

# Ocenjevanje delovne uspešnosti in potenciala ključnih kadrov v arhivu

JOLANDA FON

## I. Temelj za ocenjevanje sodelavcev

Ocenjevalni sistem narekuje že zakonodaja sama.

Za javne zavode in za državne organe, če posamezna vprašanja niso z zakonom drugače urejena, se uporablja Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji (Ur. l. RS, št. 18/91-I, 34/93, 3/98) z aneksi. Leta v 37. členu določa, da se uspešnost delavca meri s specifičnimi, za dejavnost in poklic značilnimi osnovami in merili, opredeljenimi v področnih zakonih oziroma drugih ustreznih dokumentih, ki so podlaga za pridobitev strokovnega naziva oziroma napredovanje. Panožna kolektivna pogodba, ki velja kot specialni predpis za javne zavode, torej Kolektivna pogodba za kulturne dejavnosti v Republiki Sloveniji z aneksom (Ur. l. RS, št. 45/94, 39/96, 82/99, 102/2000) v 67. členu podrobneje opredeljuje merila za določanje delovne uspešnosti, kot so: količina, gospodarnost dela, intenzivnost ipd. Za državno upravo se uporablja Zakon o delavcih v državnih organih (Ur. l. RS, št. 15/90, 5/91, 18/91, 22/91, 2/91-I, 4/93, 70/97 in 38/99), ki v 68. členu našteva kot kriterije delovne uspešnosti: obseg opravljenega dela, uporabnost oziroma izvirnost rešitev, pravilnost uporabe predpisov in pooblastil, pogostost napak pri delu, izraba delovnega časa, izpolnjevanje rokov in smotrnost porabe sredstev. Dalje zakon izrecno določa, da delovno uspešnost ugotovi predstojnik glede na obseg in kakovost opravljenega dela.

## Izgradnja sistema ocenjevanja

Realizacija organizacije je prvenstveno odvisna od zavzetosti in usposabljanja slehernega zaposlenega. Zato arhiv zanimajo delovni dosežki delavcev kot posameznikov in kot članov delovne skupine. Ocenjevanje kadrovskih resursov ima poleg nadzorne funkcije še eno zelo pomembno funkcijo, to je usmerjanje pozornosti zaposlenih. Logika pri tem je naslednja: tisto, kar se meri, je za arhiv pomembno, saj nepomembnih stvari običajno ne merimo. Zato bo posameznik svojo energijo in prizadevanja najverjetneje usmeril k tistim stvarim, ki jih je arhiv označil za pomembne.

## II. Problemi, ki spremljajo izgradnjo sistema ocenjevanja

Pri vzpostavitvi sistema ocenjevanja moramo biti pozorni na tri spremljajoče sklope problemov:

1. tehnični problem, ki je povezan z izbiro metodologije za sestavo sistema ocenjevanja;
2. človeški problem, povezan z udeleženci ocenjevalnega procesa, to je z direktorjem oziroma vodjo, ki nastopa v funkciji ocenjevalca, nanaša pa se na njuno subjektivnost oziroma medosebno dinamiko;
3. organizacijski problem, povezan z uporabo informacij, ki jih arhiv pridobi preko ocenjevanja sodelavcev.

## III. Kaj pa je namen ocenjevanja delovne uspešnosti?

Ocenjevanje delovne uspešnosti pomeni oblikovanje končne formalne ocene uspešnosti sodelavca na koncu ocenjevalnega obdobja. Namen ocenjevanja pa je v glavnem povezava ocene delovne uspešnosti z **nagrado**. Istočasno pa to pomeni tudi **odkrivanje kandidatov** z dobrimi rezultati, kot potencialnih kandidatov za **zasedbo**, praviloma zahtevnejših **delovnih mest**. Ocenjevanje delovne uspešnosti pomeni tudi opozarjanje na nespoštovanje zakonodaje in internih navodil arhiva, ki je pogoj za funkcioniranje arhiva, kar lahko v končni fazi vodi tudi v **odpoved delovnega razmerja**. Dalje to pomeni odkrivanje vrzeli v znanjih, sposobnostih in motivaciji delavca in vodi v izdelavo načrtov za zmanjševanje le-teh. Za nekatere izmed sodelavcev pa načrtno pridobivanje dodatnih znanj, izkušenj in sposobnosti vodi na pot **kariere**.

## IV. Parametri za merjenje delovne uspešnosti

Zastavlja se nam torej vprašanje, kako vzpostaviti primeren sistem ocenjevanja?

Kaj meriti in s kakšnimi parametri?

Vitalnega pomena je izbira oziroma določitev pravih strateških ciljev in njihova razgradnja na sektorske, oddelčne in posameznikove cilje. Vendar pa posameznikovi cilji ne smejo biti nič drugega kot splošni cilji arhiva na tistem delovnem področju, za katero je posameznik odgovoren.

Delovno uspešnost v arhivu merimo z dvema kazalnikoma:

- A) **VREDNOSTNIM** in  
B) **KOLIČINSKIM**.

A) Med **VREDNOSTNE KRITERIJE** smo uvrstili naslednje:

1. **STROKOVNOST PRI DELU,**
2. **UPORABNOST REŠITEV,**
3. **IZVIRNOST REŠITEV,**
4. **GOSPODARNOST DELA.**

**Ad1)**

Delavec s svojim strokovnim znanjem, ki ga je pridobil z verificiranim izobraževanjem ter pravilnostjo uporabe predpisov stroke in internih navodil, ki se nanašajo na vrednotenje dokumentarnega gradiva, strokovno obdelavo, materialno varovanje, vodenje evidenc in uporabo arhivskega gradiva, vzdrževanje informacijskega sistema, konserviranje, restavriranje, in tudi še na nekatera druga področja, pripomore k rezultatom dela, ki jih doseže arhiv.

Delovna uspešnost je razvidna iz mesečnega delovnega poročila