego in varstvo otroka, če je javni uslužbenec manj kot tri mesece v delovnem razmerju, zaradi prehoda uslužbenca v drugo organizacijo, zaradi prenehanja delovnega razmerja, če je uslužbenec tik pred upokojitvijo in meni, da takšen pogovor nima smisla, ali meni, da takšen pogovor ni potreben, kot tudi preobremenjenost vodij, ki bi morali voditi letne razgovore. Letni razgovori prav tako niso opravljeni z javnimi uslužbenci, ki nadomeščajo odsotne na porodniškem dopustu ali po daljši odsotnosti zaradi bolezni, in pripravniki (Bagon, 2006, str. 2).

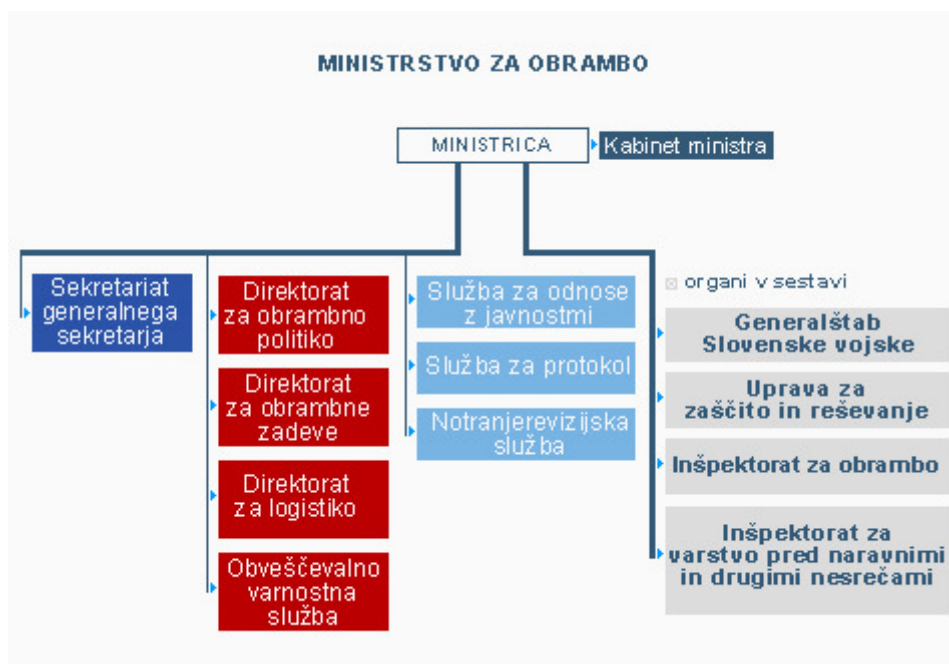
## 6 LETNA OCENA IN LETNI RAZGOVOR NA OBRAMBEM PODROČJU

### 6.1 MINISTRSTVO ZA OBRAMBO IN SLOVENSKA VOJSKA

**Ministrstvo za obrambo** opravlja upravne in strokovne zadeve, ki zadevajo:

- obrambni načrt države,
- razvoj, organizacijo, opremljanje, delovanje in vodenje Slovenske vojske,
- priprave civilne obrambe, upravne zveze in kriptografsko zaščito v obrambnem sistemu,
- vojaško šolstvo, organizacijo, priprave in izvajanje sistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami ter pravice in dolžnosti državljanov na obrambnem področju ter v zaščiti in reševanju.

**Shema 1: Organizacijska shema MO**



Vir: MO (2010)

**Tabela 3: Število zaposlenih na MO, glede na civilni del, na dan 1. 10. 2010**

<b>Skupaj zaposleni na MO</b>	<b>1.291</b>	<b>100 %</b>
Upravni del	888	68,78 %
Uprava RS za zaščito in reševanje	331	25,64 %
Inšpektorat RS za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami	63	4,88 %
Inšpektorat RS za obrambo	9	0,70 %

Vir: MO (2010)

Pomemben segment preučevanja v magistrski nalogi je **Slovenska vojska**. Tako moramo povedati tudi nekaj besed o tem, kako Slovenska vojska vidi svoje naloge in predstaviti nekaj podatkov o njeni sestavi.

Slovenska vojska predstavlja obrambne sile Republike Slovenije, vojaško obrambo izvaja samostojno ali v sodelovanju z zavezništvom na podlagi mednarodnih pogodb.

Poslanstvo Slovenske vojske je, da v sodelovanju z zavezniki:

- izvaja vojaško obrambo Republike Slovenije,
- odvrne vojaško agresijo na Republiko Slovenijo,
- vzpostavi suverenost na celotnem ozemlju Republike Slovenije,
- prispeva k mednarodnemu miru in stabilnosti.

Bistvene naloge:

- vzdrževanje pripravljenosti za delovanje,
- aktiviranje in mobiliziranje sil,
- premestitev v območje delovanja,
- defenzivno delovanje,
- ofenzivno delovanje.

Druge naloge:

- prispevek k mednarodnemu miru, varnosti in stabilnosti,
- podpora pri zagotavljanju varnosti in blaginje državljanov Slovenije.

Slovensko vojsko sestavljajo pripadniki stalne in rezervne sestave. Stalna sestava so poklicni pripadniki Slovenske vojske, rezervna pa državljani, ki sklenejo pogodbo o službi v rezervni sestavi, in vojaški obvezniki, ki so dolžni služiti v rezervni sestavi (Slovenska vojska, 2010).

**Tabela 4: Sestava Slovenske vojske**

<b>SESTAVA SV – podatki za september 2010</b>	<b>Število</b>	<b>Delež</b>
Stalna sestava	7.583	82 %
Pogodbena rezerva	1.654	18 %
<b>Skupaj</b>	<b>9.237</b>	<b>100 %</b>

Vir: Slovenska vojska (2010)

## **6.2 SLUŽBENA OCENA**

Letna ocena ima v Slovenski vojski izraz službena ocena in se izvaja na podlagi 102. do 106. člena Pravil službe v Slovenski vojski in Pravilnika o službeni oceni<sup>20</sup>, ki je bil sprejet na podlagi konkretnih določb Zakona o obrambi. Ocenjevanje za ugotavljanje izpolnjevanja pogojev za napredovanje v višji plačilni razred pa se izvaja skladno s predpisi, ki veljajo za javne uslužbenke in se izvaja v skladu z ZSPJS.

Službena ocena je številčna in opisna ocena, s katero se ocenita delo in usposobljenost pripadnika Slovenske vojske. Na podlagi ocene se vojaške osebe vključujejo v izobraževanje in usposabljanje, razporejajo na zahtevnejše dolžnosti, povišujejo v višji čin in razporejajo v višji plačilni razred ali naziv. Obrazec službene ocene je priložen v prilogi III.

### **Obveznosti poklicnih pripadnikov Slovenske vojske**

Naloge poklicnih pripadnikov Slovenske vojske se razlikujejo prvotno že zaradi same organizacije vojske, ki je sicer enotna<sup>21</sup>, vendar obsega različne rodove. Zakon o obrambi določa naloge, ki jih izvajata Ministrstvo za obrambo ter Slovenska vojska, vendar se ne spušča v podrobne opise nalog posameznih rodov oziroma posameznih pripadnikov Slovenske vojske. Splošno je namreč opredeljen namen obrambe, odvratanje napada na državo ter obramba neodvisnosti, nedotakljivosti in celovitosti države (ZObr, 2. člen); naloge vojske, ki izvaja vojaško izobraževanje in usposabljanje, zagotavlja zahtevano pripravljenost, obrambo države, pomaga pri zaščiti in reševanju ter izvršuje obveznosti, prevzete v mednarodnih organizacijah oziroma z mednarodnimi pogodbami (ZObr, 37. člen); kot tudi obveščevalne, protiobveščevalne in varnostne naloge obrambe (ZObr, 32. člen); naloge vojaške policije (ZObr, 65. člen) ter naloge za opravljanje službe izven države (ZObr, 48.a člen).

<sup>20</sup> Na podlagi drugega odstavka 42. člena Zakona o obrambi (Ur. l. RS, št. 103/04 – uradno prečiščeno besedilo) in prvega odstavka 14. člena Uredbe o činih in poviševanju v Slovenski vojski (Ur. l. RS, št. 99/02, 87/05, 34/06 in 116/07) ter 105. točke Pravil službe v Slovenski vojski (Ur. l. RS, št. 84/09) izdaja minister za obrambo.

<sup>21</sup> Organizacija vojske je enotna in se ne deli na zvrsti, obsega pa rodove, in sicer pehoto, oklepne enote, letalstvo, pomorstvo, artilerijo, zračno obrambo, inženirstvo, radiološko, kemično in biološko obrambo ter zveze (ZObr, peti odstavek 40. člena).

## Izvajanje nalog v skladu s predpisi

Kot je že bilo zapisano v podpoglavju Vojaške osebe, se morajo naloge pripadnikov Slovenske vojske izvajati v skladu z določbami Zakona o javnih uslužbencih, predvsem glede zakonitega, strokovnega in častnega opravljanja nalog. Spoštovati morajo človekove pravice in temeljne svoboščine, priznane s temeljnimi akti *Organizacije združenih narodov*, pravice in svoboščine, priznane z mednarodnim vojnim pravom, ter načela mednarodnega vojnega in humanitarnega prava.

Pripadniki Slovenske vojske so po veljavni zakonodaji javni uslužbenci in zanje velja ista zakonodaja kot za javne uslužbence, v kolikor Zakon o obrambi ne določa drugače. Vse kategorije vojaških oseb sodijo v skupino javnih uslužbencev, ki svoje naloge izvajajo na dolžnostih, v skladu z nazivom.

Zakon o javnih uslužbencih in Zakon o sistemu plač v javnem sektorju opredeljujeta ocenjevanje delovne uspešnosti za tri namene:

- ocenjevanje uradnikov zaradi napredovanja v višji naziv<sup>22</sup>,
- ocenjevanje javnih uslužbencev zaradi napredovanja v višji plačni razred<sup>23</sup>,
- ocenjevanje javnih uslužbencev za izplačilo dela plače za delovno uspešnost<sup>24</sup>.

Zakon o javnih uslužbencih v 29. členu uvaja karierni sistem<sup>25</sup>. Eden od elementov kariernega sistema je ocenjevanje javnih uslužbencev. Glavni namen tega je spodbujanje kariere in pravilnega odločanja glede napredovanja zaposlenih. Ocenjevanje se izvaja glede na prispevek posameznega javnega uslužbenca k učinkovitejšemu delovanju organa in z medsebojno primerjavo delovnih in strokovnih kvalitet javnih uslužbencev. V upravi so hierarhične poti napredovanja jasne: uradniki napredujejo v okviru petih kariernih razredov in v okviru teh v nazive – po tri nazive v vsakem razredu. Vsi uslužbenci lahko napredujejo tudi v višji plačni razred na istem delovnem mesu. V obeh primerih pridobijo višjo plačo. Pogoji napredovanja so jasni; potrebno je ustrezno število točk, zbranih na podlagi letnih ocen delovne uspešnosti v določenem časovnem obdobju.

Pripadnik Slovenske vojske je najpomembnejši in ključni dejavnik delovnega procesa, ki s svojimi znanji, sposobnostmi in pričakovanji postaja središčna točka in izhodiščna točka preučevanja. Za prepoznavanje njegovih lastnosti in sposobnosti ter oblikovanje možnosti nadaljnjega razvoja se v Slovenski vojski uporablja kot ključni element spremljanje kadrov in usmerjanje kariere zaposlenih, službeno ocenjevanje z opravljenim letnim razgovorom, ki se je v takšni obliki prvič izvajalo leta 2004 za vse pripadnike Slovenske vojske.

---

<sup>22</sup> Zakon o javnih uslužbencih (111. člen).

<sup>23</sup> Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (17. člen).

<sup>24</sup> Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (22. člen).

<sup>25</sup> Uradniku je omogočena kariera z napredovanjem. Kariera je odvisna od strokovne usposobljenosti in drugih delovnih in strokovnih kvalitet ter od rezultatov dela.

Kadar govorimo o načrtovanju kadrov, je vselej potrebno poudariti, da gre za povezana procesa načrtovanja kadrovskih virov in načrtovanja razvoja kadrov. Načrtovanje kadrov je sestavni del načrtovanja v organizaciji. Pod izrazom načrtovanje kadrov pojmuje sistematičen in kontinuiran proces spoznavanja potreb organizacije po kadrih, v katerem so upoštevani spreminjajoči se pogoji poslovanja organizacije in individualne potrebe posameznikov. Podobno kot v gospodarstvu in v javni upravi, je tudi v vojski priprava poklicne poti vodij izrednega pomena. Slovenska vojska je pomemben del slovenske družbe in si mora z razvojem kadrov zagotoviti učinkovito delovanje ter tudi čim lažji prehod kadrov iz vojske v gospodarstvo in nasprotno.

### **6.3 NAMEN IN CILJ OCENJEVANJA**

Da bi lahko učinkovito izrabili potencialne posameznih pripadnikov, je nujno spremljanje dela pripadnikov in vrednotenje rezultatov tega dela, usklajevanje ciljev in interesov posameznika s cilji in interesi Slovenske vojske ter na tej osnovi pravilno usmerjanje razvoja vsakega posameznika, posameznih enot Slovenske vojske in Slovenske vojske kot celote.

Z doslednim in sistematičnim ugotavljanjem delovne uspešnosti s postopkom službenega ocenjevanja in rednim izvajanjem letnih razgovorov se zagotavlja temelj za ugotavljanje morebitne neustrezne organiziranosti, ki povzroča nižjo delovno uspešnost ter pravočasno ukrepanje v smislu organizacijskih sprememb. Hkrati dajejo službene ocene in razgovori natančnejši pregled nad zmožnostmi obstoječega kadra ter doseganje optimalne poklicne in izobrazbene strukture glede na potrebe organizacije. Pri razporeditvah na formacijske dolžnosti je ocena pomemben dejavnik, ki odpira možnosti pravočasnega kadrovanja ključnih dolžnosti ter omogoča izbiro lastnih kadrov za strokovne in vodstvene dolžnosti.

Med pomembne aktivnosti kadrovske dejavnosti v organizacijah sodi tudi motiviranje kadrov za dobro delo ter lasten strokovni in osebnostni razvoj. Znotraj razvojnega procesa ima pomembno mesto razvoj poklicnih poti (kariere) vseh zaposlenih in posebej skrb za razvoj vodilnih kadrov. Napredovanje na poklicni poti in s tem povezano nagrajevanje je najboljša motivacija za kakovostno delo in pogoj za promocijo posameznika.

Razvoj kadrov v Slovenski vojski naj bi se izvajal skladno s predvidenimi kariernimi potmi. Ta naj bi opredelil potrebne temelje za uspešno izvajanje napredovanja ter sistema razvoja kadrov v vojaškem obrambnem sistemu. Upošteval naj bi zakonska določila Zakona o obrambi in Zakona o javnih uslužbencih glede rasti in razvoja posameznika (vojaka, podčastnika, častnika, generala in vojaškega uslužbenca). Vseboval naj bi različne možne variante razvoja posameznika, odvisno od potreb v Slovenski vojski, uspešnosti opravljanja vojaške službe, udeležbe v različnih oblikah izobraževanja in usposabljanja ter sodelovanje v različnih mednarodnih organizacijah

oziroma zavezniških silah. Za ocenjevanje uspeha posameznika v Slovenski vojski je predpisana službena ocena<sup>26</sup>.

Postopek službenega ocenjevanja v Slovenski vojski je usklajen z letnim ocenjevanjem javnih uslužbencev v Republiki Sloveniji. Zagotavlja ustrezno ocenjevanje pripadnikov za namene, ki so predvideni v Zakonu o obrambi (prerazporejanje, napredovanje v činu, napotitve na različne oblike izobraževanj in usposabljanj), pa tudi za ocenitev za namen, ki ga predvidevajo predpisi za javne uslužbence (napredovanje v nazivu in v plačilnem razredu in izplačilo dela plače iz naslova delovne uspešnosti).

## 6.4 IZVEDBA SLUŽBENEGA OCENJEVANJA IN RAZGOVOROV

Vse kategorije vojaških oseb – vojake, podčastnike, častnike in vojaške uslužbence (pripadnike stalne sestave in pogodbene rezerve ter rezerve, razporejene v vojno sestavo) ter delavce na delovnih mestih, za katere se po Zakonu o obrambi šteje, da se na njih opravlja vojaška dolžnost – se ocenjuje s službeno oceno, ki vključuje predhodno izvedene letne razgovore.

Ocenjevanje poklicnih pripadnikov Slovenske vojske poteka v skladu z Zakonom o javnih uslužbencih oziroma z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju. Poudarjamo, da Zakon o obrambi glede ocenjevanja usposobljenosti in uspešnosti dela vojaških oseb določa upoštevanje navodil, ki jih predpišejo minister ter Vlada RS v Pravilih službe v Slovenski vojski.

S Pravilnikom o službeni oceni je minister za obrambo določil kriterije za ocenjevanje usposobljenosti za opravljanje vojaških dolžnosti, kriterije za ocenjevanje uspešnosti pri opravljanju vojaških dolžnosti ter službeno ocenjevanje in postopke za tiste pristojnosti, ki niso urejeni s Pravili službe v Slovenski vojski. Slednja urejajo vprašanje službene ocene od 102. točke dalje, in sicer določajo, da morajo biti vsi pripadniki stalne sestave ocenjeni. Službena ocena obsega oceno usposobljenosti<sup>27</sup> za opravljanje vojaških dolžnosti in oceno uspešnosti<sup>28</sup> opravljanja vojaških dolžnosti. Ocena mora biti obrazložena.

Pravilnik o službeni oceni določa, da je službena ocena lahko redna ali izredna. Redna službena ocena se izdelava vsako leto najpozneje do 15. marca za preteklo leto, razen če načelnik Generalštaba Slovenske vojske v skladu s 102. točko Pravil službe v Slovenski vojski ne določi drugače. Izredna službena ocena se izdelava po potrebi in po vsakokratni odločitvi poveljnika bataljona, njemu enake ali višje enote. Izredno službeno oceno je treba upoštevati pri izdelavi redne službene ocene.

---

<sup>26</sup> Podlage za službeno ocenjevanje v Slovenski vojski najdemo v ZObr na njegovi osnovi, to je izdanih Pravilih službe v Slovenski vojski. Natančnejše določbe glede samega službenega ocenjevanja pa so opredeljene v Pravilniku o službeni oceni (Ur. l. RS, št. 1/10).

<sup>27</sup> Ocena usposobljenosti se opravi po kriterijih, ki so predpisani za ocenjevanje usposobljenosti za opravljanje vojaško-evidenčne dolžnosti, podčastniške ali častniške dolžnosti.

<sup>28</sup> Ocena uspešnosti opravljanja vojaških dolžnosti se opravi po kriterijih, ki so predpisani za podeljevanje činov in poviševanje.

Izredna službena ocena se izdelava zlasti v primerih, če je (Pravilnik o službeni oceni, 3. člen):

- vojaška oseba ali oseba, pristojna za službeno ocenjevanje, razporejena na drugo formacijsko dolžnost oziroma odhaja iz enote pred zaključkom letnega ocenjevalnega obdobja;
- vojaška oseba napotena v mednarodno operacijo ali misijo;
- vojaška oseba napotena na vojaško izobraževanje ali usposabljanje.

Službene ocene dajejo neposredno nadrejeni oziroma pooblaščenici za ocenjevanje, določeni z akti poveljevanja za vse podrejene vojaške osebe. Pri službenem ocenjevanju vojakov, podčastnikov in nižjih vojaških uslužbencev sodelujejo enotovni podčastniki in višji nadrejeni (Pravila službe v Slovenski vojski, 103. točka). Na tem mestu velja omeniti pomanjkljivost novega pravilnika. Prejšnji je namreč določal, da lahko službeno oceno v celoti podajo tudi civilne osebe, ki poklicno delajo v vojski, glede na njihov položaj v vojaški organizaciji, za njim podrejene vojaške osebe (prejšnji Pravilnik o službeni oceni, 6. člen). To je tudi ena od pomanjkljivosti trenutno veljavnega pravilnika, saj se s tem odvzema pristojnost civilnim vodjem v upravnem delu MO, katere imajo med svojimi podrejenimi tudi vojaške osebe na vojaških delovnih mestih. Kajti minister lahko določi, da se vojaška služba opravlja tudi na določenih delovnih mestih oziroma delih v ministrstvu ali v drugih državnih organih (ZObr, tretji odstavek 47. člena).

Vsebina službene ocene, kot jo navaja 8. člen Pravilnika o službeni oceni, obsega:

- *podatke o ocenjevanem, formacijski dolžnosti, ki jo ocenjevani opravlja in o ocenjevalnem obdobju;*
- *podatke o ocenjevalcu, ki izdeluje službeno oceno, njegovem činu in formacijski dolžnosti v vojaški organizaciji;*
- *opis delovnih zahtev (pripadnika), ki obsega naziv formacijske dolžnosti ter opis del in nalog, določenih s formacijsko dolžnostjo, akti poveljevanja in letnim razgovorom;*
- *ocene po sestavinah in kriterijih;*
- *končno oceno in njeno utemeljitev.*

Službena ocena po sestavinah in kriterijih pripadnikov Slovenske vojske obsega (Pravilnik o službeni oceni, 9. člen):

- *splošno oceno<sup>29</sup>,*
- *oceno vojaške usposobljenosti,*

---

<sup>29</sup> Ta del službene ocene vsebuje 16 kriterijev, za katere lahko menimo, da so skoraj v celoti primerljivi s kriteriji, ki se uporabljajo pri izvajanju letne ocene javnih uslužbencev po Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede.



- *oceno vodstvenih lastnosti*<sup>30</sup>.

Kot je bilo že večkrat v nalogi omenjeno, so vojaške osebe posebna skupina javnih uslužbencev, kar se kaže tudi pri dodatnih kriterijih službenega ocenjevanja. Tukaj se lahko izpostavi predvsem ocena vojaške usposobljenosti, katera vključuje naslednje elemente:

- *strelska usposobljenost,*
- *splošna vojaška usposobljenost,*
- *vojaška specialistična usposobljenost,*
- *gibalna sposobnost.*

Vsi ti elementi imajo izreden vpliv pri določitvi končne službene ocene. Element splošne vojaške usposobljenosti obsega oceno poznavanja predpisov in dokumentov, pomembnih za določeno formacijsko dolžnost, znanja osnov vodenja in poveljevanja, splošnih taktičnih znanj, vojaško–teoretičnih in veščinskih znanj ter teoretičnih in praktičnih znanj, pomembnih za posameznika. Element vojaške specialistične usposobljenosti zajema oceno poznavanja razvoja stroke in drugih znanj, pomembnih za določeno formacijsko dolžnost, poznavanje standardnih operativnih postopkov in drugih standardov, teoretičnih in praktičnih oziroma veščinskih znanj o orožju, opremi in drugih sredstvih rodu oziroma službe, v katero sodi formacijska dolžnost, ki jo opravlja ocenjevani, ter ocene strokovnih računalniških, jezikovnih in drugih posebnih znanj. Drugi pomembni element je strelska usposobljenost, katera obsega oceno rezultatov predpisanih streljanj z osebnim ali lahkim pehotnim orožjem ter s skupinskim orožjem rodu oziroma službe. Tretji element pa so gibalne sposobnosti, ki ga sestavljajo sklece, dviganje trupa in tek na 3.200 m. Potrebni rezultati za posamezno oceno se spreminjajo glede na starost in spol pripadnika. Ocena gibalnih sposobnosti se izvaja po Navodilu za preverjanje in ocenjevanje gibalnih sposobnosti zaposlenih v Ministrstvu za obrambo, razporejenih na vojaške dolžnosti, kandidatov za pogodbene pripadnike rezervne sestave Slovenske vojske in kandidatov za poklicne pripadnike Slovenske vojske.

Skupna službena ocena se določi na podlagi zbiranja povprečnih ocen, in sicer je lahko negativna (1), zadovoljiva (2), dobra (3) zelo dobra (4) in odlična (5). V trenutno veljavnem Pravilniku o službeni oceni je ena od pomembnih sprememb petstopenjska ocenjevalna lestvica. Enako kot določa ZJU, tudi Pravila službe v Slovenski vojski omogočajo pritožbo zoper ocene, ki se po službeni poti poda poveljniku bataljona oziroma njemu enake ali višje enote. O pritožbi odloča komisija.

Komisijo sestavljajo član iz neposredno nadrejenega poveljstva, član iz višje nadrejenega poveljstva ter član iz enote, iz katere je vojaška oseba, ki se je pritožila. Člani komisije morajo imeti enak ali višji čin oziroma razred, kot ga ima vojaška oseba, ki se je pritožila, in ne smejo biti njej podrejeni. Komisija se mora sestati v treh dneh,

---

<sup>30</sup> Izdaja se samo za vojaške osebe, ki imajo pooblastila za vodenje in poveljevanje.

opraviti preizkus ocene in v nadaljnjih sedmih dneh odločiti o pritožbi. O svoji odločitvi komisija pisno obvesti vojaško osebo, ki se je pritožila, ter nadrejenega, ki je komisijo imenoval. Odločitev komisije je dokončna (Pravila službe v Slovenski vojski, 104. točka).

Kriteriji, po katerih se ocenjuje **splošna ocena**, so navedeni v 10. členu Pravilnika o službeni oceni. Kriteriji so skoraj v celoti primerljivi s kriteriji ocenjevanja v javni upravi, le da so dodatni še kriteriji osebni zgled, etičnost in vztrajnost. Torej kriteriji so:

- Strokovnost – izvajanje nalog v skladu s predpisi, standardi, pravili in spoznanji stroke. Pri strokovnosti se ocenjuje izvajanje nalog v skladu z veljavnimi standardi oziroma s pravili stroke. Ocenjuje se znanje vojaške osebe, pridobljeno z izobraževanjem, usposabljanjem in izkušnjami, torej znanje iz celotnega področja dela. S kriteriji se meri strokovna usposobljenost pripadnika v primerjavi z nalogami v opisu delovnega mesta, hkrati pa je strokovnost tudi podlaga za razvoj zaupanja v samega sebe in v lastno enoto.
- Pravočasnost – izvajanje nalog v skladu z določenimi ali predpisanimi roki. Ocenjuje se pripadnikovo izvajanje nalog, zlasti v skladu s predvidenimi roki, in prilagodljivost nepredvidenim situacijam. Ocenjuje se tudi prisotnost dejstva, da se pripadnik drži dogovorov, rokov in pravil.
- Samostojnost – sposobnost samostojnega opravljanja nalog. Ocenjuje se pripadnikova sposobnost samostojnega dela in odločanja, uporaba sredstev, pripomočkov, postopkov ter lastne organiziranosti.
- Ustvarjalnost – sposobnost izvajanja nalog glede na razvijanje novih in uporabnih idej ter dajanje koristnih pobud in predlogov. Odgovori na naslednja vprašanja nam pomagajo pri določitvi ocene za ustvarjalnost: Ali pripadnik zazna probleme? Je uspešen pri razvrščanju ključnih problemov, prepozna bistvo problema, ima uspešne rešitve? Sprejema pobude in rešitve svojih sodelavcev, so sprejete rešitve racionalne?
- Natančnost – sposobnost izvajanja nalog glede na pogostost napak in kakovost dela. Pri kriteriju natančnost se ocenjuje pripadnikovo izvajanje nalog glede na pogostost napak in kakovost dela, popolnost in točnost prenosa informacij ter glede na potrebo po dajanju natančnih navodil in nadzorovanju. Ocenjujejo se vestnost in natančnost pri delu ter ustreznost izdelkov glede na standarde kakovosti in pogostost napak.
- Zanesljivost opravljanja dela – izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti in popolno ter točno prenašanje informacij. Pri zanesljivosti pri delu se ocenjuje kontinuiteta kakovostnega izvajanja danih nalog.
- Količina opravljenega dela – obseg opravljenega dela. Pri količini opravljenega dela se ocenjuje izkoriščanje delovnega časa glede na postavljene naloge in roke, količina opravljenega in dodatnega dela.
- Sposobnost sodelovanja in delovanja v timu – izvajanje nalog v smislu medsebojnega sodelovanja in skupinskega dela, odnosa do sodelavcev ter

prenosa znanja in mentorstva. Sodelovanje in delovanje v timu je sposobnost izvajanja nalog v smislu medsebojnega sodelovanja in skupinskega dela, dobrega odnosa do sodelavcev, prenosa znanj in mentorstva. Vsak pripadnik mora znati razumeti ljudi, s katerimi opravlja svoje delo, poznati mora samega sebe in svoj vpliv na druge člane tima.

- Organiziranost izvajanja nalog – opravljanje nalog v smislu organiziranega in načrtnega izkoriščanja delovnega časa glede na vsebino nalog, roke in prilagajanje nepredvidenim situacijam ter organiziranosti na formacijski dolžnosti. Ocenjuje se uspešnost pri namenskem in časovnem organiziranju. V pomoč nam je naslednje vprašanje: Ali je uspešen pri organiziranju dela na različnih nivojih (lastnem, enote, poveljstva)?
- Sposobnost komuniciranja – sposobnost ustnega in pisnega izražanja o nalogah v zvezi z delom ter sposobnost izmenjave informacij z drugimi. Pri komuniciranju se ocenjuje pripadnikova sposobnost izražanja in sproščenost v komunikaciji, sposobnost prenosa informacij do sodelavcev, sposobnost odkritega in sproščenega komuniciranja pri navezovanju in vzdrževanju stikov.
- Odnos do sredstev in virov – skrbnost, gospodarnost, pazljivost in namenskost njihove uporabe. Upošteva se pripadnikova sposobnost pri namenskem in časovnem organiziranju gospodarne uporabe virov in sredstev, ki so mu na razpolago.
- Osebni zgled – vpliv ocenjevanega na sodelavce in okolje s svojo urejenostjo, odnosom, dejanji in ravnanji ter spoštovanje Pravil službe v Slovenski vojski. Pri tem se ocenjuje njegova skrb za uniformo in primerno higieno, skrbi za čist in urejen videz ter ustrezno obnašanje v uniformi, tako v objektih Slovenske vojske kot tudi zunaj. Ali so pripadnikova dejanja in ravnanja za zgled?
- Etičnost – spoštovanje določil Kodeksa vojaške etike v Slovenski vojski (Ur. l. RS, št. 55/09) in splošnih etičnih načel. Vključuje načela in standarde, ki usmerjajo človeka k izvajanju moralnih in pozitivnih stvari.
- Motiviranost – stopnja motiviranosti vojaške osebe za kakovostno izvajanje nalog in sledenje ciljem vojaške organizacije. Na motivacijo za delo vpliva več dejavnikov, ki pa ne delujejo izključno vsak zase, temveč so v medsebojni povezanosti. Vsi ti dejavniki so neprestano v interakciji, na kar morajo biti vodilni v vojaški organizaciji še posebej pozorni. Ti dejavniki so: individualne razlike ter posameznikove odlike, ki ga pripeljejo na določeno delovno mesto; značilnosti dela in aktivnost zaposlenega, kako na tem delovnem mestu deluje; organizacijska praksa oziroma organizacijski sistem, ki pogojuje pripadnikove učinke na delovnem mestu. Vsi trije dejavniki lahko vplivajo na delovno učinkovitost in so medsebojno prepleteni in včasih soodvisni. Individualne razlike prinesejo s seboj posamezniki, ki se med seboj zelo razlikujejo. Sodiijo na področje notranje motivacije za delo. Nekateri najbolj zanimajo materialne koristi, drugim je pomembnejša varnost, tretjim pa pomenijo veliko več potrjevanje v službi, delovni izzivi in samopotrjevanje.

- Odgovornost – stopnja čuta odgovornosti do vojaške organizacije, sodelavcev in nalog. Pri tem so nam lahko v pomoč naslednja vprašanja: Ali sprejema odgovornost? Ali je odgovoren do sredstev in virov? Ali je odgovoren v odnosu do sodelavcev?
- Vztrajnost – stopnja vztrajanja pri doseganju in ohranjanju visokih standardov in učinkovitosti svojega dela ter ocena vztrajnosti pri izboljševanju stanja ali reševanju problemov na formacijski dolžnosti. Pri ocenjevanju vztrajnosti gre za stopnjo vztrajanja pri doseganju in ohranjanju visokih standardov in učinkovitosti svojega dela ter za vztrajnost na poti do izboljšanja stanja ali do rešitve problema na delovnem mestu.

Tukaj se lahko poudari, da je kriterij etičnosti moralni standard, zato ima ravnanje ali neravnanje po kodeksu etike posledice v moralnih sankcijah ali pohvalah in ne pri plači oziroma napredovanju.

Ob samem sprejetju pravilnika o službeni oceni je Sindikat vojske, obrambe in zaščite (SVOZ) podal kar nekaj pripomb (Štukelj, 2010, str. 2):

- Kako naj bo ocenjevalec objektivno odgovoren za službeno oceno, če ni izdelanih konkretnih objektivnih kriterijev oziroma meril?
- Kako naj pripadnik uveljavlja svoje pravice, če so ocene podane le na podlagi subjektivnih ocen nadrejenih, saj objektivnih meril ni?
- Kje so opisi del in nalog za posamezno formacijsko dolžnost, ki so ključni element pri podajanju službenih ocen?
- Kako naj pripadnik uveljavlja pravico do ugovora, če o njegovi službeni oceni oziroma o ugovoru odločajo neposredno nadrejeni in so službene ocene izdelane le na podlagi subjektivnih ocen?

SVOZ poudarja, da je preveč elementov oziroma kriterijev, ki niso jasno opredeljeni in tako vse prevečkrat prihaja do subjektivnega ocenjevanja, kajti razlaga vsebine kriterija je prepuščena posameznim nadrejenim, katerim se tako omogoči ocenjevanje na podlagi všečnosti.

Kriteriji, po katerih se **ocenjuje vojaška usposobljenost** (Pravilnik o službeni oceni, 11. člen):

- Ocena strelske usposobljenosti obsega oceno rezultatov predpisanih streljanj z osebnim ali lahkim pehotnim orožjem ter s skupinskim orožjem rodu oziroma službe v skladu z navodili in programi za izvedbo streljanj različnih vrst v Slovenski vojski.
- Ocena splošne vojaške usposobljenosti obsega oceno poznavanja predpisov in dokumentov, pomembnih za določeno formacijsko dolžnost, znanja osnov vodenja in poveljevanja, splošnih taktičnih znanj, vojaško–teoretičnih in večinskih znanj ter teoretičnih in praktičnih znanj, pomembnih za posameznika. Pri tem so podlaga znanja, ki jih mora vojaška oseba obvladati: *tehnične veščine*, to pomeni poznati

standarde za uspešno izvajanje nalog; poznavanje taktike, tehnike in procedure enot, ki podpirajo cilje in poslanstvo organizacije; obvladovanje osnovnih znanj in spretnosti vojaka, poznavanje in vzdrževanje opreme in oborožitve, poznavanje tehnologije, še zlasti informacijske tehnologije zaradi povečane zmožnosti komuniciranja; in *taktične veščine*, kar pomeni znati uporabljati doktrino bojevanja znotraj namenov nadrejenega; uporabljati profesionalna znanja, presojo ter druge sposobnosti na posameznem nivoju; znati uporabljati ljudi, ideje in stvari pri urjenju, načrtovanju, pripravah, izvrševanju in določanju ofenzivnih, defenzivnih, podpornih akcij in akcij vzpostavljanja in ohranjanja stabilnosti.

- Ocena vojaško specialistične usposobljenosti obsega oceno poznavanja razvoja stroke in drugih znanj, pomembnih za določeno formacijsko dolžnost, poznavanje standardnih operativnih postopkov in drugih standardov, teoretičnih in praktičnih oziroma večinskih znanj o orožju, opremi in drugih sredstvih rodu oziroma službe, v katero sodi formacijska dolžnost, ki jo opravlja ocenjevani, ter ocene strokovnih računalniških, jezikovnih in drugih posebnih znanj.
- Ocena gibalne sposobnosti vojaške osebe se določi s preverjanjem gibalne sposobnosti po Navodilu za preverjanje in ocenjevanje gibalnih sposobnosti zaposlenih v Ministrstvu za obrambo, razporejenih na vojaške dolžnosti, kandidatov za pogodbene pripadnike rezervne sestave Slovenske vojske in kandidatov za poklicne pripadnike Slovenske vojske.

Kriteriji, po katerih se **ocenjujejo vodstvene sposobnosti** (Pravilnik o službeni oceni, 13. člen):

- Avtoriteta – stopnjo formalne in neformalne avtoritete, ki se izraža v ugledu ali vplivu, ki ga ima ocenjevani. Vodja si pridobi avtoriteto predvsem v izražanju kompetentnosti, skrbi za podrejene, v spoštovanju in predanosti. Ocenjujejo se moč in možnost vplivati ter usmerjati posameznika, skupino in organizacijo proti želenemu cilju.
- Integriteta – sposobnost ocenjevanega, da pooseblja visoke moralne standarde ter da vrednote, ki jih pričakuje od podrejenih, spoštuje in pooseblja tudi sam. Voditelj mora biti pošten, iskren in s pokončno držo. Imeti mora vse tiste vrline, ki jih zahteva od svojih podrejenih. Integriteta je tista podlaga, ki oblikuje zaupanje med vodjo in podrejenimi.
- Voditeljstvo – vpliv ocenjevanega na podrejene tako, da razumejo smisel odrejenih nalog, jih usmerja in motivira za uresničevanje poslanstva in nalog Slovenske vojske. Voditelj mora poskrbeti za potrebe svojih podrejenih, razvijati jih mora v kohezivne skupine, usposobiti jih mora za delo pod težkimi, dejanskimi pogoji, oceniti mora izvedene naloge, jim pomagati pri njihovem razvoju na osebnem in profesionalnem področju ter jih ustrezno nagraditi pri njihovih uspehih. Da bi lahko sprejeli izziv, morajo voditelji izražati verodostojnost in zaupanje v sposobnost vodenja. Pristojnost voditelja zajema sposobnost komuniciranja, nadziranja, učenja in svetovanja, razvijanja vojaškega kolektiva in strokovnosti na taktičnem in

tehničnem področju, sposobnost odločanja, načrtovanja, uporabe razpoložljivih sredstev in sistemov ter profesionalne etičnosti.

- Sposobnost izvajanja poveljevanja – stopnjo znanj in veščin, ki so potrebne za izvajanje funkcij načrtovanja, organiziranja, poveljevanja in kontrole. Poveljevanje je procesna funkcija, s katero se dodeljujejo naloge podrejenim enotam in organom. Z dodeljevanjem nalog se uresničujejo načrti oziroma sprejete odločitve. Poveljevanje ni pojem osebne avtoritete do drugih, ampak je funkcija, s katero se uravnavajo vojaške operacije in druge aktivnosti v vojski. Je občutljiv, dinamičen proces, za katerega sta potrebna stalno usposabljanje in izobraževanje.
- Preudarnost – sposobnost presojanja, objektivnost, razsodnost in premišljenost pri odločanju, dodeljevanju nalog ter uporabi razpoložljivih virov za uresničevanje poslanstva in nalog Slovenske vojske.

Končna ocena pri službenem ocenjevanju vojaških oseb je aritmetična sredina vseh treh sestavin (splošne ocene, ocene vojaške usposobljenosti in ocene vodstvenih lastnosti, ki se izdelata samo za vojaške osebe, ki imajo pristojnosti in pooblastila v sistemu vodenja in poveljevanja). Službena ocena *odlično* se zaključi, če je povprečna ocena 4,50 točk in več, ocena *zelo dober* 3,50 točk in več, ocena *dober* 2,50 točki in več, ocena *zadovoljiv* 1,50 točke in več, in oceno *negativno*, če je povprečna ocena manj kot 1,50 točke.

Verifikacija službene ocene poteka na dveh nivojih. Vsak ocenjevalec<sup>31</sup> oceno izdelata in jo pošlje v verifikacijo nadrejenemu. Nadrejeni verificira službeno oceno s podpisom, če se z njo strinja. V kolikor se z izdelano službeno oceno ne strinja, utemelji svojo odločitev v VI. delu obrazca (priloga III). V tem primeru vrne službeno oceno ocenjevalcu, kateri jo ponovno preuči ter jo spremeni ali ne. Če nadrejeni tudi nove službene ocene ne verificira, jo spremeni sam in o tem seznanji podrejenega. Ta službena ocena je dokončna. Vojaško osebo se seznanja z izdelano in verificirano službeno oceno. Ocena je neveljavna, če vojaška oseba o njej ni seznanjena ali je višji nadrejeni ni verificiral. Vojaška oseba s podpisom potrdi, da je bila seznanjena z oceno. V primeru odklonitve podpisa se naredi uradni zaznamek, s čimer se predpostavlja, da je bila vojaška oseba seznanjena s službeno oceno (Pravilnik o službeni oceni, 15. člen).

Pravilnik o službeni oceni usmerja na Pravila službe v Slovenski vojski, ko gre za pritožbe, v katerih se vojaška oseba ne strinja z dodeljeno oceno. O pritožbi odloča komisija, ki jo imenuje poveljnik bataljona njemu enake ali višje enote. Komisijo sestavljajo člani iz neposredno nadrejenega poveljstva, član iz višjega nadrejenega poveljstva ter član iz enote, iz katere je vojaška oseba, ki se je pritožila. Komisija se mora sestati v treh dneh, opraviti preizkus in odločiti o pritožbi v sedmih dneh.

---

<sup>31</sup> Za službeno ocenjevanje je pristojen poveljnik voda, njemu enake ali višje enote. Načelnik Generalštaba Slovenske vojske lahko za službeno ocenjevanje pooblasti tudi druge vojaške osebe, če drugače ni mogoče izvesti službenega ocenjevanja. Vojaška oseba, pristojna za službeno ocenjevanje, mora biti seznanjena in usposobljena za službeno ocenjevanje (Pravilnik o službeni oceni, 6. člen pravilnika).

Čeprav je pravilnik šele začel veljati, se že kažejo potrebe po njegovih spremembah in dopolnitvah. Ena od predlaganih sprememb je ta, da v primeru pritožbe pripadnika Slovenske vojske ne more biti v komisijo, ki odloča o pritožbi, imenovana oseba, ki je službeno oceno izdelala, niti oseba ki jo je verificirala kot višje nadrejeni. To je bila tudi ena od pripomb SVOZ.

Seveda pa ob samem službenem ocenjevanju ne smemo pozabiti na pomen predhodnega letnega razgovora. Tako kot sama službena ocena, je tudi razgovor določen v Pravilniku o službeni oceni (17. člen). Glede na pomen letnega razgovora lahko sklepamo, da mu pravilnik namenja premalo pomena. Kot takšen predstavlja podlago za izdelavo službene ocene pripadnikov Slovenske vojske. Opravi se na začetku ocenjevalnega obdobja ali s premestitvijo vojaške osebe na novo formacijsko dolžnost. Na razgovoru se vojaški osebi določijo cilji in ključne naloge, doseganje delovne uspešnosti ter druge podrobnosti, pomembne za ocenjevalno obdobje. O razgovoru se vodi zapisnik. En izvod se hrani pri nadrejenem, drugi pa pri podrejenem. Tako se med ocenjevalnim obdobjem lahko vedno preveri, kaj je bilo na razgovoru dogovorjeno. En izvod se priloži službeni oceni in se skupaj hrani v personalni mapi vojaške osebe. Razgovor se opravi na obrazcu (priloga IV), ki ga predpisuje pravilnik.

Obrazec vsebuje osebne podatke vojaške osebe z navedbo čina, naziv formacijske dolžnosti, enote, v kateri deluje, in podatke o osebi, ki vodi razgovor, ter datum razgovora. Sledijo oporne točke za vodenje razgovora:

- *naloge vojaške osebe* – pregled nalog, kot jih vidi vojaška oseba, morebitna dodatna pojasnila vodje razgovora ter njegove zahteve za uspešno izvajanje nalog;
- *cilji vojaške osebe* – vojaška oseba predstavi vodji svoje cilje in nadaljnje delo v Slovenski vojski;
- *glavni dosežki vojaške osebe v preteklem obdobju* – tako vojaška oseba kot tudi vodja razgovora izpostavita svoj pogled na izvajanje nalog in uspehov v preteklem obdobju;
- *primernost vojaške osebe za opravljanje dolžnosti* – vodja predstavi primernost ali morebitno neprimernost vojaške osebe za opravljanje dolžnosti ter navede vzroke in razloge za takšno presojo;
- *interesna področja in ambicije vojaške osebe* – vojaška oseba predstavi vodji svoje cilje oziroma področja dela, kjer se vidi v prihodnosti;
- *interes vojaške osebe za delo v tujini* – vojaška oseba predstavi želje po delu v mednarodnih operacijah, kjer Slovenija sodeluje v okviru zavezniških organizacij; vodja pa predstavi potrebe po delu v tujini;
- *načrt za povečanje delovne uspešnosti* – vodja predstavi podrejeni vojaški osebi, kje vidi možnosti za doseganje boljših rezultatov in mu predstavi možnosti oziroma način dela za doseganje povečane delovne uspešnosti;
- *predlogi za izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje ter prihodnje dolžnosti* – podrejeni vodji predstavi, katerih izobraževanj, usposabljanj, izpopolnjevanj se

želi udeležiti z namenom kakovostnejšega izvajanja nalog. Skupaj se dogovorita, kaj je možno realizirati v tekočem letu in kaj se bo v prihodnjih letih glede na potrebe enote, v kateri dela vojaška oseba, ter na potrebe in možnosti Slovenske vojske;

- *opombe* – zapišejo se potrebe po morebitnem vmesnem preverjanju določenih dogovorov iz letnega razgovora v ocenjevalnim obdobjem.

Pripadnik SV je najpomembnejši in ključni dejavnik delovnega procesa, ki mora s svojimi znanji, sposobnostmi in pričakovanji postati središčna točka in hkrati izhodiščna točka preučevanj. Za prepoznavanje njegovih lastnosti in sposobnosti ter oblikovanje možnosti nadaljnega razvoja se uporablja redni letni pogovor s sodelavcem. Ta je idealna priložnost za vse, ki so se pripravljene spremeniti, saj uspešno izveden pogovor prinese spremembe tako vodji – nosilcu pogovora, kot udeležencu – sodelavcu, pa tudi celotni organizaciji.

## 6.5 PRIMERJAVA LETNIH OCEN IN RAZGOVOR MED VOJAŠKIM IN UPRAVNIM DELOM MO

Kriteriji pri službenem ocenjevanju vojaških oseb, torej pripadnikov Slovenske vojske, so obširnejši, kar je do neke mere razumljivo, saj le-ti opravljajo specifične naloge in se od njih zahteva, da so v vsakem trenutku maksimalno usposobljeni za izvajanje vojaške dolžnosti, za katere pa lahko rečemo, da so poleg umskih sposobnosti izrednega pomena tudi fizične in predvsem psihofizične sposobnosti. V spodnji tabeli lahko vidimo, koliko javnih uslužbencev je ocenjenih po kriterijih, ki jih določa Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede in koliko po dodatnih kriterijih, ki jih določa Pravilnik o službeni oceni v SV.

**Tabela 5: Zaposleni v organih državne uprave na dan 1. 10. 2010**

Zaposleni v organih državne uprave	34.990	100,00 %
Zaposleni v organih državne uprave (ocenjeni, na podlagi Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede)	27.768	78,22 %
Zaposleni v Slovenski vojski (ocenjeni na podlagi Pravilnika o službeni oceni)	7.622	21,78 %

Vir: MO (2010)

Zgornja tabela prikazuje, da je več kot petina »javnih uslužbencev« ocenjenih po pravilniku, ki velja za pripadnike Slovenske vojske. Torej po pravilniku, ki vsebuje dodatne kriterije za ocenjevanje vojaške usposobljenosti.

### Primerjalna tabela kriterijev ocenjevanja

Spodnja tabela prikazuje kriterije, po katerih se ocenjuje javne uslužbence na podlagi »Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede«, in kriterije, po katerih



se ocenjuje pripadnike Slovenske vojske. Kriterijev pri ocenjevanju vojaških oseb je bistveno več, natančneje 12, in vsi imajo velik pomen pri določitvi službene ocene.

**Tabela 6: Primerjava kriterijev ocenjevanja med upravnim in vojaškim delom MO**

Kriteriji ocenjevanja	Po Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede	Po Pravilniku o službeni oceni
<b>Splošna ocena</b>		
strokovnost	X	X
obseg količine opravljenega dela	X	X
pravočasnost	X	X
samostojnost	X	X
ustvarjalnost	X	X
natančnost	X	X
zanesljivosti pri opravljanju dela	X	X
sposobnosti sodelovanja in delovanja v timu	X	X
organizacija dela	X	X
interdisciplinarnost	X	
odnos do uporabnikov storitev	X	X
sposobnosti komuniciranja	X	X
drugo	X	
etičnost		X
motiviranost		X
vztrajnost		X
osebni zgled		X
odgovornost		X
<b>Ocena vojaške usposobljenosti</b>		
strelska usposobljenost		X
splošna vojaška usposobljenost		X
vojaška specialistična usposobljenost		X
gibalna sposobnost		X
<b>Oceno vodstvenih lastnosti (poveljujoči)</b>		
avtoriteta		X
integriteta		X
voditeljstvo		X

spodobnost izvajanja funkcij poveljevanja		X
preudarnost		X

Od vojaških oseb se zahtevajo poleg nekima osnovnih strokovnih znanj (računalništvo, znanje tujega jezika itd.) tudi specialna znanja, katera obsegajo poznavanje oborožitve posameznih rodov ter uporabo le-teh. Po ZObr je temeljna naloga Slovenske vojske odvratanje napada na državo ter obramba neodvisnosti, nedotakljivosti in celovitosti Republike Slovenije. Za izvajanje teh nalog je izrednega pomena ocena vojaške usposobljenosti, še zlasti vrednosti gibalne sposobnosti in strelske usposobljenosti. Za ocenjevanje teh usposobljenosti oziroma sposobnosti so sicer podana objektivna merila, vendar pa tudi ta merila ne predstavljajo dejanskega stanja. Mnogo pripadnikov nima možnosti pridobivanja psihofizične pripravljenosti oziroma so jim v primerjavi z nekaterimi drugimi te možnosti bistveno omejene. Takšno onemogočanje in razlikovanje med pripadniki pa bi morala upoštevati tudi merila. Posledično ta razlikovanja ne bi vplivala na službeno oceno, kajti za to ne more biti odgovoren pripadnik sam, temveč organizacija.

Prav tako bi bilo potrebno upoštevati pri strelski usposobljenosti dejansko stanje, kar potrjujeta naslednja vzroka:

- Mnogi pripadniki imajo omogočeno le eno streljanje na leto, kar je minimalno za izpolnitev obveznosti, da pridobijo oceno strelske usposobljenosti.
- Na drugi strani pa so pripadniki, ki med ocenjevanjem strelske usposobljenosti ne izvajajo streljanja s svojim orožjem. Številni pripadniki sploh nimajo zadolžene osebne oborožitve, pri čemer ocena strelske usposobljenosti pomembno vpliva na končno službeno oceno.

Takšno razlikovanje pomeni, da tudi objektivna merila dejansko ne predstavljajo vseh objektivnih okoliščin.

Nekateri kriteriji, predvsem strelska usposobljenost in gibalna sposobnost, so pri ocenjevanju določenih vojaških oseb precenjeni. Vsekakor sta omenjena kriterija zelo pomembna, vendar pa službena ocena ne predvideva posebnega ocenjevanja strokovnosti posameznih pripadnikov oziroma delavcev Slovenske vojske, ki svoje delo opravljajo izključno na strokovnem področju. Tako je nesmiselno ocenjevati po enakim kriterijih vojaka v bojni enoti, ki je strelsko bolj usposobljen in psihofizično bolj pripravljen, v primerjavi s psihologom, pravnikom, zdravnikom itd. Njihova strokovnost je dejansko razvrednotena in nepomembna pri podajanju službene ocene, čeprav službena ocena pomembno vpliva na karierno pot vsakega delavca. Še večje težave nastopijo, ko omenjene pripadnike ocenjujejo osebe, ki nimajo nikakršnega znanja na strokovnih področjih ocenjevanega. Takšno ocenjevanje je neprimerno in hkrati zaničuje strokovnost tovrstnih strokovnjakov (Štukelj, 2010, str. 11).

Po navedbah SVOZ se za podaljševanje pogodb o zaposlitvi za določen čas upošteva tudi službena ocena. Kadrovski načrt Slovenske vojske opredeljuje, da se »Pogodba o zaposlitvi lahko pripadnikom, poleg izpolnjevanja pogojev, določenih v predpisih, podaljša za naslednje obdobje ob upoštevanju službene ocene in potreb službe«. Iz česar lahko razberemo, da se uporabljajo poleg predpisov še dodatne interne zahteve Slovenske vojske, ki pa nimajo nikakršne pravne podlage. Slovenska vojska mora dosledno spoštovati predpise. Zakon o delovnih razmerjih eksplicitno navaja, kdaj in pod katerimi pogoji se zaposluje delavca za določen čas. MO se sklicuje, da je Zakon o obrambi »lex specialis« glede na Zakon o delovnih razmerjih, pri tem pa pozablja, da so na ta način zgolj pripadniki Slovenske vojske diskriminirani glede na ostale javne uslužbence.

SVOZ tudi opozarja, da je Pravilnik o službeni oceni začel veljati v januarju 2010. Slednji opredeljuje, da se službene ocene za leto 2009 izdelajo v skladu z omenjenim pravilnikom. Vendar pa 155. člen Ustave RS<sup>32</sup> prepoveduje retroaktivnost oziroma povratno veljavo vseh predpisov, tako tudi omenjenega pravilnika. V pravilniku so opredeljena posamezna področja, ki v precejšnji meri posegajo v pravice pripadnikov, zato nikakor ni mogoče sprejeti tovrstnega predpisa z veljavnostjo za nazaj. SVOZ je podal pobudo za oceno ustavnosti Pravilnika o službeni oceni.

Ustavno sodišče je v postopku za oceno ustavnosti o zgoraj omenjeni zadevi odločilo v septembru 2010 z odločbo (U-I-132/10), v kateri je odločilo, da se zahtevke zavrže z obrazložitvijo: »da s pavšalnim sklicevanjem na to, da se stari pravilnik po vsebini in obliki ter glede prilog bistveno razlikuje od novega Pravilnika, še ni izkazana ogroženost pravic delavcev. Da bi zadostili temu pogoju za vložitev zahteve, bi moral predlagatelj pojasniti, v čem so spremembe in kako te dejansko vplivajo na poslabšanje položaja posameznih delavcev v zvezi s pravicami, na katere vpliva službena ocena«. Ob preučitvi starega<sup>33</sup> in novega Pravilnika o službeni oceni ugotavljamo, da novi pravilnik ne spreminja samih kriterijev ocenjevanja v takšni meri, da bi to lahko vplivalo na pravice delavcev.

## **6.6 OCENJEVANJE IN LETNI RAZGOVOR V IZBRANIH DRŽAVAH IN MEDNARODNIH ORGANIZACIJAH**

### **6.6.1 Združene države Amerike**

Ameriška vojska je ena najsodobnejših vojaški sil na svetu. Za ohranitev takšnega slovesa mora posvečati veliko pozornost upravljanju s človeškimi viri in sami kakovosti glede razvoja kadrov. Kot pripomoček pri izvajanju teh aktivnosti uporabljajo službeno ocenjevanje svojih pripadnikov in seveda predhodni razgovor, ki jim služi tudi kot načrt dela za vsakega posameznika.

---

<sup>32</sup> »Zakoni, drugi predpisi in splošni akti ne morejo imeti učinka za nazaj« (Ustava RS, Ur. l. RS, št. 33/91-I, s spremembami in dopolnitvami).

<sup>33</sup> Pravilnik o službeni oceni s spremembami (Ur. l. RS, št. 34/2004).

Ocenjevanje ameriških vojakov je urejeno v dokumentu Army Regulation 623–3, Evaluation Reporting System (2007), ki opredeljuje postopke ocenjevanja (kratko vsebino, aplikacijo, odgovorne osebe, kontrolni proces, spremembe in distribucijo). Za lažje izvajanje ocenjevanja so izdelali tudi navodilo Department of the Army Pamphlet 623–3, Evaluation Reporting System (2007), v katerem je natančno opredeljeno izvajanje ocenjevanja po vsebinah na predpisanem obrazcu. Samemu ocenjevanju dajejo izreden pomen; v ta namen ocenjevalce redno usposablja in organizirano spremlja njihovo izvajanje.

Ob preučitvi zgornjih dokumentov ugotavljamo, da sta si ameriški in slovenski sistem ocenjevanja vojaških oseb primerljiva in se postopkoma med seboj skoraj ne razlikujeta. Tudi pri njih se predhodno izvede letni razgovor, ki se nadaljuje večkrat v ocenjevalnem obdobju (na vsake četrto leta ali vsaj na pol leta). V razgovoru ocenjevalec in ocenjevani skupaj določita, kaj se od pripadnika pričakuje, katera dodatna znanja potrebuje za boljše delo, kje ocenjevani vidi svojo karierno pot in kaj se bo ocenjevalo pri samem ocenjevanju. Na teh razgovorih se izpolni in pozneje dopolnjuje »pomožni ocenjevalni list« (angl. *Officer Evaluation Report Support Form*, priloga V), ki služi kot osnova pri izpolnitvi ocenjevalnega lista (angl. *Officer Evaluation Report*, priloga VI). V ameriški vojski je kriterij poveljniška sposobnost pri ocenjevanju bolj pomemben kot v Slovenski vojski. Ob sami izvedbi ocenjevalec izpolni ocenjevalni list, ki služi kot osnova za napredovanje. Ocena postane veljavna, ko jo podpišejo ocenjeni ter prvi ocenjevalec in drugi ocenjevalec v ocenjevalni verigi.

### **Način izvedbe ocenjevanja v ameriški vojski**

Ocenjevanje se izvede enkrat letno oziroma po potrebi v izjemnih primerih. V začetku leta ocenjevani in ocenjevalec opravita razgovor. Pogovorita se predvsem o rezultatih, uspešnosti in odgovornosti ocenjevanega pri opravljanju nalog v preteklosti in načrtih za prihodnost. Ocenjevani dobi podporni ocenjevalni list. V njem sam opiše svoje naloge, cilje, načrte, potrebe po znanju in usposabljanju, tako njega samega kot tudi skupine, v kateri dela. Najpozneje v roku tridesetih dni se z ocenjevalcem ponovno sestane in skupaj pregledata navedbe v podpornem ocenjevalnem listu, jih preučita, dopolnita, ter dogovorjeno zapišeta in podpišeta. Ocenjevani sam preko vsega leta dopolnjuje podporni ocenjevalni list, občasno pa tudi skupaj z ocenjevalcem (na vsake tri mesece ali vsaj enkrat na pol leta). Vse ugotovitve sproti beležita. Po koncu ocenjevalnega obdobja ima ta podporni ocenjevalni list, imenovan tudi »delovna kopija«, velik pomen pri določitvi končne ocene, katera se zapiše na ocenjevalnem listu. Podporni ocenjevalni listi, kot tudi končni ocenjevalni listi se razlikujejo glede na rang ocenjevanih (vojaki, slušatelji vojaških šol, podčastniki in častniki).

Ocenjevalni list vsebuje sedem poglavij:

1. Administrativni podatki o ocenjevanem: splošni podatki in enota v kateri dela, ocenjevalno obdobje, vrsta ocene.
2. Podatki o ocenjevalcih.

3. Opis nalog v ocenjevalnem obdobju: pomembne naloge in odgovornosti ocenjevanega pripadnika.
4. Kriteriji, po katerih ocenjevalec ocenjuje:
  - vojaške vrednote – čast, integriteta, pogum, zvestoba, spoštovanje, nesebična pomoč, dolžnost;
  - vodstvene sposobnosti ali lastnosti – duševne, psihološke in čustvene sposobnosti;
  - vodstvene sposobnosti ali kompetence – zdrava pamet, kritičnost, timsko delo, tehnične lastnosti, moralne spretnosti in strokovna usposobljenost s področja vojskovanja;
  - vodstvene dejavnosti – doseganje ciljev, komuniciranje, sprejemanje odločitev, motiviranje, načrtovanje, izvrševanje, ocenjevanje, razvijanje, učenje, grajenje.

V tem poglavju se zapišejo osebne mere in rezultati psihofizičnih sposobnosti (angl. *Army Physical Fitness Test*, APHT), ki se preverjajo dvakrat letno.

5. Za navedene vsebine se v ocenjevalni list vpišejo njihova prisotnost ali odsotnost, in na osnovi teh ocen ocenjevalec ocenjevanega v tem poglavju uvrsti v eno izmed štirih skupin (izredna uspešnost – mora napredovati, zadovoljiva uspešnost – napreduje, nezadovoljiva uspešnost – ne napreduje in ostalo z obrazložitvijo). Sledi opisna ocena prvega ocenjevalca (v pomoč mu je podporni ocenjevalni list) s komentarjem in opisom strokovnosti ocenjevanega. Ocenjevalni list ameriške vojske vsebuje več opisnih kriterijev kot ocenjevalni list pripadnika v Slovenski vojski, kjer se večina kriterijev ocenjujejo z oceno od 1 do 5.
6. Ocena in mnenje vmesnega ocenjevalca. To poglavje ni obvezno in je večinoma prazno.
7. Zadnje poglavje izpolni višji ocenjevalec, in sicer preuči oceno predhodnega ocenjevalca, katero lahko upošteva ali pa tudi ne, in to zabeleži. V nadaljevanju poda svojo oceno in jo tudi obrazloži. Možne so štiri kategorije, in sicer: najboljše kvalificiran, zelo kvalificiran, ne napreduje oziroma ne sme napredovati in drugo. Sledijo še štiri skupine razvrščanja: nad sredino skupine – nadpovprečen, sredina skupine – povprečen, pod sredino skupine – podpovprečen (se ga še obdrži), pod sredino skupine – podpovprečen (se ga ne obdrži). Sledi komentar odločitve in kot zadnje opis treh prihodnjih nalog in zadolžitev, za katere je po mnenju višjega ocenjevalca ocenjevani najbolj usposobljen.

### **Primerjava ocenjevalnih listov v obeh vojskah**

V obeh modelih se prvotno izvede letni razgovor in izdela njegov zapis, ki je sestavni del službene ocene. Na osnovi primerjave dokumentov ameriške vojske in dokumentov Slovenske vojske lahko ugotovimo, da se pred izvajanjem službene ocene obeh vojska najprej izvaja letni razgovor med nadrejenim in podrejenim pripadnikom z istim

namenom ter podobno vsebino. Gre za pregled dosedanjega dela, razumevanje nalog in ciljev ter na osnovi organizacijskih potreb in zahtev za razvojni načrt ocenjevanega. Opazili smo, da ameriška vojska daje izredno pozornost komuniciranju, saj imajo več razgovorov v ocenjevalnem obdobju kot Slovenska vojska. V sam postopek je močno vključen tudi ocenjevani z izpolnjevanjem in dopolnjevanjem pomožnega ocenjevalnega lista. Z dobro utemeljenim pomožnim ocenjevalnim listom lahko sam izredno pripomore k visoki končni oceni.

Slovenski in ameriški model ocenjevanja sta povsem primerljiva glede prvih treh vsebin službene ocene: osebni podatki o ocenjevanem, podatki o ocenjevalcih – neposrednega nadrejenega in višje nadrejenega, opis del in nalog z nazivom dolžnosti ocenjevanega.

Tudi končna službena ocena s pisno utemeljitvijo je primerljiva, le da so v ameriškem modelu predvidene poimenovane štiri kategorije ocene, in sicer izredno uspešen, zadovoljivo uspešen, nezadovoljivo uspešen in ostalo z obrazložitvijo. Slovenski ocenjevalni list predvideva pet kategorij ocen: odličen, zelo dober, dober, zadovoljiv in negativen. Oba modela vsebujeta pisno utemeljitev ocene s strani nadrejenega, katera vsebuje obrazložitev ocene oziroma predlog za napredovanje (opis dodatnih veščin, pomembnih za opravljanje vojaške službe, ki jih ocenjevani obvlada; usposabljanja, ki jih potrebuje za boljše izvajanje nalog in sam karierni razvoj ter opis sposobnosti, potrebnih za izvrševanje vojaških nalog). Majhne razlike se kažejo le v posameznih kriterijih, po katerih se ocenjujejo pripadniki obeh vojska. V ocenjevalnem listu ameriške vojske se pojavljajo nekatere vojaške karakteristike, kot so: vedenje, moralna zavest, pogum, zvestoba, dostojanstvo in nesebičnost, katere se ocenjujejo samo s potrditvijo, ali so prisotne pri ocenjevanem. Kljub temu, da teh vrednot ni v ocenjevalnih listih Slovenske vojske, se njihova prisotnost ugotavlja že v samem izbirnem postopku posameznika. Dodatno pa se te vrednote krepijo skozi programe osnovnega in temeljnega vojaško–strokovnega usposabljanja.

Vsak predlog se pisno utemelji, z njim se seznanjeni naslednji nadrejeni v ocenjevalni verigi, ki nato poda svoje mnenje. Višji ocenjevalec lahko oceno prvega ocenjevalca upošteva ali ne, tudi sam poda mnenje o napredovanju ocenjenega. Poda obrazložitev ocene, v kateri navede, kje v prihodnosti vidi ocenjevanega. Pomembno pri tem je, da v ameriški vojski obstajajo omejitve glede števila ocenjenih v določeni skupini, ki bodo ocenjeni nadpovprečno (sodijo nad sredino skupine), in sicer jih ne sme biti več kot 50 %. Višji ocenjevalec ne dobi vseh ocenjevalnih listov istočasno, kar od njega zahteva maksimalno objektivnost pri vsakem posamezniku, kajti paziti mora, da ne preseže zgoraj omenjene omejitve. Takšen predlog gre v podpis ocenjevanemu in nato v realizacijo v generalštab (angl. *Headquarters Department of the Army*).

V obrazcih ameriške vojske je moč opaziti nekatere osnovne duševne, telesne in čustvene kakovosti oziroma značilnosti, ki jih v slovenskih obrazcih ni. Razlog za to bi lahko bil v tem, ker se v izbirnem zaposlitvenem postopku in pred izvedbo posameznih postopkov prerazporejanja pripadnikov Slovenske vojske izdelava ocena zdravstvene sposobnosti, ki vključuje tudi oceno duševne, telesne in čustvene primernosti

posameznika za predlagano dolžnost. Oba modela predvidevata tudi ocenjevanje vodstvenih lastnosti, s to razliko, da ameriška vojska daje temu večji poudarek. Ocenjevanje kriterija izvajanja vojaških nalog pa je precej enako v obeh državah (Ficko, 2005, str. 80).

Pritožba glede ocene je tudi v ameriški vojski možna. Ocenjevani, ki želi podati pritožbo, mora pridobiti vso dokumentacijo iz ocenjevalnega obdobja, jo natančno preučiti in podati utemeljene razloge za spremembo ocene. Pritožbeni postopek opravi pristojna služba in to izključno na podlagi naslednjih dokumentov: pomožni ocenjevalni list, ocenjevalni list in vsebina pritožbe. Samo nezadovoljstvo z oceno še ni razlog za pritožbo. Dokazi morajo biti tehtni, močni, jasni in utemeljeni. Sam pritožbeni postopek pa ni v nobenem od navedenih dokumentov časovno opredeljen, vendar se v nekaterih obrazložitvah omenja rok treh let.

### **6.6.2 Republika Hrvaška**

Kot Slovenija je tudi Hrvaška ena izmed novonastalih držav na Balkanu. Tako tudi večina njenih pravnih aktov sega v obdobje po letu 1990. Ob nastanku teh aktov so se tudi naši južni sosedi opirali na že uveljavljene pravne akte demokratičnih držav, kot na primer ZDA in nekaterih evropskih držav (Nemčije, Avstrije, Švice itd.). S samo osamosvojitvijo se je tudi pri njih pojavila potreba po svoji vojski. Njen ključni pravni akt je Zakon o obrambi in Zakon o službi v oboroženih silah Republike Hrvaške (hrv. *Zakon o odbrani* in *Zakon o službi u oruženim snagama RH*, oba iz leta 2002). Za samo napredovanje vojaških oseb in spremljanje njihove kariere uporabljajo službeno oceno. Njihov Zakon o službi v oboroženih silah RH določa, da minister izda pravilnik, ki opredeljuje sam postopek ocenjevanja. Ta pravilnik se imenuje Pravilnik o pogojih in postopku ocenjevanja zaposlenih vojaških oseb, ter načinu preizkušanja in evidentiranja ocen (hrv. *Pravilnik o uvjetima i postupku ocenjivanja djelatnih vojnih osoba, te načinu preispitivanja i evidentiranja službenih ocjena*). Slednjega smo uporabili za primerjavo vsebine, ki se ocenjuje in sam postopek službenega ocenjevanja.

Pripadniki hrvaške vojske se ocenjujejo enkrat letno. Ocene morajo biti izdelane do 28. februarja na predpisanem ocenjevalnem listu (priloga VII). Ocenjujeta se uspešnost dela in samo vrednotenje njihovih dosežkov v preteklem letu. Kriteriji ocenjevanja so: strokovnost, usposobljenost, sposobnost vodenja in poveljevanja, vojaška znanja, odnos do sredstev, urejenost, spoštovanje vojaške discipline ter duševne in telesne sposobnosti. Kot navaja pravilnik, so vsi ti elementi pomembni pri kariernem razvoju vsakega pripadnika. Poznajo redno in izredno ocenjevanje, katero se izvaja v dveh ravneh, se pravi, da ocenjuje nadrejeni in potrjuje oceno njemu nadrejeni. Ne ocenjuje se vojaška oseba, katera je bila na delu manj kot šest mesecev, kakor tudi prvi in drugi ocenjevalec ne moreta ocenjevati, če nista bila nadrejena ocenjevani osebi vsaj 60 dni. Pooblaščen ocenjevalec na prvi ravni oceni vojaško osebo in jo z njo seznaniti. Ko jo podpišeta oba, jo podpiše še drugi ocenjevalec in s tem je ocena veljavna. Lestvica ocen je od 1 do 5:

- 1,0–1,9 točke pomeni "neustrezno" – ne zadovoljava,
- 2,0–2,4 točke pomeni "ustrezno" – zadovoljava,
- 2,5–3,4 točke pomeni "dobro" – dobar,
- 3,5–4,4 točke pomeni "izstopa" – ističe se,
- 4,5–5,0 točke pomeni "posebej izstopa" – osobito se ističe.

Izredna službena ocena se daje v primerih, ko se ocenjevana oseba prerazporeja na drugo dolžnost ali se prerazporeja njen prvi oziroma drugi ocenjevalec. Ta ocena služi kot pomoč pri izdelavi končne službene ocene naslednjemu ocenjevalcu.

Pregled ocenjevalnega lista, ki se uporablja pri ocenjevanju pripadnikov hrvaške vojske: administrativni podatki, ki vsebujejo podatke o ocenjevani osebi, opis delovnega mesta in podatki o enoti, v katero je razporejen, ter čas delovanja v enoti; podatki o ocenjevalcu z navedbo časa, ko je nadrejen ocenjevani osebi; podatki o vrsti ocene (redna ali izredna) ter navedba ocenjevalnega obdobja; kriteriji, po katerih se ocenjujejo hrvaški pripadniki. Ocene določa prvi ocenjevalec, drugi ocenjevalec pa jih potrjuje.

Opis kriterijev za ocenjevanje pripadnikov hrvaške vojske:

- *Strokovnost in usposobljenost;*
- *Vodenje, upravljanje in nadzor (pobude, sprejemanje odločitev, organiziranje nalog, nadzor);*
- *Osebne in vojaške sposobnosti (osebna pripravljenost, učinkovitost, delo v skupini, skrb za ljudi in komuniciranje);*
- *Sposobnost izvajanja vojaške dolžnosti (samostojnost delovanja, osebna pripravljenost, razumevanje nalog);*
- *Psihofizične sposobnosti.*

Sledi opisna ocena z obrazložitvijo in priporočili za nove naloge, potrebe po usposabljanju in priporočila za napredovanje. Prvi ocenjevalec seznanjen ocenjenega z oceno, ki to potrdi z navedbo, ali se z njo strinja ali ne, in s podpisom. Ocenjevani ima tudi možnost podati komentar na oceno. Podpisan obrazec s strani ocenjevalca in ocenjenega gre v podpis k drugemu ocenjevalcu, kateri potrdi oceno prvega ocenjevalca ali jo spremeni, napiše pisno obrazložitev in navede priporočila za nove dolžnosti, nova usposabljanja oziroma napredovanja.

V pravilniku o ocenjevanju pripadnikov hrvaške vojske sta pomembna 11. in 12. člen, ki določata, da mora ocenjevalec na prvi ravni preko vsega leta spremljati delo ocenjevane osebe, jo usmerjati in opozarjati na pomanjkljivosti, ter po potrebi opraviti razgovor. V tem razgovoru skupaj poskušata ugotoviti razloge za neizpolnjevanje nalog, za napake in zamude oziroma poskušata najti vzroke za slabe rezultate dela. Skupaj določita ukrepe, ki lahko pripeljejo do boljših rezultatov in kakovosti dela. To



zapišeta in podpišeta. Pomembno je namreč, da oceno »neustrezno« (ne zadovoljava) lahko dobi vojaška oseba le, če je ocenjevalec pred izdelavo ocene opravil najmanj dva razgovora z ocenjevanim v presledku najmanj 60 dni, vendar mora biti zadnji izveden vsaj 60 dni pred izdelavo končne službene ocene.

V primerih, ko se pripadnik hrvaške vojske ne strinja z dodeljeno oceno, lahko poda pobudo za presoje ocene. Pobudo se poda drugemu ocenjevalcu s konkretnimi pripombami in predlogi za spremembo ocene, katere lahko ta sprejme in spremeni oceno. Če pa vztraja pri dodeljeni oceni, zahtevo odstopi svojemu nadrejenemu, ki imenuje tričlansko komisijo. Komisija preveri dokumentacijo (zapisnik o razgovoru, ocenjevalni list ter navedbe v pritožbi), po potrebi opravi zaslišanje pripadnika, ki je podal pritožbo in nadrejene. Komisija odloči o končni oceni in zoper to oceno je možno sprožiti spor pred upravnim sodiščem RH.

Kot lahko vidimo, ima tudi hrvaška vojska podoben način spremljanja kariere vojaških oseb, in sicer s stalnim spremljanjem, usmerjanjem, izobraževanjem in strokovnim usposabljanjem svojih pripadnikov. To pa jim lahko uspeva s stalnim spremljanjem njihovega dela preko njihovih nadrejenih, in sicer z letnim razgovorom in službeno oceno. Opazili smo tudi, da so postopki, sama izvedba in namen letnega razgovora in službene ocene enaki kot v Sloveniji, torej napredovanje v plačnem razredu in činu ter napotitev na izobraževanje oziroma opravljanje vojaške službe izven države.

### **6.6.3 NATO**

NATO je kratica za "Organizacijo severnoatlantske pogodbe" (angl. *The North Atlantic Treaty Organization*), ki ima sedež v Bruslju. Zamisel o obrambnem zavezništvu držav je leta 1940 prvi predstavil norveški minister Trygve Lie, ki je pozneje postal prvi generalni sekretar OZN. 4. aprila 1949 so zunanji ministri ZDA, Kanade, Velike Britanije, Francije, Italije, Luksemburga, Belgije, Nizozemske, Islandije, Danske, Norveške in Portugalske v Washingtonu podpisali Severnoatlantsko pogodbo, ki so jo nato v petih mesecih ratificirali parlamenti držav podpisnic. Države članice so s pogodbo izrazile privrženost načelom Ustanovne listine OZN, njihovo željo živeti v miru z vsemi ljudstvi in vladami, ter odločenost, da bodo varovale demokracijo, svobodo posameznika in pravno državo. Namen zavezništva je odvrnitev oboroženega napada na eno ali več držav članic oziroma učinkovita kolektivna obramba. Veljavnost sporazuma je časovno neomejena, vendar lahko vsaka pogodbenica od sporazuma odstopi eno leto po tem, ko o svoji nameri obvesti depozitarja sporazuma (Urad Vlade RS za informiranje, 2003, str. 2).

#### **Slovenija in NATO**

»Slovenija se je spomladi 1994 vključila v Partnerstvo za mir, delegacija državnega zbora pa je začela sodelovati v delu Parlamentarne skupščine NATO. Politična odločitev Slovenije za članstvo v zvezi NATO je bila potrjena 11. aprila 1996 s sklepom Državnega zbora Republike Slovenije, na osnovi katerega se je Slovenija odzvala na

predlog zavezništva za individualni dialog, v katerem je celovito predstavila svoj politični, gospodarski in obrambni sistem. Aprila 1997 so vse parlamentarne stranke sprejele skupno izjavo v podporo vključevanju Republike Slovenije v NATO, avgusta istega leta pa je bila odprta Stalna misija Republike Slovenije pri zvezi NATO. Marca 1998 je vlada sprejela Nacionalno strategijo za vstop v NATO.

Vrh zveze NATO v Washingtonu aprila 1999 je potrdil opredelitev za nadaljnjo širitev zavezništva ter sprejel akcijski načrt za pripravo na sprejem novih članic. Slovenija se je oktobra 1999 vključila v ta proces.

Na zasedanju Severnoatlantskega sveta na vrhu v Pragi (novembra 2002) so članice zavezništva v NATO povabile sedem držav: Bolgarijo, Estonijo, Latvijo, Litvo, Romunijo, Slovaško in Slovenijo. Pristopni protokoli so bili podpisani 26. marca 2003, povabljene države pa so, po končanih postopkih ratifikacije pristopnih protokolov v vseh državah članicah in pristopu k Severnoatlantskemu sporazumu, vstopile v zavezništvo leta 2004« (Urad Vlade RS za informiranje, 2003, str. 1–6).

NATO je danes zveza osemindvajsetih držav<sup>34</sup> članic Evrope in Severne Amerike. Njen osnovni cilj je varovati svobodo in varnost vseh članic s političnimi in vojaškimi sredstvi ter v skladu s Severnoatlantsko pogodbo in Ustanovno listino Združenih narodov. Vse od svojega nastanka si je Zavezništvo prizadevalo za pravično in trajno miroljubno ureditev v Evropi, ki bi temeljila na skupnih vrednotah človekovih pravic in vladavine prava. NATO deluje tudi kot pomemben forum za posvetovanja o varnostnih vprašanjih, ki so v skupnem interesu vseh članic, ter kot pomemben steber miru in stabilnosti na evro-atlantskem področju (Stalno predstavništvo Republike Slovenije pri NATO, 2010).

Slovenija kot polnopravna članica sodeluje v različnih operacijah v okviru zveze NATO. Pripadniki Slovenske vojske se vračajo v Slovenijo z mednarodnim ocenjevalnim listom NATO (angl. *International Evaluation Report* (IER) NATO). Zato smo za primerjavo uporabili tudi NATO ocenjevalni list (priloga VIII). Ocene, katere dobijo pripadniki Slovenske vojske po zaključku službovanja v mirovnih in humanitarnih operacijah pod okriljem zveze NATO, služijo kot pomoč pri dodelitvi nacionalne ocene.

S samo primerjavo NATO ocenjevalnega lista lahko rečemo, da gre za zelo podoben postopek ocenjevanja, kot v vseh do sedaj obravnavanih državah (Slovenija, Amerika, Hrvaška). Gre za ocenjevanje pripadnikov članic NATO za čas, ko so ti na službovanju v mirovnih in humanitarnih operacijah pod poveljstvom NATO. Ocenjevalni list se sestoji iz administrativnih podatkov o ocenjevanem, podatki o nalogah in delovnem mestu ocenjevanega, ocenjevalno obdobje. Temu sledijo kriteriji, na podlagi katerih se izdela ocena. Pri posameznem kriteriju je ocenjevalcu ponujenih pet možnih odgovorov. Kriterijev je dvanajst in so naslednji:

---

<sup>34</sup> Članice zveze NATO: Albanija, Belgija, Bolgarija, Češka, Danska, Estonija, Francija, Grčija, Hrvaška, Islandija, Italija, Kanada, Latvija, Litva, Luksemburg, Madžarska, Nemčija, Nizozemska, Norveška, Poljska, Portugalska, Romunija, Slovaška, Slovenija, Španija, Turčija, Velika Britanija in Združene države Amerike.

- prevzem odgovornosti,
- ustvarjalnost,
- sposobnost dela v timu,
- sodelovanje/taktičnost,
- zanesljivost,
- odločnost,
- izvajanje nalog pod stresom,
- osebni videz in vedenje,
- sprejemanje odločitev,
- stopnja profesionalnosti,
- sposobnost organiziranja,
- komuniciranje.

Tudi v njihovem ocenjevalnem listu se ocenjujejo podobne vsebine kot v slovenskem ocenjevalnem listu. Ocenjujejo se strokovnost in uspešnost pri izvajanju nalog, ter rezultati dela z namenom doseganja najboljših rezultatov v organizaciji oziroma za sam karierni razvoj posameznika.

Sledi opisni del ocene in utemeljitev. Ocenjevalca sta dva, prvonadrejeni in drugonadrejeni. Prvi ocenjevalec izpolni obrazec, oceni ocenjevanega po kriterijih, poda opisno oceno in utemeljitev. Tako izpolnjen obrazec gre k drugemu ocenjevalcu, ki oceno potrdi ali spremeni in poda še svojo utemeljitev. O veljavnosti ocene govorimo, ko je z oceno seznanjen ocenjevani in je podpisana s strani vseh treh. NATO ocenjevalni list vsebuje ocene: odličen (angl. *outstanding*), zelo dober (angl. *very good*), dober (angl. *good*), zadovoljiv (angl. *satisfactory*) in nezadovoljiv (angl. *weak*); torej imajo petstopenjsko lestvico ocen, ki so celoti primerljive z našimi.

NATO je vojaška organizacija, katero sestavljajo pripadniki držav članic. Službene ocene se tu izdajajo pripadnikom predvsem za čas, ko je ta v enotah zveze NATO. Ta ocena služi za določitev končne nacionalne ocene. V preteklosti je prihajalo do nekaterih nejasnosti glede primerljivosti posameznih kriterijev med ocenami v NATO ocenjevalnem listu in slovensko službeno oceno, zato je načelnik Generalštaba Slovenske vojske določil, kateri kriteriji iz NATO ocenjevalnega lista so primerljivi s kriteriji v naši službeni oceni (priloga IX). Namen te odločbe je, da si posamezni nadrejeni v Slovenski vojski ne bi sami razlagali, kateri kriteriji v NATO ocenjevalnem listu so primerljivi z ocenjevalnim listom Slovenske vojske.

#### **6.6.4 Evropska unija**

»Republika Slovenija kot članica Evropske unije aktivno prispeva k skupni evropski varnostni in obrambni politiki, katere cilj je med drugim doseganje skupnih evropskih vojaških zmogljivosti, opredeljenih v vojaških ciljnih Evropske unije« (Furlan et al., 2006, str. 13).

»Pri vključevanju v evropsko varnostno in obrambno politiko ter iz tega izhajajočih aktivnosti Republika Slovenija zastopa stališče, da ne more obstajati bistvena delitev med zvezo NATO in Evropsko unijo, ker bi to zmanjševalo učinkovitost in razpoložljivost vojaških zmogljivosti ali vodilo k podvajanju zmogljivosti. To pomeni, da bo razvijala enotne sile, ki bodo lahko uporabljene v okviru operacij kriznega odzivanja

pod vodstvom zveze NATO ali za operacije kriznega upravljanja pod vodstvom Evropske unije« (Furlan et al., 2006, str. 14).

»Slovenska vojska bo v Evropski uniji zagotavljala zmogljivosti v skladu s konceptom bojnih skupin, konceptom sil za hitro odzivanje in drugimi koncepti oblikovanja skupnih zmogljivosti. Članstvo v Evropski uniji narekuje sodelovanje Slovenske vojske v skupnem obrambnem načrtovanju, sodelovanje pri oblikovanju in usposabljanju skupnih sil in njeno delovanje na kriznih območjih v operacijah pod vodstvom Evropske unije ter druge oblike uresničevanja skupne varnostne in obrambne politike« (Furlan et al., 2006, str. 14).

Kot je bilo omenjeno v začetku tega poglavja, Slovenija sodeluje tudi v obrambnih strukturah pod okriljem Evropske unije. Ena od operacije »Althea« (Bosna in Hercegovina), katere namen je zagotavljanje vojaške navzočnosti, ki prispeva k varnemu okolju, onemogoča nadaljevanje nasilja. S tem je omogočeno opravljanje dolžnosti vsem evropskim in mednarodnim udeležencem. Sile pod vodstvom EU izvajajo nekatere ključne podporne naloge. Tako zagotavljajo podporo mednarodnemu kazenskemu sodišču za vojne zločine, storjene na območju nekdanje Jugoslavije (angl. *The International Criminal Tribunal for the former Yugoslavia*, ICTY), in ustreznim organom, vključno s pridržanjem ljudi, obtoženih vojnih zločinov. Zagotavljajo tudi varnostno okolje, ki policiji omogoča boj proti organiziranemu kriminalu. Druga operacija Evropske unije, v kateri sodelujejo pripadniki Slovenske vojske, je pomorska vojaška operacija »EU NAVFOR Somalia«. Operacija poteka na podlagi resolucij Varnostnega sveta OZN št. 1814, 1816, 1838, 1846 in 1851. Njene naloge so zaščita plovil, ki v okviru Svetovnega programa za hrano dovažajo človekoljubno pomoč razseljenim osebam v Somaliji, varovanje ladij, ki plujejo vzdolž somalijske obale, ter odvratanje, preprečevanje in zatiranje piratstva oziroma oboroženega morskega ropanja pred obalami Somalije. Slovenska vojska v operaciji sodeluje s častniki in podčastniki v poveljstvu Euforja ter s pripadniki v nacionalnem podpornem elementu, ki zagotavljajo administrativno in logistično podporo pripadnikom Slovenske vojske. Pripadniki Slovenske vojske se po zaključku nalog vračajo v Slovenijo z mednarodnimi ocenjevalnimi listi EU (angl. *International Evaluation Report EU*).

Ocenjevalni list je po obliki in vsebini popolnoma enak kot ga uporabljajo v zvezi NATO. Vsebuje administrativne podatke o ocenjevanem, podatke o nalogah in delovnem mestu ocenjevanega, ocenjevalno obdobje, kriterije, na podlagi katerih se izdelava ocena. Pri posameznem kriteriju je ocenjevalcu ponujenih pet možnih odgovorov, za katere ugotavlja, ali so ti prisotni pri ocenjevanem. Kriterijev je dvanajst in so naslednji:

- prevzem odgovornosti,
- ustvarjalnost,
- sposobnost dela v timu,
- sodelovanje/taktičnost,
- zanesljivost,
- odločnost,
- izvajanje nalog pod stresom,
- osebni videz in vedenje,

- sprejemanje odločitev,
- sposobnost organiziranja,
- stopnja profesionalnosti,
- komuniciranje

Z zgoraj naštetimi kriteriji se ocenjujejo strokovnost in uspešnost pri izvajanju nalog, ter rezultati dela z namenom doseganja najboljših rezultatov v organizaciji. Sledi opisni del ocene in njena utemeljitev. Ocenjevalca sta dva, prvonadrejeni in drugonadrejeni. Ocena je veljavna, ko jo podpišejo vsi, prvi ocenjevalec, drugi ocenjevalec in ocenjeni. Ocenjevalna lestvica je petstopenjska. Namen ocenjevanja pripadnikov v mirovniških operacijah Evropske unije je določitev ocen, katere služijo kot pomoč pri določitvi nacionalnih ocen.

### **Ocenjevanje uradnikov v Evropski uniji**

Evropska unija je mednarodna organizacija, v katero je Slovenija vstopila leta 2004. V različnih institucijah in organih Evropske unije deluje veliko slovenskih državljanov. Razpisi po prostih delovnih mestih so objavljeni v vseh državah članicah in možnost imajo vsi, ki izpolnjujejo pogoje razpisa. Zato nas je zanimala tudi raziskava glede ocenjevanja uradnikov v Evropski komisiji.

Ocenjevanje uradnikov v Evropski uniji je bilo v preteklosti velikokrat predmet kritik, predvsem zato, ker sistem ni sledil spremembam (socialnim, političnim, kulturnim in drugim) v družbi. Kritike so letele predvsem na ocenjevanje uradnikov, ki so bili vsako leto znova ocenjeni kot »uspešni«, in sistem ni motiviral ljudi k napredovanju na delovnem mestu. Z namenom ustvariti bolj dinamično okolje z učinkovitejšimi uslužbenci so v institucijah Evropske unije s sprejetjem sprememb Kadrovskih predpisov<sup>35</sup> ter novih implementacijskih pravil vpeljali nov sistem napredovanja, ki ni več avtomatičen, temveč temelji na sposobnostih uradnika, tako imenovani merit sistem (European Commission: Reforming the Commission, 2010). Za vse uradnike velja, da se njihovo delo redno ocenjuje v okviru vsakoletnega postopka ocenjevanja, kar neposredno vpliva na njihovo poklicno pot, vključno z napredovanjem v plačni razred.

Ocenjevanje uradnikov, ki poteka vsaj vsaki dve leti, je namenjeno preverjanju sposobnosti, učinkovitosti in delovanja uslužbencev (Kadrovski predpisi, 43. člen). Ocenjevanje naj bi potekalo vsako leto, in sicer z zbiranjem točk. Pri tem je pomembno, da uradniki pri prehajanju iz enega v drugi organ točke (torej svoje ocene) prenašajo. Ocenjevanje je pomembno za napredovanje uradnika. V institucijah Evropske unije je napredovanje mogoče na podlagi kombinacije dveh kriterijev: kriterij delovne dobe na določenem mestu in kriterij strokovnosti. Napredovati je mogoče samo, če obstaja prosto delovno mesto (Stevens in Stevens, 2001, str. 96–98).

Za napredovanje je pomembno tako imenovano poročilo osebja, ki se pripravi za vsakega uradnika najmanj vsaki dve leti. V njem je zajeta ocena strokovnosti na

---

<sup>35</sup> V Kadrovskih predpisih je področje ocenjevanja in napredovanja urejeno v tretjem poglavju, podrobnejše pa v implementacijskih pravilih.

podlagi vrednotenja uradnikove sposobnosti, učinkovitosti in obnašanja v službi, poročilo pa vsebuje tudi opis zadolžitev uradnika, oceno znanja jezikov ter novo pridobljeno znanje. Ko doseže število točk, ki je določeno za napredovanje, ga lahko oseba, ki je uradniku nadrejena, predlaga za napredovanje. Napredovati je mogoče najhitreje v dveh letih od zadnjega napredovanja. Pri napredovanju mora nadrejeni poleg ocene uradnika upoštevati tudi njegovo znanje in rabo jezikov, ki jih ta uporablja pri svojem delu<sup>36</sup>, ter stopnjo odgovornosti, ki jo ima uradnik (Kadrovski predpisi, 45. člen).

Poročilo z oceno uradnika se izroči uradniku, da se lahko ta z oceno seznaní, prav tako pa lahko zahteva pojasnitev ocene, na poročilo pa ima tudi možnost pritožbe (Kadrovski predpisi, 43. člen).

Uradnik, ki je na določenem položaju že dve leti, avtomatično napreduje v svojem razredu (horizontalno napredovanje, Kadrovski predpisi, 44. člen).

Pomemben dokument, ki vpliva na napredovanje, je Poročilo osebja (angl. *Staff Reports*). Poročilo se pripravi za vsakega uradnika najmanj enkrat na dve leti in zajema oceno strokovnosti na podlagi vrednotenja uradnikove sposobnosti, učinkovitosti in obnašanja v službi (Kadrovski predpisi, 43. člen). V poročilu, ki je po mnenju avtorjev (Stevens, 2001, str. 99) bolj subjektivne narave, so opisane zadolžitve uslužbenca v določenem obdobju, ocena znanja jezikov in novo pridobljeno znanje (Plešivčnik, 2006, str. 63).

Ob preučitvi sistema ocenjevanja uradnikov Evropske komisije nam je kot glavni vir služil dokument »Kadrovski predpisi«. Omenjeni dokument je nastal leta 1962 in se je stalno dopolnjeval. Poglavlje, ki omenja ocenjevanje, ima le štiri člene (43. do 46. člen). V času pisanja magistrske naloge smo poskušali pridobiti implementacijska pravila posameznih institucij in tudi obrazec Poročila o uslužbencu, pa nam kljub večkratnemu pisanju ni uspelo, saj naj bi to bili interni akti. Razlogi lahko izhajajo iz preteklih kritik, ko je napredovanje potekalo še preveč avtomatično. Danes je napredovanje avtomatično samo pri napredovanju v stopnjah v istem razredu, in sicer na podlagi delovne dobe. Ostale možnosti napredovanja pa so povezane z ocenjevanjem uradnika, izraženim v Poročilu o uradniku (o sposobnosti, učinkovitosti in obnašanju v službi), katerega izdelava nadrejeni. Tudi pri njih se mora uradnik seznaniti s poročilom in ima možnost podati pritožbo v primeru, da se z njim ne strinja. Poda se nadrejenemu, skupaj z utemeljitvami. Izrednega pomena je stalno usposabljanje v jezikih, ki so potrebni za opravljanje dela v Evropski uniji.

---

<sup>36</sup> Pri tem gre za znanje in uporabo jezikov, ki niso bili pogoj za zaposlitev (jezik, ki je nujen za opravljanje nalog – Kadrovski predpisi, 28.f in 45. člen).

Sledi opis obrazca »Poročilo o uradniku«, ki se uporablja za ocenjevanje uradnikov Evropske unije. Slednjega predstavljamo na podlagi sekundarnega vira (slovenska uslužbenka v Evropski uniji). Sestavljen je iz dveh delov, in sicer so v prvem delu:

- *administrativni podatki* – ime, datum rojstva, datum začetka službe, uradniški razred in oddelek,
- *podroben opis nalog, ki jih opravlja uslužbenec,*
- *jeziki* – znanje jezikov (materni jezik, ostali jeziki). Ali mora uslužbenec delati v katerem od drugih jezikov in ne maternem jeziku?

Drugi del vsebuje naslednje kriterije ocenjevanja:

- usposobljenost: – jezik, potreben za opravljanje nalog,
- sposobnosti: – razumevanje,  
– presoje,  
– pisno in/ali ustno izražanje,  
– organizacijske sposobnosti,
- učinkovitost: – kakovost dela,  
– hitrost pri opravljanju dela,  
– regularnost opravljenega dela,  
– prilagoditev zahtevam službe,
- obnašanje v službi: – čut za odgovornost,  
– smisel za pobudo,  
– delo v timu,  
– medosebni odnosi.

Sledi splošna opisna ocena in sklep, v katerem ocenjevalec odloči, ali je uslužbenec primeren za delovno mesto. Kategorije ocen: nezadostno, zadostno, dobro, zelo dobro, odlično.

Zaključimo lahko, da tudi v EU uradnike ocenjujejo za potrebe napredovanja oziroma spremljanje kariere uradnikov. Sam postopek ocenjevanja in vsebine, ki se ocenjujejo, so v celoti primerljive z ocenjevanjem v slovenski javni upravi, kar smo predstavili v četrtem poglavju. Gre za preverjanje strokovnosti uradnikov, spremljanje njihovih rezultatov dela, določitev morebitnih dodatnih potreb po usposabljanju in izpopolnjevanju.

## 6.7 PREIZKUS OCENE

Uradnik ima pravico biti ocenjen, ne pa pravico pridobiti določeno oceno, zato bi bila pritožba smiselna v primerih, ko uradnik sploh ne bi bil ocenjen ali ne bi bil ocenjen v predpisanem roku, pa tudi v primerih, ko ne bi bil seznanjen z oceno, ali v primerih, ko se uradnik ne strinja z dodeljeno oceno. Uradnik lahko v osmih dneh po seznanitvi z oceno zahteva posebno pravno varstvo, preizkus ocene.

K letni oceni se vedno priloži zapis predhodno izvedenega letnega razgovora, ki vsebuje naloge organizacijske enote ter na tej podlagi cilje in naloge podrejenega. Ima torej značaj načrta dela ocenjevanega v ocenjevalnem obdobju in predstavlja eno od podlag za izdelavo letne ocene. Skozi sam razgovor pa imata nadrejeni in podrejeni možnost usklajevanja nalog in ciljev posameznika, kakor tudi konkretnejše opredelitve kazalnikov za ocenjevanje po posameznih kriterijih. Zato se ob vsakem preizkusu letne ocene vedno pogleda tudi zapis letnega razgovora.

Pravno varstvo pri ocenjevanju javnih uslužbencev ureja 17a. člen Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Ur. l. RS, št. 56/2002 s spremembami) in se izvaja v dveh nivojih:

- zahteva za preizkus ocene,
- tožba na pristojnem sodišču.

V primerih, ko javni uslužbenec ni bil ocenjen ali se z oceno ne strinja, lahko v skladu z določili 17.a člena ZSPJS zahteva preizkus ocen pred komisijo. Odgovorna oseba mora v roku 15 dni od vložitve zahteve imenovati komisijo, katero sestavljajo trije javni uslužbenci z najmanj enako stopnjo izobrazbe, kot se zahteva za delovno mesto javnega uslužbenca, ki je zahteval preizkus ocene. Komisija se sestane na seji, na katero se pisno vabi javnega uslužbenca, ki je zahteval preizkus ocene, kateri ima pravico podati lastno mnenje oziroma pripombe ter odgovori na navedbe, in nadrejenega, ki ga je ocenil. Javnega uslužbenca lahko zastopa zastopnik. Na seji komisije se piše zapisnik. V teh primerih se pokaže pomen vodje po stalnem spremljanju sodelavca in stalno beleženje pomembnih dogodkov za določitev ocene v ocenjevalnem obdobju.

Komisija pregleda ocenjevalni list z obrazložitvijo ocene, zapisnik o letnem razgovoru in pritožbo z utemeljitvami. Lahko zasliši javnega uslužbenca in njegovega nadrejenega, če sta se vabilu odzvala. Komisija odloči s sklepom, in sicer lahko: zahtevo zavrže kot prepozno, oceno lahko potrdi ali pa jo tudi spremeni, lahko pa tudi odredi, da mora delodajalec javnega uslužbenca oceniti oziroma mu določiti oceno. Svojo odločitev mora obrazložiti in javnemu uslužbencu izdati sklep ter ga v vednost posredovati tudi njegovemu nadrejenemu. Odločitev komisije je dokončna. Zoper sklep komisije pa lahko javni uslužbenec uveljavlja sodno varstvo v skladu z zakoni, ki urejajo delovna razmerja.



**Tabela 7: Pregled podanih pobud za preizkus ocene javnih uslužbencev v letih 2005–2008**

	2005	2006	2007	2008
Število javnih uslužbencev, ki bi morali biti ocenjeni	20.838	20.670	20.459	26.364
Število ocenjenih javnih uslužbencev	19.901	19.837	19.604	25.517
Število pobud za preizkus ocene	125	165	142	252
Zahtevkom ni bilo ugodeno (komisija potrdila prvotno oceno)	81	120	94	177
Ugodeni zahtevki (ocena se je zvišala)	31	30	39	65
Umaknjene pobude pred zasedanjem komisije	1	2	2	5
Zahteva zavržena, ker ni bila podana v roku	0	1	1	5
Drugo (v času izdelave poročila postopek še ni bil rešen)	12	14	6	0

Vir: MJU (2005, 2006, 2007 in 2008)

Iz zgornje tabele lahko vidimo, da v zadnjih letih opažamo porast nezadovoljnih javnih uslužbencev z dodeljeno letno oceno, saj se je število pobud za preizkus ocene v letih od 2005 do 2008 povečalo. To se lahko pojasni kot posledico nezadovoljstva tako pri ocenjevalcih kot tudi pri ocenjenih, in sicer zaradi stalnega pritiska na javne uslužbence glede urejanja plačnega zaostanka in trenutne grožnje po zamrznitvi plač v javnem sektorju.

V tabeli je moč razbrati, da je komisija pri večini zahtevkov sklenila, da je bila dodeljena ocena ustrezna in s tem zavrnila zahtevo ocenjenih. To si lahko razlagamo kot uspešno delovanje ocenjevalcev.

Pravno varstvo glede službene ocene pripadnikov Slovenske vojske pa je urejeno v Pravilih službe v Slovenski vojski, in sicer v petem odstavku 103. člena, ki navaja: »Podrejeni se zoper službeno oceno lahko pisno pritoži po službeni poti poveljniku bataljona njemu enake ali višje enote v skladu s temi pravili službe«. O pritožbi zoper službeno oceno odloča tričlanska komisija. Imenuje jo poveljnik bataljona njemu enake ali višje enote. Komisijo sestavljajo član iz neposredno nadrejenega poveljstva, član iz višje nadrejenega poveljstva ter član iz enote, iz katere je vojaška oseba, ki se je pritožila. Člani komisije morajo imeti enak ali višji čin oziroma razred, kot ga ima vojaška oseba, ki se je pritožila, in ne smejo biti njej podrejeni. Komisija se mora sestati v treh dneh, opraviti preizkus ocene in v nadaljnjih sedmih dneh odločiti o pritožbi. O svoji odločitvi komisija pisno obvesti vojaško osebo, ki se je pritožila, ter nadrejenega, ki je komisijo imenoval. Odločitev komisije je dokončna.

Komisije za izvajanje in preizkus službene ocene postopke izvajajo različno, ker ni izdelanega enotnega postopka za preizkus službene ocene. Postopek za izvajanje in

preizkus službenega ocenjevanja, skladno s 105. točko Pravil službe v SV, predpiše minister za obrambo, vendar le–ta še ni izdelan.

Poročila Ministrstva za javno upravo ne zajemajo podatkov Generalštaba SV, ki ocenjuje uradnike/pripadnike v skladu s Pravilnikom o službeni oceni (Ur. l. RS, št. 1/10). Podatke glede pritožb, navedene v spodnji tabeli, smo dobili v Generalštabu Slovenske vojske pri podpolkovniku Viljemu Kobalu, vodji oddelka za načrtovanje in razvoj kadrov. Podatkov v takšni obliki in količini, kot jih ima MJU, v Slovenski vojski ni. Pridobili pa smo poročili o službeni oceni le za leti 2005 in 2009 in te podatke upodobili za primerjavo.

**Tabela 8: Pregled podanih pobud za preizkus ocene pripadnikov SV v letih 2005 in 2009 v Slovenski vojski**

	2005	2006	2007	2008	2009
Število pripadnikov, ki bi morali biti ocenjeni	6.028	6477	0	0	6.992
Število ocenjenih pripadnikov	5.262	5746	0	0	6.839
Število neocenjenih pripadnikov	766	731	0	0	153
Število pobud za preizkus ocene	26	0	0	0	37

Vir: MO (2005 in 2009)

Iz gornjih dveh tabel lahko povzamemo, da je pobud za preizkus ocene izredno malo, saj je v obeh tabelah število nezadovoljnih uradnikov z dodeljeno oceno izredno nizko, pod 1 %. Ugotavljamo, da je ocenjevanje uspešnosti postal eden od pomembnih elementov spremljanja razvoja kadrov v javni upravi in seveda pogojev za napredovanje.

Mnogi pripadniki podajo pritožbo na službeno oceno, na podlagi katere naivno pričakujejo, da bo o njihovih ugovorih odločeno nepristransko in neodvisno od volje poveljujočih v liniji vodenja in poveljevanja. Glede na to, da poskušajo poveljujoči tudi preko službenih ocen doseči, da pripadnik ne bi koristil pravic, se preko linije vodenja in poveljevanja poskuša zaščititi predvsem poveljnice. Komisije bi morale ugotoviti, da so službene ocene predvsem subjektivne, da ni nikakršnih meril, hkrati pa ustrezno ukrepati v primeru, ko gre za očitno zlorabo uradnega položaja. Obstaja že primer, ko je bilo v utemeljitvi opredeljeno, da ima pripadnik nižjo oziroma negativno službeno oceno zaradi koriščenja bolniškega staža. Pripadnik je podal ugovor, na podlagi katerega bi morala komisija podati ustrezne prijave (Štukelj, 2010, str. 3).

Na podlagi navedenega primera in številnih drugih primerov, bi morale biti komisije, ki odločajo o pritožbah, nepristranske, neodvisne ter istočasno strokovno usposobljene. Nobena komisija, ki je sestavljena iz pripadnikov enote, ki je v liniji vodenja in poveljevanja, ne more biti neodvisna in nepristranska. Prav tako pripadniki nimajo možnosti uporabiti pravne pomoči oziroma uporabiti možnost pravnega zastopnika.

Tukaj bi bilo potrebno izpostaviti na način reševanja pritožb v ameriški vojski, katera ima pristojne službe za reševanje pritožb. V Slovenski vojski bi se ta problem glede obtožb, da so individualne komisije subjektivne, lahko rešil z imenovanjem ene stalne komisije. Imenovana bi bila za eno ocenjevalno obdobje in kot takšna bi reševala vse pritožbe v povezavi s službeno oceno v Slovenski vojski. Komisija bi morala odločati predvsem na podlagi dokumentacije (zapis o letnem razgovoru, službena ocena, pritožba in po potrebi zaslišanje oziroma soočenje). S tem bi se pritožbam glede pristranskosti lahko v celoti izognili.

Službena ocena posega v številne pravice pripadnikov, pri čemer se pogosto poseže v pravice pripadnikov iz delovnopravnega razmerja ter tudi v njihova dostojanstva in človekove pravice, zato bi morali v Slovenski vojski na to še posebej paziti. Takšne komisije samo še stopnjujejo dvome v institucijo in ustrezno pravno zaščito pravic pripadnikov.

## **6.8 IZZIVI, DILEME IN PREDLOGI, KI SE POJAVLJAJO PRI IZVEDBI LETNIH OCEN IN RAZGOVORU JAVNIH USLUŽBENCEV**

Cilj ureditve sistema glede ocenjevanja in letnih razgovorov je vzpostaviti motivacijsko primeren, transparenten, pošten ter tujim sodobnim vojskam primerljiv model, ki naj bi pripomogel k učinkovitemu ter kakovostnemu upravljanju s kadri, omogočal njihov ustrezen strokovni razvoj, posledično pa povzročil povpraševanje po vojaškem poklicu na trgu delovne sile.

Sistem karijerne poti mora biti tudi v Slovenski vojski zgrajen tako, kot so grajene poklicne karijerne poti v gospodarstvu in v javni upravi, ter primerljiv s sistemi v sodobnih oboroženih silah. Za njegovo dokončno oblikovanje in uvajanje v praksi je potrebno opredeliti temeljne elemente in postopke, ki bodo definirali proces razvoja kadrov in zagotoviti, da bo le-ta javen ter pregleden. Vsak zaposleni v Slovenski vojski mora poznati možnosti za svoj poklicni in osebni razvoj, pogoje, ki jih mora izpolnjevati za napredovanje, kot tudi odgovornosti, pristojnosti in druge dejavnike, ki so neposredno povezani z uresničevanjem kadrovskega razvoja v organizaciji. Za doseg te ciljev pa sta izredno pomembna letni razgovor s poveljujočim in službena ocena.

Za sam karierni razvoj posameznika je izrednega pomena spremljanje njegovega dela v enoti. To je naloga poveljujočih, ki preko vsega leta spremljajo delo svojih podrejenih (jih usmerjajo, razporejajo, izdajajo ukaze ...) v skladu s pravili službe v Slovenski vojski. Rezultat tega je službena ocena. Ta se v Slovenski vojski izvaja na podlagi pravilnika o službeni oceni, katerega izda minister za obrambo. Trenutno veljavni pravilnik je bil izdan januarja 2010 in je ob sami izdaji naletel na kar nekaj nasprotovanj. Kot prvo je naletel na nasprotovanje SVOZ, ki navaja: »da bodo za zaposlene, ki opravljajo vojaško službo, službene ocene za preteklo leto izdelane v skladu s pravilnikom, ki ga je ministrica Jelušič izdala šele v letošnjem januarju«, kar pa je po mnenju sindikata za vojaka slabo. Njihova obrazložitev je, da pripadnikom niso

bili znani novi kriteriji ocenjevanja. Poleg tega po njihovih navedbah kriteriji, ki naj bi bili določeni z novim pravilnikom, niso natančno opredeljeni, so namreč določena le področja in vsebina ocenjevanja, kar pa omogoča zelo subjektivno ocenjevanje in je zato nedopustno.

Ministrica Jelušič zagotavlja: »da se še vedno ocenjujejo iste stvari kot v preteklosti in se ne uvaja nič posebno novega. Pripadniki Slovenske vojske vedo, da se jih ocenjuje – vedo, po katerih kriterijih so ocenjevani in katerih pravil se morajo držati. Vlada RS je za vse uslužbenke državne uprave sprejela pravilo, da se jih ocenjuje z ocenami od 1 do 5. Da ne bi bil oškodovan kateri koli od pripadnikov Slovenske vojske, so morali sprejeti enako lestvico, da bi dobili primerljive ocene s preostalimi uslužbenci državne uprave« (Dnevnik.si, 2010).

Drugi problem, ki je bil izpostavljen, pa je v primerih, ko je vojaški osebi nadrejena civilna oseba. Po starem pravilniku so za ocenjevanje delavcev, ki opravljajo delo na delovnih mestih, za katere se šteje, da opravljajo vojaško službo, pristojni njihovi nadrejeni, ki jih imenuje minister za obrambo. Tretji odstavek 6. člena veljavnega Pravilnika o službeni oceni pa pravi: »če je vojaški osebi nadrejena civilna oseba, je civilna oseba pristojna tudi za službeno ocenjevanje podrejene vojaške osebe. Civilna oseba vojaško osebo službeno oceni po kriterijih splošne ocene in ocene vodstvenih lastnosti. Oceno vojaške usposobljenosti in ocenjevanje uspešnosti pri opravljanju vojaške službe za takšno vojaško osebo izdelata po liniji poveljevanja nadrejena vojaška oseba ali vojaška oseba, ki jo za to pooblasti načelnik Generalštaba Slovenske vojske. Nadrejena civilna oseba izdelata tudi končno službeno oceno za podrejeno vojaško osebo«. S tem poudarjamo, da je kršen 47. člen ZObr, ki navaja: »Minister lahko določi, da se opravljanje določenih del v Slovenski vojski ne šteje za vojaško službo ter da se vojaška služba lahko opravlja tudi na določenih delovnih mestih oziroma delih v ministrstvu ali drugih državnih organih. Delovna mesta, na katerih se opravlja vojaška služba, se popolnjujejo z vojaškimi osebami, ki imajo v času opravljanja vojaške službe na teh delih pravice in dolžnosti kot druge vojaške osebe v stalni sestavi vojske, podrejene pa so vodji organizacijske enote ali organa, v katerem je takšno delovno mesto. Ta določba se smiselno uporablja tudi za inšpektorje za obrambo«.

Z veljavnostjo novega pravilnika so odvzete pristojnosti civilnim ocenjevalcem, saj ne morejo samostojno oceniti svojih podrejenih na vojaških delovnih mestih, če si predhodno ne pridobijo pooblastilo načelnika Generalštaba Slovenske vojske. Posredno pa to pomeni, da ne morejo odločati o napredovanju svojih podrejenih, kakor tudi ne o njihovi razvojni poti.

Sporne so tudi navedbe v četrtem odstavku 12. člena Pravilnika o službeni oceni, ki navaja: »Vojaške osebe, ki iz upravičenih razlogov nimajo ocenjene strelske usposobljenosti ali ocene gibalnih sposobnosti, po teh kriterijih dobijo vrednost **nič**, ki se upošteva pri izračunu aritmetične sredine ocene splošne vojaške usposobljenosti«. Tako lahko sklepamo, da vojaška oseba, katera se iz upravičenih razlogov ni udeležila preverjanja gibalnih sposobnosti, lahko dobi povprečno oceno vojaške usposobljenosti največ 3,75, ob predpostavki, da so ocene strelske usposobljenosti, splošne vojaške

usposobljenosti in vojaške specialistične usposobljenosti ocenjene odlično. Končna povprečna ocena ob dejstvu, da je splošna ocena odlično, pa je lahko največ 4,38. Iz tega sledi, da takšna oseba nikakor ne more biti odlična. V primerih, ko se neka vojaška oseba iz upravičenih razlogov ne more udeležiti nekega preverjanja za oceno strelske usposobljenosti ali ocene gibalnih sposobnosti, naj bi pravilnik določal, da se pri določitvi teh ocen upošteva ocena iz preteklega leta.

Dvomi se porajajo tudi v prvem odstavku 15. člena Pravilnika o službeni oceni, ki v zadnjem stavku določa: »da je službena ocena dokončna«. Vojaška oseba se lahko pritoži na oceno, skladno z določbami Pravil službe v Slovenski vojski. Če pa se vojaška oseba ne strinja z oceno in se ne pritoži v skladu s 103. točko Pravil v Slovenski vojski, je ocena dokončna. V primeru pritožbe je ocena dokončna, ko jo potrdi ali spremeni komisija skladno s 104. točko Pravil v Slovenski vojski, kjer je določeno, da je odločitev komisije dokončna.

Pravilnik o službeni oceni v petem odstavku 2. člena govori, da se s službeno oceno ocenjujejo: »vojaki, podčastniki, častniki, nižji in višji vojaški uslužbenci, ki pogodbeno opravljajo službo v rezervni sestavi Slovenske vojske«. Iz tabele 4 je razvidno, da je takšnih pripadnikov 1.654. Težko si je namreč predstavljati, da bi poveljniki rezervne sestave ocenili svoje podrejene v tistem kratkem času v letu, ko so takšni pripadniki na dolžnosti. Pravilnik o službeni oceni, bi moral predvidevati, naj se oceni le tiste pripadnike rezervne sestave Slovenske vojske, ki so bili v koledarskem letu, za katerega se izdeluje službena ocena, vpoklicani k opravljanju vojaške službe. Ocene in napredovanja ne more biti, če ni nobene aktivnosti v ocenjevalnem obdobju. V pravilniku tudi ni jasno določeno, kdaj naj se izvede letni razgovor s pripadniki rezervne sestave Slovenske vojske. Če letni pogovor predstavlja podlago za izdelavo ocene, potem je ta obvezen. Delovno gradivo Slovenske vojske z naslovom Letni razgovori omenja, da s pripadniki rezervne sestave Slovenske vojske ni potrebno opraviti letnega razgovora. To bi moral pravilnik jasno določati.

Ob preučitvi našega ocenjevalnega sistema v javni upravi, sistema službenega ocenjevanja v Slovenski vojski in ob preučitvi načina ocenjevanja v drugih vojskah ter mednarodnih organizacijah lahko zaključimo, da so ti zelo primerljivi, tako postopki kot tudi kriteriji za ocenjevanje in sam namen ocenjevanja. Toda, če so še tako jasni kriteriji za ocenjevanje, je ključni element pri ocenjevanju razgovor. Predpogoj za učinkovito spremljanje kariere posameznika je komuniciranje. To moramo početi dnevno, vsak trenutek, preko vsega leta, predvsem pa v trenutkih, ko pride do napak, zaostankov pri realizaciji nalog, do napetosti med sodelavci, do problemov v domačem okolju itd.

Naloga vodje je, da takšne trenutke zazna, jih poskuša nemudoma rešiti s temeljitim pogovorom z vsemi, ki so udeleženi v omenjenih situacijah. Le s sprotnim reševanjem problemov, nesoglasij in konfliktov med sodelavci lahko v organizaciji dosežemo, da bo rezultat dela vsakega posameznika usmerjen k dosegu skupnih ciljev organizacije. Vsak delavec bo sprejel dodeljeno oceno, če bo že v samem ocenjevalnem obdobju bil večkrat pohvaljen ali opozorjen na napake pri svojem delu, še zlasti, če bo ta izveden v

obliki razgovora. S tem se bo moč izogniti tudi pritožbam in nejevolji posameznikov v trenutku seznanitve z oceno.

## **6.9 PRIPADNIKI SLOVENSKE VOJSKE Z OCENAMI IZ TUJINE**

Slovenska vojska od vstopa v NATO in EU redno sodeluje v mednarodnih mirovniških operacijah. Temeljna naloga mednarodnega sodelovanja na vojaškem področju je uresničevanje dejavnosti, ki učinkovito in neposredno podpirajo delovanje Republike Slovenije kot partnerice in polnopravne članice zveze NATO in EU. Njeno delovanje obsega vključevanje pripadnikov Slovenske vojske v operacijah v podporo miru in humanitarne dejavnosti.

Prav tako ima Slovenska vojska v tujini pripadnike na mirnodobnih dolžnostih v vojaških predstavništvih, poveljniški strukturi zveze NATO in strukturi sil ter v okviru Evropske unije, mednarodnih organizacijah in organih ter večnacionalnih poveljstvih oziroma štabih. Pripadniki Slovenske vojske na mirnodobnih dolžnostih v tujini so pripadniki Mirnodobne strukture Slovenske vojske v tujini, ki zagotavlja nacionalno povezanost in homogenost, poenoteno in uspešno zastopanje interesov Republike Slovenije in Slovenske vojske v tujini, ter racionalno in učinkovito podporo njenim pripadnikom.

Slovenija sodeluje v naslednjih operacijah: Kosovo, Afganistan, Libanon, Sirija, Bosna in Hercegovina, Makedonija, Somalija in Srbija. Trenutno je na delu v tujini 463 pripadnikov Slovenske vojske (Slovenska vojska, 2010).

Vojaško osebo med opravljanjem vojaške službe izven države službeno ocenjuje vojaška oseba, ki ji je nadrejena po liniji poveljevanja med opravljanjem vojaške službe v državi. Pri tem upošteva pisno oceno nadrejenega – International Evaluation Report (IER), pri katerem vojaška oseba opravlja vojaško službo izven države. Službena ocena med vojaško službo izven države se šteje za izredno službeno oceno v skladu s 3. členom Pravilnika o službeni oceni in se upošteva pri splošni oceni, oceni splošne vojaške usposobljenosti, oceni vojaške specialistične usposobljenosti ter oceni vodstvenih lastnosti, če ima vojaška oseba pristojnosti v sistemu vodenja in poveljevanja.

Vsi ti pripadniki Slovenske vojske se vračajo v domovino s službenimi ocenami, kajti operacije trajajo šest mesecev ali več. Ob preučitvi teh ocenjevalnih listov lahko vidimo, da gre za zelo podoben način ocenjevanja. Vsebine, ki se ocenjujejo v ocenjevalnem listu, so naslednje: podatki o ocenjevanem; opis delovnega mesta ocenjevanega; naloge, katere opravlja ocenjevanec; podatki o ocenjevalcih; ocena vojaške usposobljenosti (kriteriji, po katerih se ocenjuje, ocene so lahko od 1 do 5, ali pa se ocenjuje prisotnost kriterijev pri ocenjevanem s trditvijo da/ne). Enako kot pri ocenjevanju v Slovenski vojski sta ocenjevalca dva. Sledi opisni del in verifikacija vseh treh.

Vse te ocene, pridobljene v tujini, služijo kot pomoč pri določitvi nacionalne ocene. Ocena iz tujine se upošteva za določitev splošne ocene. Ker pa so kriteriji podobni, ne pa isti, je v preteklosti prihajalo do različnih razlag pri prevedbi posameznega kriterija. Kot je že bilo omenjeno, je načelnik Generalštaba Slovenske vojske izdal odločbo, v kateri je določil primerljivost kriterijev med IER in našo službeno oceno.

Slovenija pa ni dejavna samo v NATO in EU, temveč so pripadniki Slovenske vojske prisotni tudi v okviru dveh misij pod okriljem Organizacije združenih narodov, in sicer v operaciji UNIFIL (United Nations Interim Force in Lebanon) v Libanonu in operaciji UNTSO (United Nations Truce Supervision Organization) na Bližnjem vzhodu. Slovenska vojska v teh operacijah sodeluje od oktobra 1998. Naloga slovenskih vojaških opazovalcev je nadzorovanje ohranjanja premirja in drugih sprejetih dogovorov med sprtima stranema na območju Izraela, Libanona in Sirije. Slovenski vojaki se tudi iz teh misij vračajo z Ocenjevalnim listom Organizacije združenih narodov (angl. *Performance Evaluation Form for The United Nations Military Personnel Deployed as Staff Officers*, priloga X), ki se uporabi kot del nacionalne ocene (Slovenska vojska, 2010).

Opažamo, da na področju ocenjevanja svojih pripadnikov Slovenska vojska ne zaostaja, saj je njen sistem ocenjevanja zelo primerljiv s sistemom ocenjevanja, ki ga uporabljajo tuje vojske.

## 7 SKLEP

Kadar govorimo o načrtovanju kadrov, je vselej treba poudariti, da gre za povezana procesa načrtovanja kadrovskih virov in načrtovanja razvoja kadrov. Načrtovanje kadrov je sestavni del načrtovanja v organizaciji. Pod izrazom načrtovanje kadrov pojmuje sistematičen in kontinuiran proces spoznavanja potreb organizacije po kadrih, v katerem so upoštevani spreminjajoči se pogoji poslovanja organizacije in individualne potrebe posameznikov.

Bolj ko je dobro izveden sistem razvoja kadrov in bolj ko so kadri dovolj motivirani, bolj je uspešna organizacija. Z ocenjevanjem delovne uspešnosti in s tem povezanim nagrajevanjem se doseže, da kadri hitreje in boljše dosegajo cilje organizacije in s tem tudi lastne cilje.

Uslužbenska zakonodaja povezuje razvoj, napredovanje ter kariero uradnikov in ostalih javnih uslužbencev na delovno uspešnost. Kot je potrebno letni razgovor izvesti v prvi polovici leta, to velja tudi za ocenjevanje delovne uspešnosti. Tako letni razgovor kot ocenjevanje uspešnosti sta le dve dejanji v krogu med seboj povezanih aktivnosti in predstavljata upravljanje delovne uspešnosti. Kakovostno opravljen letni razgovor je osnova za ocenjevanje uspešnosti, ocena uspešnosti pa določa pogoje za napredovanje in karierni razvoj uslužbenca.

Napredovanje javnih uslužbencev je povezano z ocenjevanjem strokovnih in delovnih kvalitiet zaposlenega. Zakonodaja loči med napredovanjem v višji naziv in napredovanjem v višji plačilni razred, tako za uradnike kot tudi za preostale javne uslužbenke. Predvideva tudi podeljevanje priznanj javnim uslužbencem, ki dosegajo pri delu izjemne uspehe in prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti poslovanja ter ugledu organa, zmanjšanju stroškov poslovanja in skrajševanju delovnih procesov. V primerjavi s prejšnjim uslužbenskim sistemom napredovanje v aktualnem sistemu ni več avtomatično, saj se ocenjujejo delovne in strokovne lastnosti uslužbenca.

Za uresničevanje nalog Slovenske vojske je še zlasti pomembna skrb za kadre oziroma delo z ljudmi zaradi specifičnosti vojaške organizacije. Kadri so hkrati dejavniki, cilji in rezultat Slovenske vojske, torej so bistveni sestavni deli za njeno delovanje. Kadri so tudi nosilci vseh zamisli in aktivnosti delovnih procesov in organizacijskega razvoja.

V Slovenski vojski se ocenjujejo vojaške osebe s službeno oceno, prav tako na njej temelji sistem napredovanja. S službeno oceno se torej pridobijo podatki o delovnih rezultatih, o rezultatih izobraževanja in usposabljanja, o odnosu do dela in sodelavcev, ter tudi o sposobnostih vodenja oziroma poveljevanja. Sistem napredovanja mora biti javen, pregleden in poznan vsem zaposlenim. Vsak pripadnik slovenske vojske mora vedeti, katere poti napredovanja so mu odprte, katere pogoje mora izpolnjevati za



napredovanje, kako hitro lahko napreduje, kakšne so njegove naloge, pristojnosti in odgovornosti, ter kateri so motivacijski dejavniki za realizacijo njegovega razvoja.

Namen vsega tega pa je postaviti prave ljudi na prava mesta oziroma najbolj usposobljene na najodgovornejše dolžnosti. Pri tem pa se je potrebno izogibati subjektivnim odločitvam, kar pa je pri samem ocenjevanju izredno težko.

Namen razgovorov in ocenjevanja pripadnikov Slovenske vojske je spremljanje karierne poti mladih strokovnjakov, načrtovanje karierne poti perspektivnih in vodstvenih kadrov ter ustvarjanje klime, kjer vsak zaposleni ve, da je njegova delovna kariera odvisna predvsem od njega samega. Z oceno je podana motivacija pripadnikov za kakovostno delo in izpopolnjevanje, hkrati pa je eden izmed dejavnikov, ki vpliva na pravično in ustrezno nagrajevanje pripadnikov. Temeljni cilj je objektivno ovrednotenje delovnih in strokovnih kvalitete posameznika z ustrezno spodbudo ter strokovno podporo za njegovo kariero in napredovanje.

### **Preveritev hipotez**

Hipotezo, da letni razgovori pripomorejo k pravičnejšemu ocenjevanju delovne uspešnosti ter nagrajevanju zaposlenih in so kot takšni obojestranski regulator v razvijajoči se organizaciji, *lahko v celoti potrdim*.

Vsako ocenjevanje pri posamezniku poraja nezaupanje, zato je potrebno vzpostaviti v javni upravi ustrezen sistem z jasnimi kriteriji za izvedbo letnih razgovorov in letno ocenjevanje ter temu primerno usposobiti ocenjevalce. *To je dejstvo, ki je prisotno tako med javnimi uslužbenci v celotni javni upravi, kot tudi med pripadniki v Slovenski vojski. V celoti tega ni moč preprečiti, saj so kriteriji vse preveč opisni in njihove vrednosti ni moč številčno določiti, kot to zahtevajo ocenjevalni listi. Zato je vse preveč prisoten vpliv vodje pri določitvi ocene, tudi če je le-ta dovolj usposobljen. Z določitvijo kriterijev in nenehnim usposabljanjem vodij se to zmanjšuje, toda v celoti se ga ne da odpraviti. V veliki meri se temu lahko izognemo z medletnim razgovorom, v katerem se preverja dogovorjeno.*

Izvedene hipoteze so:

- Sistem ocenjevanja in izvajanja letnih razgovorov na obrambnem področju je enak načinu, kot je v celotni javni upravi, čeprav gre za javne uslužbence, ki poklicno opravljajo delo na obrambnem področju. Tudi namen je enak, se pravi spremljanje kariere vojaških oseb. *Ob preučitvi vseh pravnih aktov skozi celo nalogo se lahko vidi, da sta oba sistema zelo primerljiva, tako glede same izvedbe kot tudi namena ocenjevanja.*
- Način ocenjevanja in izvajanja letnih razgovorov na obrambnem področju ni najbolj ustrezen. Pomanjkljivost se kaže v pristojnosti ocenjevalcev pri ocenjevanju javnih uslužbencev, ki opravljajo naloge na vojaških delovnih mestih v upravnem (civilnem) delu ministrstva. *Z novim pravilnikom so pristojnosti vodjem res odzete, saj vodja, ki ima v svoji sistemizaciji vojaška delovna mesta, nima več celovite*

*pristojnosti pri določitvi službene ocene in odločanju o napredovanju, se pravi o sami karieri svojega podrejenega.*

- Smiselno je, da je za pripadnike Slovenske vojske vzpostavljen prilagojen način izvajanja letnih razgovorov in letnega ocenjevanja z dodatnimi kriteriji za ocenjevanje vojaške usposobljenosti. *Res je, da so pripadniki Slovenske vojske po veljavni zakonodaji javni uslužbenci. Je pa tudi res, da so njihove naloge drugačne. Gre za naloge po zagotavljanju obrambe ter varnosti države Republike Slovenije. To pa zahteva popolnoma druge kvalitete in strokovnosti pri opravljanju vsakodnevnih nalog. Dodatni kriteriji služijo predvsem za ugotavljanje teh sposobnosti in jih ni mogoče izključiti. Dodatni kriteriji so pomembni, vendar pa službena ocena ne predvideva posebnega ocenjevanja strokovnosti posameznih pripadnikov oziroma delavcev SV, ki svoje delo opravljajo izključno na strokovnem področju. Tako je nesmiselno ocenjevati po enakem postopku vojaka v bojni enoti, v primerjavi s psihologom, pravnikom, zdravnikom itd.*

V nalogi je jasno prikazan cilj ocenjevanja delovne uspešnosti in temu posledično tudi cilj rednega letnega razgovora. Z jasnim dogovorom med vodjo in ocenjevalcem, z jasno postavitvijo nalog, z nakazovanjem možnosti za nadaljnji osebni in strokovni razvoj ter z možnostjo in potrebami nadaljnjega izobraževanja, se poveča kakovost odnosov v neki organizaciji, postavijo pa se tudi trdni temelji za poznejše objektivne službene ocene. Dobra napotitev za doseganje uspešnih letnih razgovorov na ravni celotne organizacije je smer oziroma vrstni red letnih razgovorov, in sicer je priporočljivo, da potekajo po hierarhiji od najvišjih navzdol. Pomembno je, da se ocenjevanje delovne uspešnosti ne jemlje kot nujno zlo, ki se izvaja zato, ker je tako predpisano v neki strogo formalni obliki.

Ljudje opravljajo svoje naloge zelo različno, zato morajo organizacija, predvsem pa vodje zelo dobro poznati sposobnosti, prednosti in pomanjkljivosti delavcev ter njihove cilje in želje, kar pa je včasih, v tako zelo veliki organizaciji, kot je Slovenska vojska, zelo težko. Ponekod je premalo ocenjevalcev, velikokrat pa ocenjevalci ocenjujejo tudi preveč povprečno in se ne posvetijo dovolj svojim podrejenim. Zaradi vseh teh dejstev velikokrat prihaja do tega, da se dejanska službena ocena razlikuje od pričakovane ocene posameznega pripadnika. Posamezniki se vrednotijo višje, kot jih oceni njihov nadrejeni, kar pa je lahko tudi posledica premalo stimulativnih nalog in prevelikih pričakovanj nadrejenih.

Iz vsega navedenega lahko zaključimo, da je ocenjevanje v javni upravi potrebno. Potrebno je, da so kriteriji poznani tako ocenjevanim kot tudi ocenjevalcem, katerih naloga je stalno spremljanje, usmerjanje in komuniciranje s svojimi podrejenimi. Le tisti vodja, ki bo preko vsega leta skrbel za osebni razvoj svojih podrejenih in za čim bolj uspešno delo uprave, ne bo imel težave z dodelitvijo letne ocene. Sodelavci bodo vsak trenutek vedeli, kaj vodja od njih pričakuje, vedeli bodo, kdaj in zakaj so pohvaljeni in kdaj ne. Težko je dati slabo oceno, če nisi delavca med letom nikoli opozoril na njegove napake ali nerealizirane naloge, še težje pa jo je sprejeti. Ponovno

poudarjamo, da je pri ocenjevanju izrednega pomena komuniciranje in to ne samo v letnem razgovoru, temveč preko vsega leta.

## 8 VIRI IN LITERATURA

### 8.1 SAMOSTOJNE PUBLIKACIJE

1. BREJC, Miha. Ljudje in organizacija v javni upravi. Visoka upravna šola, Ljubljana, 2000.
2. BREWSTER, Chris in Henrik HOLT LARSEN. Human resource management in Northern Europe. Blackwell Publishers, Oxford, 2000.
3. BREZOVŠEK, Marjan in Damir ČRNČEC. Demokratična uprava in tajnost podatkov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2007.
4. CROCKER P. Lawrence LTC. Army Officer's Guide – 47<sup>th</sup> Edition. Stackpole Books, Ritter Rd., Mechanicsburg, PA, 1996.
5. DESSLER, Gary. Human resource management. Prentice Hall Inc., New Jersey, 2003.
6. FERFILA, Bogomil in ostali. Ekonomski vidiki javne uprave. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2002.
7. FURLAN, Branimir in ostali. Vojaška doktrina. Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje, Ljubljana, 2006.
8. GRAD, Franc in Igor KAUČIČ. Ustavna ureditev Slovenije. Založba Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2003.
9. GRIZOLD, Anton (ur.). Perspektive svobodne varnosti – Iz obramboslovnih raziskav II. Knjižna zbirka Teorija in praksa, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
10. GRIZOLD, Anton. Obrambni sistem Republike Slovenije. Ministrstvo za notranje zadeve, Visoka policijsko–varnostna šola, Ljubljana, 1999.
11. HAČEK, Miro. Politika birokracije. Modrijan, Ljubljana, 2005.
12. HAČEK, Miro. Sistemi javnih uslužbencev. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2001.

13. HAČEK, Miro in Irena BAČLIJA. Sodobni uslužbenski sistemi. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2007.
14. LEPSINGER, Richard and Anntoinette D. LUCIA. The Art and Science of 360° Feedback. Jossey–Bass Pfeiffer, San Francisco, California, 1997.
15. MAJCEN, Milena. Redni letni razgovor med vodjo in sodelavci – Priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo. GV Založba, Ljubljana, 2001.
16. MAJCEN, Milena. Vodenje letnega pogovora s sodelavcem, priročnik za pomoč vodjem. MIK Slovenija d. o. o, Kadrovska služba Vlade Republike Slovenije in Upravna akademija Ministrstva za notranje zadeve, Ljubljana, 2003.
17. MIGLIČ, Grozdana. Vrednotenje uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja v upravi. Ministrstvo za notranje zadeve, Upravna akademija, Ljubljana, 2000.
18. MIGLIČ, Grozdana. Analiza potreb po usposabljanju. Ministrstvo za notranje zadeve, Upravna akademija, Ljubljana, 2002.
19. MOHRMAN, Allan M. in ostali. Designing Performance Appraisal System. Jossey–Bass Inc, San Francisco, 1989.
20. PIRNAT, Rajko in drugi. Komentar zakonov s področja uprave. Inštitut za javno upravo pri Pravni Fakulteti v Ljubljani, Ljubljana, 2004.
21. PUSIČ, Eugen. Nauka o upravi, X. dopolnjena izdaja. Školska knjiga, Zagreb, 1993.
22. VAVPETIČ, Lado. Temeljni pojmi naše javne uprave, funkcioniranje javne uprave. Univerzitetna založba, Ljubljana, 1961.
23. VIRANT, Gregor. Pravna ureditev javne uprave. Visoka upravna šola, Ljubljana, 1998.
24. SMITHER, James W. (ur.). Performance Appraisal: State of the Art in Practice. Jossey–Bass Publishers, San Francisco, California, 1998.

25. STEVENS, Anne and Handley STEVENS. Brussels Bureaucrats? The Administration of the European Union. Palgrave, Hampshire, New York 2001.
26. ŠMIDOVNIK, Janez. Teoretične osnove upravljanja. Visoka upravna šola, Univerza Edvarda Kardelja, Ljubljana, 1985.
27. ŽURGA, Gordana. Kakovost državne uprave – pristopi in rešitve. Knjižna zbirka Politični procesi in inštitucije, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana. 2001.

## 8.2 ČLANKI V REVIJAH

1. BAGON, Judita. Karierni razvoj v upravi. Kadrovske informacije, Ministrstvo za javno upravo, Ljubljana. 2003, št. 10, str. 10–16.
2. BAGON, Judita. Ocenjevanje uspešnosti: javna uprava. Revija Tajnica. 2004, let. 11, št. 12, str. 27–29.
3. BREZOVŠEK, Marjan. Kako do zanesljive uprave? Teorija in praksa, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana. 2000, let. 37, št. 2, str. 264–278.
4. DUJIĆ, Slobodan. Spremembe v sistemu usposabljanja zaposlenih v javni upravi. Nova zakonodaja o državni upravi, Inštitut za javno upravo, Ljubljana, 2002, 8 – 25.
5. JEREB, Janez. Postopki pridobivanja in izbire sodelavcev determinirani z dejavniki uspešnosti. Organizacija. 1996, št. 6, str. 352–360.
6. KOVAČ, Polona. Javna uprava v znamenju ljudi. Teorija in praksa, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana. 2000, let. 37, št. 2, str. 279–293.
7. MAJCEN, Milena. Prepletenost kompetenc, delovne uspešnosti in delovnih ciljev z rednim letnim razgovorom. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu. 2004, let. 2, št. 4., str. 36–41.
8. OZVALDIČ, Bojan. Redni letni razgovori vodje s sodelavci v upravi. Kadrovske informacije, Kadrovska služba Vlade Republike Slovenije, Ljubljana. 2004, št. 14, str. 34–36.

9. ŠTURM, Jože. Letni pogovori – jutri. Kadrovske informacije, Kadrovska služba Vlade Republike Slovenije, Ljubljana. 2005, št. 15, str. 17–20.

### 8.3 PRISPEVKI IN POGLAVJA V KNJIGAH, ZBORNIKIH

1. BREZOVŠEK, Marjan. Teoretični pojem uprave. V: VLAJ, Stane (ur.). Uvod v javno upravo, Visoka upravna šola, Ljubljana, 2001, str. 49–60.
2. BUGARIČ, Bojan. Ločitev države in uprave: mit ali realnost? Analiza slovenske ureditve. V: JEROVŠEK, Tone (ur.). XII Dnevi slovenske uprave – referati, Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2005, str. 1–10.
3. KOHOT, Andrej in Ivan SVETLIK. Uvajanje in uporaba kompetenc. V: PEZDIRC, Marija (ur.). Kompetence v kadrovski praksi – 1. natis, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2005, str. 49–75.
4. KOVAČ, Polona. Sistemske novosti zakona o državni upravi. V: VODNIK, Zvone (ur.). IX. Dnevi slovenske uprave Portorož 2002 – zbornik referatov, Visoka upravna šola, Ljubljana, 2002, str. 213–232 .
5. MOŽINA, Stane. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V: MOŽINA Stane in ostali avtorji (ur.). Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2002, str. 45–97.
6. STARE, Janez. Oblikovanje modela upravljanja človeških virov v upravi. V: Kocjančič Rudi (ur.). X Dnevi slovenske javne uprave, Portorož 2003: Zbornik referatov, Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2003, str. 389–402.
7. VIRANT, Gregor. Dileme pri vzpostavljanju sistema javnih uslužbencev. V: VIRANT, Gregor (ur.). VII. Dnevi slovenske uprave: zbornik referatov, Visoka upravna šola, Ljubljana, 2000, str. 371–379.
8. Vukasović-Žontar, Maja. Letni razgovori in ciljni sporazumi. V: VODOPIJA, Breda in drugi (ur.): Učinkovita orodja vodenja: Priročnik s primeri dobrih praks, učinkovitimi preglednicami in praktičnimi modeli. Založba Forum Media d. o. o., Ljubljana, 2008.

#### 8.4 PRAVNI VIRI:

1. Ustava Republike Slovenije. Uradni list RS/I, št. 33/91, s spremembami in dopolnitvami.
2. Zakon o delovnih razmerjih. Uradni list RS, št. 42/02, 103/07.
3. Zakon o državni upravi. Uradni list RS, št. 52/02, 110/02, 56/03, 61/04, 123/04, 93/05, 113/05 – upb4, 89/07, 126/07, 48/09.
4. Zakon o javnih uslužbencih. Uradni list RS, št. 56/02, 110/02, 02/04, 23/05, 35/05 – upb1, 62/05, 75/05, 113/05, 32/06 – upb2, 33/07, 63/07–upb3, 65/08.
5. Zakon o obrambi – uradno prečiščeno besedilo. Uradni list RS, št. 103/04.
6. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. Uradni list RS, št. 56/2002, 72/2003, 115/2003–upb1, 126/2003, 20/2004–upb2, 70/2004, 24/2005–upb3, 53/2005 – upb4, 14/2006, 32/06–upb5, 68/06, 110/06–upb6, 121/06–plačna lestvica, 57/2007, 95/07–UPB, 17/08, 57/08, 80/08, 48/09, 91/09, upb13, 107/09–odl. US, 13/10, 59/10, 85/10.
7. Zakon o službi v Slovenski vojski. Uradni list RS, št. 68/07.
8. Zakon o tajnih podatkih Uradni list RS, št. 87/01, 101/03, 28/06 in 9/10
9. Zakon o vojaški dolžnosti – uradno prečiščeno besedilo. Uradni list RS, št. 108/02.
10. Uredba o činih in poviševanju v Slovenski vojski. Uradni list RS, št. 99/02, 87/05, 34/06, 116/07.
11. Uredba o napredovanju uradnikov v nazive, Ur. l. RS, št. 98/2008, 16/09, 19/10.
12. Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. Uradni list RS, št. 51/08, 91/08, 113/09.
13. Uredba o vojaških uslužbencih. Uradni list RS, št. 54/03, 119/07.
14. Pravila službe v Slovenski vojski. Uradni list RS, št. 84 /09.



15. Pravilnik o službeni oceni. Uradni list RS, št. 1/10.
16. Pravilnik o službeni oceni. Uradni list RS, št. 111/2003 s spremembami.
17. Kodeks vojaške etike Slovenske vojske Uradni list RS, št. 55/2009.
18. Resolucija o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije. Uradni list RS, št. 27/10.

## 8.5 VIRI Z INTERNETA:

1. Army Publishing Directorate. Browse Publication Series.  
URL=«[http://www.apd.army.mil/series\\_range\\_pubs.asp](http://www.apd.army.mil/series_range_pubs.asp)«. 3.12.2010.
2. Bagon, Judita. Poročilo o ocenjevanju uradnikov za leto 2005 ter izvedbi letnih razgovorov 2006. Ministrstvo za javno upravo, Ljubljana, 2006.  
URL=«[http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/pdf/porocilo\\_uradniki\\_ocenjevanje\\_06.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/porocilo_uradniki_ocenjevanje_06.pdf)«. 02.12.2010.
3. COBISS.SI – Kooperativni online bibliografski sistem in servisi.  
URL=«<http://cobiss2.izum.si/>«. 3.12.2010.
4. Evropska komisija. Kadrovski predpisi za uradnike Evropskih skupnosti.  
URL=«<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1962R0031:20080501:SL:PDF>«. 3.12.2010.
5. Gruban, Brane. So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore? URL=«<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/>«. [3.6.2010].
6. Hrvatski sabor. Zakon o obrani.  
URL=«[http://www.morh.hr/images/stories/morh\\_sadrzaj/pdf/zakon%20o%20obrani%20nn33-02.pdf](http://www.morh.hr/images/stories/morh_sadrzaj/pdf/zakon%20o%20obrani%20nn33-02.pdf)«. 3.12.2010.
7. Javna uprava Evropske komisije. Redno zaposleni uradniki.  
URL=«[http://ec.europa.eu/civil\\_service/job/official/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/civil_service/job/official/index_sl.htm)«. 3.12.2010.
8. Kužet, Zora. Kako do službe v Bruslju in Luxembourggu? Večer na spletu, 2010. URL=«<http://www.vecer.com/clanek2010051805541316>«. 3.12.2010.

9. Ministrstvo za javno upravo – Vlada Republike Slovenije.  
URL=«<http://www.mju.gov.si>«. 3.12.2010.
10. Ministrstvo obrane. Pravilnik o uvjetima i postupku ocjenjivanja djelatnih vojnih osoba, te načinu preispitivanja i evidentiranja službenih ocjena.  
URL=«<http://cadial.hidra.hr/searchdoc.php?lang=hr&query=azbest&searchT ext=on&searchTitle=on&searchDescriptors=on&resultlimitnum=10&resultoffset=&bid=h4QSHoTZWGEbKElu0Y5jLA%3D%3D>«. 3.12.2010
11. Ministrstvo za obrambo – Vlada Republike Slovenije.  
URL=«<http://www.mors.si/>«. 3.12.2010.
12. Poslovni-bazar.si. Redni letni razgovor vodje s sodelavci.  
URL=«<http://www.poslovni-bazar.si/?article=2066&mod=articles>«. 29.5.2010.
13. Pravni informacijski portal IUS-INFO. URL=«<http://www.ius-software.si/>«. 4.12.2010.
14. [Slovenska vojska. O slovenski vojski.](#)  
URL=«<http://www.slovenskavojska.si/o-slovenski-vojski/>«. 20.11.2010
15. Stare, Janez: Letni pogovor s sodelavcem. URL=«<http://www.fu.uni-lj.si/personal/jankos/PUK/PUK-LPS.pdf>«. 4.10.2010.
16. Urad Vlade RS za informiranje. Publikacija Kaj je nato? Ljubljana, 2003.  
URL=«<http://nato.gov.si/slo/publikacije/kaj-je-nato-02.pdf>«. 29.11.2010.
17. Ustavno sodišče RS. U-I-132/10. URL=«<http://odlocitve.us-rs.si/usrs/us-odl.nsf/o/002E48342AAFC73C12577B3002EFC08>«. 3.12.2010.
18. Vlada Republike Slovenije. URL=«<http://www.vlada.si/>«. 3.12.2010.
19. Zakonodaja. Seznam zakonov.  
URL=«<http://www.zakonodaja.com/zakoni/seznam>«. 3.12.2010.

## 8.6 OSTALI VIRI:

1. BOŠTJANČIČ, Bojan. Model ocenjevanja delovne uspešnosti v javni upravi. Magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske vede, Maribor 2009.

2. ČRNČEC, Damir. Tajnost podatkov – varnostno preverjanje in obveščevalno varnostne službe. Magistrsko delo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2003.
3. Delovno gradivo Redni letni pogovor s sodelavcem. Slovenska vojska, 2004.
4. Delovno gradivo Službena ocena. Slovenska vojska, 2005.
5. Delovno gradivo Uvajanje ocenjevanja zaposlenih v Slovenski vojski. Slovenska vojska, 2006.
6. FICKO, Nada. Ocenjevanje delovne uspešnosti v okviru razvoja kadrov v Slovenski vojski. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2005.
7. JEREB, Janez. Sistema razvoja kadrov. Gradivo za seminar, Kranj, 1994.
8. Mnenje v zvezi s pravilnikom o službeni oceni – dopis. Sindikat vojske, obrambe in zaščite, Ljubljana, 4. 1. 2010.
9. Navodilo za preverjanje in ocenjevanje gibalnih sposobnosti zaposlenih v Ministrstvu za obrambo, 2002. Ministrstvo za obrambo, Ljubljana.
10. PLEŠIVČNIK, Irena. Sistem zaposlovanja javnih uslužbencev v institucijah EU. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2006.
11. Protest in zahteva za ureditev predpisov na obrambnem področju – dopis. Sindikat vojske, obrambe in zaščite, Ljubljana, 8. 3. 2010.
12. RAKOČEVIĆ, Slobodan. Državna uprava. Časopisni zavod, Ljubljana, Uradni list RS, 1994.
13. Slovar slovenskega knjižnega jezika 1997. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
14. TORCAR, Teja. Letni razgovori z vidika vodje in sodelavca v javni upravi: Primer Ministrstva za finance. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2007.

## 9 KAZALO TABEL IN SHEM

Tabela 1: Merila za ocenjevanje delovne uspešnosti po ZJU in ZSPJS .....	30
Tabela 2: Vsebina rednega letnega razgovora.....	35
Tabela 3: Število zaposlenih na MO, glede na civilni del, na dan 1. 10. 2010 .....	43
Tabela 4: Sestava Slovenske vojske.....	44
Tabela 5: Zaposleni v organih državne uprave na dan 1. 10. 2010 .....	56
Tabela 6: Primerjava kriterijev ocenjevanja med upravnim in vojaškim delom MO.....	57
Tabela 7: Pregled podanih pobud za preizkus ocene javnih uslužbencev v letih 2005–2008 .....	73
Tabela 8: Pregled podanih pobud za preizkus ocene pripadnikov SV v letih 2005 in 2009 v Slovenski vojski.....	74
Shema 1: Organizacijska shema MO.....	42

## 10 PRILOGE

### PRILOGA I: Ocenjevalni list javnih uslužbencev

\_\_\_\_\_  
Naziv in naslov proračunskega uporabnika

**OCENJEVALNI LIST**  
**za oceno delovne uspešnosti javnega uslužbenca v ocenjevalnem obdobju**

- **Podatki o javnem uslužbencu:**

Ime in priimek javnega uslužbenca: \_\_\_\_\_

- **Ocena javnega uslužbenca:** \_\_\_\_\_

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

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

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Izjava o seznanitvi z oceno

\_\_\_\_\_  
Ocenjevalec

\_\_\_\_\_  
javni uslužbenec

\_\_\_\_\_  
podpis

\_\_\_\_\_  
podpis

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

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

Žig

## PRILOGA II: Kriteriji, ki se uporabljajo pri ocenjevanju javnih uslužbencev

### PODROBNEJŠA OPREDELITEV ELEMENTOV DELOVNE USPEŠNOSTI JAVNEGA USLUŽBENCA

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

<b>STROKOVNOST</b>	<b>OBSEG DELA</b>	<b>PRAVOČASNOST</b>
Izvajanje nalog zlasti v skladu: <ul style="list-style-type: none"><li>– z veljavnimi standardi oz. s pravili stroke.</li></ul>	Izvajanje nalog zlasti glede na: <ul style="list-style-type: none"><li>– količino opravljenega dela,</li><li>– dodatno delo.</li></ul>	Izvajanje nalog zlasti v skladu: <ul style="list-style-type: none"><li>– s predvidenimi roki in veljavnimi standardi oz. s pravili stroke.</li></ul>

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

<b>SAMOSTOJNOST</b>	<b>USTVARJALNOST</b>	<b>NATANČNOST</b>
Izvajanje nalog zlasti glede na potrebo po: <ul style="list-style-type: none"><li>– dajanju natančnih navodil,</li><li>– po nadzorovanju.</li></ul>	Izvajanje nalog zlasti glede na: <ul style="list-style-type: none"><li>– razvijanje novih, uporabnih idej,</li><li>– dajanje koristnih pobud in predlogov.</li></ul>	Izvajanje nalog zlasti glede na: <ul style="list-style-type: none"><li>– pogostost napak,</li><li>– kvaliteto dela.</li></ul>

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

Izvajanje nalog zlasti v smislu: <ul style="list-style-type: none"><li>– izpolnjevanja dogovorjenih obveznosti,</li><li>– popolnega in točnega prenosa informacij.</li></ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 4. KVALITETA SODELOVANJA IN ORGANIZACIJA DELA

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

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

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

**PRILOGA III: Ocenjevalni list v Slovenski vojski**

SLUŽBENA OCENA				
I. DEL – Podatki o ocenjevani vojaški osebi				
Priimek in ime	Čin, razred	Zadnje povišanje (datum)	VED	
XXXXXXX	XXXXXX	XXXXX		
Organizacijska enota (poveljstvo, enota, zavod)		Vrsta službene ocene		
		<b>Redna</b>	Izredna	
Ocenjevalno obdobje (datum)	Število ocenjevanih mesecev	Vzrok odsotnosti	Seznanitev z oceno (datum in podpis ocenjevanega)	
II. DEL – Podatki o ocenjevalcih				
Priimek in ime neposrednega ocenjevalca	Čin, razred	Formacijska dolžnost	Podpis	Datum
Priimek in ime civilne osebe kot ocenjevalca skladno s tretjim odstavkom 6. člena tega pravilnika		Formacijska dolžnost	Podpis	Datum
Priimek in ime nadrejenega ocenjevalca	Čin, razred	Formacijska dolžnost	Podpis	Datum
III. DEL – Opis delovnih zahtev				
Naziv formacijske dolžnosti				
<b>Častnik - stotnik</b>				
Opis del in nalog ocenjevanega				



<b>IV. DEL – Splošna ocena, ocena vojaške usposobljenosti in ocenjevanje vodstvenih lastnosti</b>					
1. splošna ocena	OCENA				
	1	2	3	4	5
a) strokovnost					
b) pravočasnost					
c) samostojnost					
d) ustvarjalnost					
e) natančnost					
f) zanesljivost pri opravljanju dela					
g) količina opravljenega dela					
h) sposobnost sodelovanja in					
i) organiziranost pri izvajanju					
j) sposobnost komuniciranja					
k) odnos do sredstev in virov					
l) osebni zgled					
m) etičnost					
n) motiviranost					
o) odgovornost					
p) vztrajnost					
$\Sigma$ povprečna ocena (izračun na dve decimalki)					
2. ocena vojaške usposobljenosti	1	2	3	4	5
a) strelska usposobljenost					
b) splošna vojaška					
c) vojaško specialistična					
d) gibalna sposobnost					
$\Sigma$ povprečna ocena (izračun na dve decimalki)					
3. Ocenjevanje vodstvenih lastnosti	1	2	3	4	5
a) avtoriteta					
b) integriteta					
c) voditeljstvo					
d) sposobnost izvajanja funkcij					
e) preudarnost					
$\Sigma$ povprečna ocena (izračun na dve decimalki)					
<b>V. DEL – Končna službena ocena in njena utemeljitev</b>					
Končna službena ocena					
Utemeljitev službene ocene					
<b>VI. DEL – Verifikacija službene ocene (izpolni nadrejeni ocenjevalcu)</b>					

**PRILOGA IV: Letni razgovori v Slovenski vojski**

**LETNI RAZGOVOR**

<b>Ime in priimek</b>	
Datum rojstva	
Čin, Naziv	
Naziv formacijske dolžnosti	
Poveljstvo/Enota	
Razgovor vodil	
Datum razgovora	

1. Nagovor vojaške osebe

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Cilji vojaške osebe

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Glavni dosežki vojaške osebe v preteklem obdobju:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Primernost vojaške osebe za opravljanje dolžnosti:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Interesna področja in ambicije vojaške osebe:

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Interes vojaške osebe za delo v tujini:

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Načrti za povečanje delovne uspešnosti:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

8. Predlogi za izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje ter prihodnje dolžnosti:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Opombe:

---

---

---

---

Podpis vojaške osebe:	Podpis ocenjevalca:
-----------------------	---------------------

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

# PRILOGA V: Podporni ocenjevalni list v Ameriški vojski

<b>OFFICER EVALUATION REPORT SUPPORT FORM</b> <small>For use of this form, see AR 623-3; the proponent agency is DCS, G-1.</small>					<small>FOR OFFICIAL USE ONLY (FOUO) SEE PRIVACY ACT STATEMENT IN AR 623-3.</small>	
<b>PART I - RATED OFFICER IDENTIFICATION</b>						
NAME OF RATED OFFICER <i>(Last, First, MI)</i>		SSN	RANK	DATE OF RANK (YYYYMMDD)	BRANCH	DESIGNATED/PMOS (WO) SPECIALITIES
UNIT, ORG., STATION ZIP CODE OR APO		STATUS CODE	FROM DATE	UIC	CMD CODE	PSB CODE
<b>PART II - AUTHENTICATION</b>						
NAME OF RATER <i>(Last, First, MI)</i>		SSN	RANK	POSITION		
NAME OF INTER. RATER <i>(Last, First, MI)</i>		SSN	RANK	POSITION		
NAME OF SENIOR RATER <i>(Last, First, MI)</i>		SSN	RANK	POSITION		
<b>PART III - VERIFICATION OF FACE-TO-FACE DISCUSSION</b>						
MANDATORY RATER / RATED OFFICER INITIAL FACE-TO-FACE COUNSELING ON DUTIES, RESPONSIBILITIES AND PERFORMANCE OBJECTIVES FOR THE CURRENT RATING PERIOD TOOK PLACE ON _____ (Date) Rater Initials _____ Rater Initials _____ Senior Rater Initials _____ (Review)						
PERIODIC RATER / RATED OFFICER FOLLOW-UP FACE-TO-FACE COUNSELINGS:						
Dates		Rated Soldier Initials	Rater Initials	Senior Rater Initials (Review)		
<b>PART IV - RATED OFFICER</b> <i>(Complete Part IV and Part V below for this rating period)</i>						
PRINCIPAL DUTY TITLE				POSITION AOC / BR		
a. STATE YOUR SIGNIFICANT DUTIES AND RESPONSIBILITIES:						
b. INDICATE YOUR MAJOR PERFORMANCE OBJECTIVES:						

<b>NAME</b> [REDACTED]	<b>SSN</b> [REDACTED]
<b>PART V - RATED OFFICER CONTRIBUTIONS</b>	
<p>FCMP NOTE: Block III d of the OER Support Form, Rated Officer's Accomplishments, has been sized to correspond directly with Block V b on the OER, where the Rater writes comments on the rated officer's performance. When a user in FCMP creates an OER using a completed OER Support Form, the data entered in Block III d of the OER Support Form will automatically transfer to Block V b on the newly-created OER in their narrative comments on performance. In addition, data entered in Block III e of the OER Support Form, Professional Skills/Areas of Expertise, will transfer to Block V d on the OER, same subject. The rater then may edit the OER until he/she is satisfied with the wording and content of the rater's portion. Rated officers that intend to list additional accomplishments beyond what will fit in the space provided may use the ADD COMMENTS function in the FCMP Wizard to create a continuation page to the form. However, data entered on the continuation pages on the OER Support form in the FCMP Wizard will not be automatically transferred to an OER created from the completed OER Support Form.</p>	
<b>a. APFT:</b> [REDACTED]	<b>DATE:</b> [REDACTED]
<b>HEIGHT:</b> [REDACTED]	<b>WEIGHT:</b> [REDACTED]
<b>b. LIST YOUR SIGNIFICANT CONTRIBUTIONS:</b> [REDACTED]	
<b>c. LIST ANY UNIQUE PROFESSIONAL SKILLS OR AREAS OF EXPERTISE OF VALUE TO THE ARMY:</b> [REDACTED]	
<b>d. IF UNABLE TO SERVE IN THE CURRENT BRANCH/CAREER FIELD, IN WHICH BRANCH/CAREER FIELD WOULD YOU PREFER TO SERVE?</b> [REDACTED]	
<b>e. LIST 3 FUTURE ASSIGNMENTS FOR WHICH YOU FEEL YOU ARE BEST SUITED:</b> [REDACTED]	
_____ SIGNATURE AND DATE	

# PRILOGA VI: Ocenjevalni list v Ameriški vojski

+ OFFICER EVALUATION REPORT For use of this form, see AR 623-3; the proponent agency is DCS, G-1.						FOR OFFICIAL USE ONLY (FOUO) SEE PRIVACY ACT STATEMENT IN AR 623-3. +	
<b>PART I - ADMINISTRATIVE DATA</b>							
a. NAME (Last, First, Middle Initial)			b. SSN	c. RANK	d. DATE OF RANK	e. BRANCH	f. DESIGNATED SPECIALTIES / PMOS (WO)
g. 1. UNIT, ORG., STATION, ZIP CODE OR APO, MAJOR COMMAND				g.2. STATUS CODE	h. REASON FOR SUBMISSION		
i. PERIOD COVERED		j. RATED MONTHS	k. NONRATED CODES	l. NO. OF ENCL	m. RATED OFFICER'S AKO EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)		n. UIC
FROM (YYYYMMDD)	THRU (YYYYMMDD)						o. CMD CODE
							p. PSB CODE
<b>PART II - AUTHENTICATION</b> (Rated officer's signature verifies officer has seen completed OER Parts I-VII and the admin data is correct)							
a. NAME OF RATER (Last, First, MI)		SSN	RANK	POSITION	SIGNATURE		DATE (YYYYMMDD)
b. NAME OF INTERMEDIATE RATER (Last, First, MI)		SSN	RANK	POSITION	SIGNATURE		DATE (YYYYMMDD)
c. NAME OF SENIOR RATER (Last, First, MI)		SSN	RANK	POSITION	SIGNATURE		DATE (YYYYMMDD)
SENIOR RATER'S ORGANIZATION			BRANCH	SENIOR RATER TELEPHONE NUMBER	E-MAIL ADDRESS (.gov or .mil)		
d. This is a referred report, do you wish to make comments?				e. SIGNATURE OF RATED OFFICER		DATE (YYYYMMDD)	
				Yes, comments are attached <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
<b>PART III - DUTY DESCRIPTION</b>							
a. PRINCIPAL DUTY TITLE				b. POSITION AOC/BR			
c. SIGNIFICANT DUTIES AND RESPONSIBILITIES. REFER TO PART IVa, DA FORM 67-9-1.							
<b>PART IV - PERFORMANCE EVALUATION - PROFESSIONALISM</b> (Rater)							
<b>CHARACTER</b> Disposition of the leader: combination of values, attributes, and skills affecting leader actions							
<b>a. ARMY VALUES</b> (Comments mandatory for all "NO" entries. Use PART Vb.)				Yes No		Yes No	
1. <b>HONOR:</b> Adherence to the Army's publicly declared code of values				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. <b>RESPECT:</b> Promotes dignity, consideration, fairness, & EO	
2. <b>INTEGRITY:</b> Possesses high personal moral standards; honest in word and deed				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. <b>SELFLESS-SERVICE:</b> Places Army priorities before self	
3. <b>COURAGE:</b> Manifests physical and moral bravery				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. <b>DUTY:</b> Fulfills professional, legal, and moral obligations	
4. <b>LOYALTY:</b> Bears true faith and allegiance to the U.S. Constitution, the Army, the unit, and the soldier				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>b. LEADER ATTRIBUTES / SKILLS / ACTIONS:</b> First, mark "YES" or "NO" for each block. Second, choose a total of six that best describe the rated officer. Select one from ATTRIBUTES, two from SKILLS (Competence), and three from ACTIONS (LEADERSHIP). Place an "X" in the appropriate numbered box with optional comments in PART Vb. Comments are mandatory in Part Vb for all "No" entries.							
<b>b.1. ATTRIBUTES (Select 1)</b>		1. <b>MENTAL</b> <input type="checkbox"/>		2. <b>PHYSICAL</b> <input type="checkbox"/>		3. <b>EMOTIONAL</b> <input type="checkbox"/>	
Fundamental qualities and characteristics		Possesses desire, will, initiative, and discipline		Maintains appropriate level of physical fitness and military bearing		Displays self-control; calm under pressure	
<b>b.2 SKILLS (Competence) (Select 2)</b>		1. <b>CONCEPTUAL</b> <input type="checkbox"/>		2. <b>INTERPERSONAL</b> <input type="checkbox"/>		3. <b>TECHNICAL</b> <input type="checkbox"/>	
Skill development is part of self-development; prerequisite to action		Demonstrates sound judgment, critical/creative thinking, moral reasoning		Shows skill with people: coaching, teaching, counseling, motivating and empowering		Possesses the necessary expertise to accomplish all tasks and functions	
		4. <b>TACTICAL</b> <input type="checkbox"/>		Demonstrates proficiency in required professional knowledge, judgment, and warfighting			
<b>b.3. ACTIONS (LEADERSHIP) (Select 3) Major activities leaders perform: influencing, operating, and improving</b>							
<b>INFLUENCING</b>		1. <b>COMMUNICATING</b> <input type="checkbox"/>		2. <b>DECISION-MAKING</b> <input type="checkbox"/>		3. <b>MOTIVATING</b> <input type="checkbox"/>	
Method of reaching goals while operating / improving		Displays good oral, written, and listening skills for individuals / groups		Employs sound judgment, logical reasoning and uses resources wisely		Inspires, motivates, and guides others toward mission accomplishment	
<b>OPERATING</b>		4. <b>PLANNING</b> <input type="checkbox"/>		5. <b>EXECUTING</b> <input type="checkbox"/>		6. <b>ASSESSING</b> <input type="checkbox"/>	
Short-term mission accomplishment		Develops detailed, executable plans that are feasible, acceptable, and suitable		Shows tactical proficiency, meets mission standards, and takes care of people/resources		Uses after-action and evaluation tools to facilitate consistent improvement	
<b>IMPROVING</b>		7. <b>DEVELOPING</b> <input type="checkbox"/>		8. <b>BUILDING</b> <input type="checkbox"/>		9. <b>LEARNING</b> <input type="checkbox"/>	
Long-term improvement in the Army its people and organizations		Invests adequate time and effort to develop individual subordinates as leaders		Spends time and resources improving teams, groups and units; fosters ethical climate		Seeks self-improvement and organizational growth; envisioning, adapting and leading change	
c. APFT: <input type="checkbox"/>		DATE: <input type="checkbox"/>		HEIGHT: <input type="checkbox"/>		WEIGHT: <input type="checkbox"/>	
d. OFFICER DEVELOPMENT - MANDATORY YES OR NO ENTRY FOR RATERS OF CPTs, LTs, CW2s, AND WO1s.							
WERE DEVELOPMENTAL TASKS RECORDED ON DA FORM 67-9-1a AND QUARTERLY FOLLOW-UP COUNSELINGS CONDUCTED? <input type="checkbox"/>							

NAME	SSN	PERIOD COVERED	-	
------	-----	----------------	---	--

**PART V - PERFORMANCE AND POTENTIAL EVALUATION (Rater)**

a. EVALUATE THE RATED OFFICER'S PERFORMANCE DURING THE RATING PERIOD AND HIS/HER POTENTIAL FOR PROMOTION

<input type="checkbox"/> <b>OUTSTANDING PERFORMANCE, MUST PROMOTE</b>	<input type="checkbox"/> <b>SATISFACTORY PERFORMANCE, PROMOTE</b>	<input type="checkbox"/> <b>UNSATISFACTORY PERFORMANCE, DO NOT PROMOTE</b>	<input type="checkbox"/> <b>OTHER (Explain)</b>
-----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------

b. COMMENT ON SPECIFIC ASPECTS OF THE PERFORMANCE, REFER TO PART III, DA FORM 67-9 AND PART IVa, b, AND PART Vb, DA FORM 67-9-1.

c. COMMENT ON POTENTIAL FOR PROMOTION.

d. IDENTIFY ANY UNIQUE PROFESSIONAL SKILLS OR AREAS OF EXPERTISE OF VALUE TO THE ARMY THAT THIS OFFICER POSSESSES. FOR ARMY COMPETITIVE CATEGORY CPT ALSO INDICATE A POTENTIAL CAREER FIELD FOR FUTURE SERVICE.

**PART VI - INTERMEDIATE RATER**

**PART VII -SENIOR RATER**

a. EVALUATE THE RATED OFFICER'S PROMOTION POTENTIAL TO THE NEXT HIGHER GRADE

<input type="checkbox"/> <b>BEST QUALIFIED</b>	<input type="checkbox"/> <b>FULLY QUALIFIED</b>	<input type="checkbox"/> <b>DO NOT PROMOTE</b>	<input type="checkbox"/> <b>OTHER (Explain below)</b>
------------------------------------------------	-------------------------------------------------	------------------------------------------------	-------------------------------------------------------

I currently senior rate \_\_\_\_\_ officer(s) in this grade  
A completed DA Form 67-9-1 was received with this report and considered in my evaluation and review. YES  NO  (Explain in c)

b. POTENTIAL COMPARED WITH OFFICERS SENIOR RATED IN SAME GRADE (OVERPRINTED BY DA)

**ABOVE CENTER OF MASS**  
(Less than 50% in top box; Center of Mass if 50% or more in top box)

**CENTER OF MASS**

**BELOW CENTER OF MASS**  
RETAIN

**BELOW CENTER OF MASS**  
DO NOT RETAIN

+

c. COMMENT ON PERFORMANCE/POTENTIAL

d. LIST THREE FUTURE ASSIGNMENTS FOR WHICH THIS OFFICER IS BEST SUITED. FOR ARMY COMPETITIVE CATEGORY CPT, ALSO INDICATE A POTENTIAL CAREER FIELD FOR FUTURE SERVICE.



## PRILOGA VII: Ocenjevalni list v Hrvaški vojski

**Tiskanica OČ**

\_\_\_\_\_  
Postrojba / ustrojstvena jedinica

Dostaviti:

1. Ustr. jedinici nadležnoj za upravljanje osobljem
2. Postrojbi / ustrojstvenoj jedinici
3. Ocenjivanoj osobi

### Tiskanica za ocjenjivanje časnika

A. Osnovni podaci o ocjenjivanoj osobi (popunjava prvoocjenjivač)				
1. Ime i prezime, ime oca		2. Zvanje		3. JMBG
4. Osobni čin		5. grana/rod/sluzba/struka		
6. Dužnost		raspored od:	7. podređen/a prvoocjenjivaču od:	do:

B. Vrsta i okolnosti ocjenjivanja (popunjava prvoocjenjivač)		
1. Vrsta i razdoblje ocjenjivanja		
<b>a) redovno ocjenjivanje</b>  nadnevak ocjenjivanja _____	b) izvanredno ocjenjivanje b.1) promjena dužnosti b.2) promjena prvoocjenjivača  nadnevak ocjenjivanja _____	
2. Ocjenjivanje se provodi na temelju		
<b>a) neposrednog opažanja</b>	b) izvanrednih ocjena	c) izvješća nadređenih osoba

C. Popis dužnosti i zadaća tijekom razdoblja ocjenjivanja (od/do popunjava prvoocjenjivač)	
1. Popis dužnosti	
2. Popis izvanrednih zadaća	
<input type="checkbox"/> tehnička priprema teksta prijedloga Pravilnika o odlikovanjima i priznanjima, <input type="checkbox"/> tehnička priprema Knjige odlikovanja, priznanja i nagrada Republike Hrvatske,	

D. Ocjene prvoocjenjivača i zaključna ocjena drugooocjenjivača						
I. Osobine i postignuća	ocjene prvoocjenjivača (broj bodova)			zaključna ocjena drugooocjenjivača (broj bodova)		
	<b>01. stručnost i usavršavanje</b>					
<b>02. sposobnost vođenja, zapovijedanja odnosno upravljanja</b>						
02.1. inicijativa						
02.2. odlučivanje						
02.3. organiziranje poslova						
02.4. nadzor						

<b>Ukupna ocjena sposobnosti vođenja, zapovijedanja odnosno upravljanja</b>						
<b>03. Ljudske i vojničke osobine</b>						
03.1. osobna spremnost						
03.2. učinkovitost						
03.3. rad u skupini						
03.4. skrb za ljude						
03.5. izražavanje						
<b>Ukupna ocjena ljudskih i vojničkih osobina</b>						
<b>04. odnos prema dužnosti i vojnoj stezi</b>						
04.1. samostalnost u djelovanju						
04.2. osobna spremnost						
04.3. shvaćanje zadatka						
<b>Ukupna ocjena odnosa prema dužnosti i vojnoj stezi</b>						
<b>05. psihofizička sposobnost</b>						
<b>Ocjena prvoocjenjivača i zaključna ocjena drugoocjenjivača (opisna ocjena / broj bodova)</b>	<b>Osobito se ističe</b>		Potpis prvoocjenjivača			Potpis drugoocjenjivača
<b>II. Pojašnjenje ocjene prvoocjenjivača</b>						

1 = postignuća ne udovoljavaju zahtjevima*	4 = postignuća nadmašuju zahtjeve
2 = postignuća većinom udovoljavaju zahtjevima	5 = postignuća iznimno nadmašuju zahtjeve*
3 = postignuća udovoljavaju zahtjevima	* = ocjene 1 i 5 trebaju biti objašnjene u dijelu D II.

<b>E. Preporuke za nove dužnosti, izobrazbu i promicanje (popunjava prvoocjenjivač)</b>	
_____	_____
nadnevak ocjenjivanja i potpis prvoocjenjivača	ime i prezime, čin i dužnost prvoocjenjivača

<b>F. Ocjenjena osoba</b>			
<b>1. Primio sam pisanu ocjenu prvoocjenjivača</b>			
_____			
nadnevak primitka ocjene			
<b>2. Obrazloženje ocjene priopćeno mi je</b>		<input type="checkbox"/> <b>Usmenim putem</b>	<input type="checkbox"/> <b>Pisanim putem</b>
<b>3. Na ocjenu:</b>		<input type="checkbox"/> <b>Nemam primjedbi</b>	<input type="checkbox"/> <b>Imam primjedbi</b>

<b>3.a. Primjedbe i komentari na ocjenu</b>	
_____	
potpis ocjenjene osobe	
<b>G. Obrazloženje ocjena drugooocjenjivača</b>	
<b>Obrazloženje promjene ocjena prvoocjenjivača te preporuke za novu dužnost, izobrazbu i promicanje</b>	
_____	
nadnevak ocjenjivanja i potpis drugooocjenjivača	ime i prezime, čin i dužnost drugooocjenjivača

<b>H. Ovjera primitka službene ocjene</b> (popunjava ocjenjivana osoba)	
_____	_____
mjesto i nadnevak primitka ocjene	potpis

**PRILOGA VIII: Mednarodni ocenjevalni list EU in NATO**

**INTERNATIONAL EVALUATION REPORT**

<b>PART I – PERSONAL / ADMINISTRATIVE DATA</b>			
LAST NAME:		FIRST NAME:	
		MIDDLE INITIAL(S):	
RANK:	NATIONALITY:	SERVICE:	SERVICE NO:
EU MILITARY STAFF	DIRECTORATE:	BRANCH:	POST NO:
REPORTING PERIOD:		REASON FOR REPORT:	

<b>PART II – DESCRIPTION OF DUTIES</b>
JOB TITLE:
DUTIES PER JOB DESCRIPTION: Yes / No (If no, give a brief description of the duties.)

<b>PART III – ASSESSMENT</b> Choose the most appropriate definition under each characteristic and mark the box with an "X".	
PERSONAL CHARACTERISTICS:	
1. <u>ACCEPTANCE OF RESPONSIBILITY</u>  Consider how readily he accepts or assumes his assigned responsibilities or additional duties.	Avoids if he can.
	Exceptionally willing.
	Accepts only when told.
	Normally accepts.
	Very willing.
2. <u>EFFECTIVE INTELLIGENCE</u>  Consider his judgement, initiative and common sense.	Judgement sometimes faulty.
	Sound and consistent.
	Exceptionally quick to resolve problems.
	Adequate for normal duties.
	Incapable of reasoned thinking.
3. <u>ABILITY TO WORK IN A TEAM</u>  Consider how effectively he works with and gains the support of others	Gives his all to team effort.
	Exceptionally willing.
	Accepts only when told.
	Normally accepts.
	Very willing.
4. <u>COOPERATION / TACT</u>  Consider his cooperation and tact, assessing how they impact on colleagues.	Normally cooperative with others.
	Tactless and abrasive.
	Extremely tactful and cooperative.
	Is sometimes difficult to work with.
	Uses cooperation and tact effectively.

5. <u>RELIABILITY</u>  Consider his general reliability on and off duty.		Sometimes unreliable.
		Exceptionally reliable.
		Usually reliable.
		Cannot be trusted.
		Very reliable.
6. <u>DETERMINATION</u>  Consider his firmness of purpose, emotional maturity and impact on others.		Very determined and mature.
		Easily diverted.
		Occasionally displays lack of purpose.
		Outstandingly determined and resolute.
7. <u>STABILITY UNDER STRESS</u>  Consider his performance under pressure in conditions of stress.		Sufficiently determined for his duties.
		Adequate but easily confused.
		Work quickly deteriorates.
		Works very well under pressure.
		Consistently calm and efficient.
8. <u>PERSONAL APPEARANCE, BEARING</u>  Consider his appearance and bearing on and off duty.		Normally unaffected by stress.
		Presents a very good appearance.
		Cares little for his appearance.
		Of good standard.
		Outstandingly smart always.
9. <u>DECISION-MAKING</u>  Consider how competently he makes decisions and takes action.		Extremely untidy.
		Tends to dislike decision-making.
		Indecisive and slow.
		Usually makes the right decisions.
		Always decisive and accurate.
10. <u>LEVEL OF PROFESSIONAL KNOWLEDGE</u>  Consider whether he has the knowledge and skills required for his job.		Makes sound decisions.
		Satisfactory knowledge.
		Has some deficiencies.
		Exceptional professional skills.
		Inadequate for current duties.
11. <u>ABILITY TO ORGANISE</u>  Consider how readily he accepts or assumes his assigned responsibilities or additional duties.		Very competent.
		An exceptional organiser and planner.
		A very good planner and supervisor.
		His organising ability needs development.
		A satisfactory organiser and planner.
12. <u>COMMUNICATION</u>  Consider how effectively he expresses himself orally and in writing, taking into account requirements of the Job. Description. (O – Orally/W – Writing)	O / W	He displays no organising aptitude.
	O / W	Avoids if he can.
	O / W	Exceptionally willing.
	O / W	Accepts only when told.
	O / W	Normally accepts.
	O / W	Very willing.

<b>PART IV – OVERALL PERFORMANCE</b>			
	OUTSTANDING		SATISFACTORY
	VERY GOOD		WEAK

**PART V – RATER'S NARRATIVE**

DATE: \_\_\_\_\_ SIGNATURE: \_\_\_\_\_ NAME: \_\_\_\_\_

RANK: \_\_\_\_\_ NAT/SVC: \_\_\_\_\_ POSITION: \_\_\_\_\_

**PART VI – REVIEWING OFFICER'S COMMENT**

- I have known this Individual for \_\_\_\_\_ year(s) \_\_\_\_\_ month(s).
- I agree with the Rater.
- I do not agree with the Rater.

**REVIEWING OFFICER'S NARRATIVE:**

DATE: \_\_\_\_\_ SIGNATURE: \_\_\_\_\_ NAME: \_\_\_\_\_

RANK: \_\_\_\_\_ NAT/SVC: \_\_\_\_\_ POSITION: \_\_\_\_\_

**PART VII – CERTIFICATE OF REPORTED INDIVIDUAL:** The signing of the certificate by the reported individual does not signify agreement.

I certify that I have been shown this report and counselled as to my overall performance.

DATE: \_\_\_\_\_ SIGNATURE: \_\_\_\_\_ NAME: \_\_\_\_\_

RANK: \_\_\_\_\_ NAT/SVC: \_\_\_\_\_ POSITION: \_\_\_\_\_

**PART VIII – COMMENT BY NATIONAL MILITARY REPRESENTATIVE (If required.)**

DATE: \_\_\_\_\_ SIGNATURE: \_\_\_\_\_

RANK: \_\_\_\_\_ NAME: \_\_\_\_\_ NAT/SVC: \_\_\_\_\_

**PRILOGA IX: VZOREC ZA OCENJEVANJE OPISNIH V ŠTEVILČNE OCENE DELA NA MEDNARODNI DOLŽNOSTI (IER)**

<b>PART I - PERSONAL/ADMINISTRATIVE DATA</b>			
LAST NAME:		FIRST NAME. MIDDLE INITIAL (S):	
RANK:	NATIONALITY:	SERVICE:	SERVICE NO:
ACE HQ:	DIVISION:	BRANCH:	POST NO:
REPORTING PERIOD:		REASON FOR REPORT:	

<b>PART II - DESCRIPTION OF DUTIES</b>
★ ★ <b>JOB TITLE:</b> TECHNICAL EVALUATOR
★ ★ <b>DUTIES PER JOB DESCRIPTION:</b> YES/NO (If no, give brief description of the duties.)

<b>PART III - ASSESSMENT</b>	Choose the most appropriate definition under each characteristic and mark the box with an "X".
<b>ENOZNAČNO OCENJEVANJE VREDNOSTI OPISNIH OCEN ZA SLUŽBENO OCENO SV V 2010</b>	
<b>1. ACCEPTANCE OF RESPONSIBILITY:</b> Consider how readily he accepts or assumes his assigned responsibilities or additional duties.	1 Avoid if he can.
	5 Exceptionally willing.
	3 Accepts any when told.
	2 Normally accepts.
	4 Very willing.
<b>2. EFFECTIVE INTELLIGENCE:</b> Consider his judgment, initiative and common sense.	2 Judgment sometimes faulty.
	4 Sound and consistent.
	5 Exceptionally quick to resolve problems.
	3 Adequate for normal duties.
	1 Incapable of reasoned thinking.
<b>3. ABILITY TO WORK IN A TEAM:</b> Consider how effectively he works with and gains the support of others.	5 Gives his all to the team effort.
	3 An average team worker.
	1 Always puts himself first.
	4 A successful team worker.
	2 Sometimes personal interests interfere.
<b>4. COOPERATION/TACT:</b> Consider his cooperation and tact, assessing how they impact on colleagues.	3 Normally cooperative with others.
	1 Tactiese and abrasive.
	5 Extremely tactful and cooperative.
	2 Is sometimes difficult to work with.
	4 Uses cooperation and tact effectively
<b>5. RELIABILITY:</b> Consider his general reliability on and off duty.	2 Sometimes unreliable.
	5 Exceptionally reliable.
	3 Usually reliable.
	1 Cannot be trusted.
	4 Very reliable.



<b>6. DETERMINATION:</b> Consider his firmness of purpose, emotional maturity and impact on others.	4	Very determined and mature.	
	1	Easily diverted.	
	2	Occasionally displays lack of purpose.	
	5	Outstandingly determined and resolute.	
	3	Sufficiently determined for his duties.	
<b>7. STABILITY UNDER STRESS:</b> Consider his performance under pressure in conditions of stress.	2	Adequate but easily confused.	
	1	Work quickly deteriorates.	
	4	Works very well under pressure.	
	5	Consistently calm and efficient.	
	3	Not normally affected by stress.	
<b>8. PERSONAL APPEARANCE, BEARING:</b> Consider his appearance and bearing on and off duty.	4	Presents a very good appearance.	
	2	Cares little for his appearance.	
	3	Of good standard.	
	5	Outstandingly smart always.	
	1	Extremely untidy.	
<b>9. DECISION-MAKING:</b> Consider how competently he makes decisions and takes action.	2	Tends to dislike decision-making.	
	1	Indecisive and slow.	
	3	Usually makes the right decisions.	
	5	Always decisive and accurate.	
	4	Makes sound decisions.	
<b>10. LEVEL OF PROFESSIONAL KNOWLEDGE:</b> Consider whether he has the knowledge and skills required for his job.	3	Satisfactory knowledge.	
	2	Has some deficiencies.	
	5	Exceptional professional skills.	
	1	Inadequate for current duties.	
	4	Very competent.	
<b>11. ABILITY TO ORGANIZE:</b> Consider his recognition of priorities, controlling, evaluating and supervisory abilities.	5	An exceptional organizer and planner.	
	4	A very good planner and supervisor.	
	2	His organizing ability needs development.	
	3	A satisfactory organizer and planner.	
	1	He displays no organizing aptitude.	
<b>12. COMMUNICATION:</b> Consider how effectively he expresses himself orally and in writing, taking into account requirements of the Job Description. (O-Orally / W-Writing)	3	Normally easily understood.	
	2	Some difficulties in expression.	
	1	Easily misunderstood.	
	4	Usually fluent and clear.	
	5	Always concise, clear and convincing.	
<b>PART IV - OVERALL PERFORMANCE</b>			
	OUTSTANDING 5	GOOD 3	SATISFACTORY 2
	VERY GOOD 4		WEAK 1

<b>SLUŽBENA OCENA in primerljivost kriterijev iz IER ocene</b>					
IV. DEL – Splošna ocena, ocena vojaške usposobljenosti in ocenjevanje vodstvenih lastnosti					
1. splošna ocena	O C E N A				
	1	2	3	4	5
a) strokovnost	Točka 10				
b) pravočasnost	Opisna ocena, delno 5				
c) samostojnost	Točka 9				
d) ustvarjalnost	Točka 2 in opisna ocena				
e) natančnost	Opisna ocena				
f) zanesljivost pri opravljanju dela	Točka 5 in še iz točke 7				
g) količina opravljenega dela	Opisna ocena				
h) sposobnost sodelovanja in delovanja v timu	Točka 3, 4				
i) organiziranost pri izvajanju nalog	Točka 11				
j) sposobnost komuniciranja	Točka 12				
k) odnos do sredstev in virov	Opisna ocena				
l) osebni zgled	Točka 8				
m) etičnost	Opisna ocena, točka 2				
n) motiviranost	Točka 2				
o) odgovornost	Točka 1				
p) vztrajnost	Opisna ocena in točka 6				
Σ= povprečna ocena (izračun na dve decimalki)					
2. ocena vojaške usposobljenosti	1	2	3	4	5
a) strelska usposobljenost	Nacionalne ocene				
b) splošna vojaška usposobljenost	Dobljena znanja iz »personalne				
c) vojaško specialistična usposobljenost	Točka 10, opisne ocene in				
d) gibalna sposobnost	Nacionalne ocene				
Σ= povprečna ocena (izračun na dve decimalki)					
3. Ocenjevanje vodstvenih lastnosti	1	2	3	4	5
a) avtoriteta	Točke 1, 2, 6, 7 in 8				
b) integriteta	Točke 1,2,6,7				
c) voditeljstvo	Točka 11				
d) sposobnost izvajanja funkcij poveljevanja	Točka 11				
e) preudarnost	Točka 9				
Σ= povprečna ocena (izračun na dve decimalki)					
V. DEL – Končna ocena in njena utemeljitev					
Končna ocena	1 weak	2 satisfactory	3 good	4 very good	5 outstanding
Utemeljitev ocene					

**PRILOGA X: Ocenjevalni list Organizacije Združenih narodov**



**UNITED NATIONS  
INTERIM FORCE IN LEBANON**

**NATIONS UNIES  
FORCE INTERIMAIRE AU LIBAN**

**PERFORMANCE EVALUATION FORM FOR THE UNITED NATIONS  
MILITARY  
PERSONNEL DEPLOYED AS STAFF OFFICERS**

<b>UNITED NATIONS OFFICER INFORMATION</b>	
<b>Last Name:</b>	<b>Rank:</b>
<b>First Name:</b>	<b>Middle Name:</b>
<b>Nationality:</b>	
<b>ID Card No:</b>	

<b>APPRAISAL PERIOD</b>	
<b>FROM :</b>	<b>TO :</b>
<b>APPOINTMENTS HELD AND DUTIES PERFORMED DURING THE PERIOD (With dates)</b>	

<b>REPORTING OFFICER RATINGS 1-5: 1 - Unsatisfactory; 2 - Developing; 3 - Fully Competent; 4 - Highly Competent; 5 - Outstanding</b>					
<b>CORE VALURES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Integrity					
Professionalism					
Respect for Diversity / Gender					
<b>CORE COMPETENCIES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Communication					
Teamwork					
Planning and Organizing					
Technological Awareness					
<b>JOB-RELATED COMPETENCIES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Military Leadership (where applicable)					
2. Conduct and Discipline					
3. Staff Work — Staff Competency					
4. Responsiveness					

<b>REPORTING OFFICER OVERALL RATING AND NARRATIVE OF PERFORMANCE APPRAISAL</b>	
<b><u>OVERALL RATING</u></b>	
<input type="checkbox"/>	Outstanding — truly exceptional and rare performance which far exceeds reasonable expectations, including of originality, creativity and initiative.
<input type="checkbox"/>	Exceeds expectations — distinctly better performance than reasonably expected, inclusive of consistent willingness to undertake additional work.
<input type="checkbox"/>	Fully competent — competent and adept performance that fully meets reasonable expectations.
<input type="checkbox"/>	Competent — performance basically meets all requirements.
<input type="checkbox"/>	Partially competent — performance meets some or most of requirements but is in need of improvement.
<b>RECOMMENDATION FOR FUTURE UN SERVICE</b>	
<input type="checkbox"/>	Not Recommended
<input type="checkbox"/>	Recommended

**NARRATIVE OF PERFORMANCE APPRAISAL**

**Reporting Officer**

Name:

Position:

Signature and date:

**COMMENTS OF OFFICER BEING ASSESSED**

**United Nations Staff Officer appraised**

**Name :**

Position :

**Signature and date:**

**COMMENTS OF REVIEWING OFFICER**

**Reviewing Officer**

**Name:**

Position :

**Signature and date :**

**COMMENTS OF SENIOR REVIEWING OFFICER**

**Senior Reviewing Officer**

Name: FLAVIANO GODIO

**Position : B.G. IT ARMY — COMMANDER/SW-HQ**

**Signature and date**

**ADDITIONAL REMARKS FOR OFFICERS EVALUATED AS OUTSTANDING**

<p><b><u>Reporting Officer</u></b> <b>Signature and date:</b></p>	<p><b><u>Reporting Officer</u></b> <b>Signature and date :</b></p>
-----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

<p><b><u>Senior Reviewing Officer</u></b> <b>Signature and date:</b></p>
------------------------------------------------------------------------------

## **Evaluation criteria:**

Integrity: Upholds the principles of the United Nations Charter. Demonstrates the values of the United Nations, including impartiality, fairness, honesty and truthfulness, in daily activities and behaviors. Acts without consideration of personal gain. Resists undue political pressure in decisionmaking. Does not abuse power or authority. Stands by decisions that are in the Organization's interest even if they are unpopular. Takes prompt action in cases of unprofessional or unethical behavior.

Professionalism: Shows pride in work and in achievements. Demonstrates professional competence and mastery of subject matter. Is conscientious and efficient in meeting commitments, observing deadlines and achieving results. Is motivated by professional rather than personal concerns. Shows persistence when faced with difficult problems or challenges. Remains calm in stressful situations.

Respect for Diversity / Gender: Works effectively with people from all backgrounds. Treats all people with dignity and respect. Treats men and women equally. Shows respect for, and understanding of, diverse points of view and demonstrates this understanding in daily work and decision making. Examines own biases and behaviors to avoid stereotypical responses. Does not discriminate against any individual or group. Includes a gender perspective in substantive work.

Communication: Speaks and writes clearly and effectively. Listens to others, correctly interprets messages from others and responds appropriately. Asks questions to clarify, and exhibits interest in having two-way communication. Tailors language, tone, style, and format to match the audience. Demonstrates openness in sharing information and keeping people informed.

Teamwork: Works collaboratively with colleagues to achieve organizational goals. Solicits input by genuinely valuing other ideas and expertise; is willing to learn from others. Places team agenda before personal agenda. Builds consensus for task purpose and direction with team members. Supports and acts in accordance with final group decisions, even when such decisions may not entirely reflect own position. Shares credit for team accomplishments and accepts joint responsibility for team shortcomings.

Planning and Organizing: Develops clear goals that are consistent with agreed strategies. Identifies priority activities and assignments; adjusts priorities as required. Allocates appropriate amount of time and resources for completing work. Foresees risks and allows for contingencies when planning. Monitors and adjusts plans and actions as necessary. Uses time efficiently.

Technological Awareness: Keeps abreast of available technology. Understands applicability and limitations of technology to the work of the Office. Actively seeks to apply technology to appropriate tasks. Shows willingness to learn new technology.

Military Leaders: Supports subordinates, provides oversight and takes responsibility for delegated assignments. Is able to inspire and motivate his/her subordinates and distribute tasks in an appropriate manner and perform the necessary control during implementation.

Conduct and Discipline: Is good example for other officers in personal appearance, dress, tact, interpersonal relations and way of life. Meets on time, adheres to deadlines for work and papers, and keeps papers and equipment under control and tidy.

Staff Work- Staff Competency: Operates in compliance with military regulations and rules. Possesses all the required knowledge and skills related to the job defined in the Job Description of his/her position.

Responsiveness: Eagerly seeks work and willingly applies the extra effort necessary to see a job well-done.



## 11 IZJAVA O AVTORSTVU MAGISTRSKE NALOGE

### IZJAVA O AVTORSTVU in NAVEDBA LEKTORJA MAGISTRSKEGA DELA

S podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo z naslovom Ocenjevanje in letni razgovori z javnimi uslužbenci na obrambnem področju izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je delo popravljeno v skladu s pripombami mentorja in članov komisije;
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oziroma citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki dobeseidnega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oziroma ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 139/2006);
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko predloženega dela ter soglašam z objavo dela na fakultetnih straneh;
- da je delo lektoriral Grega RIHTER .

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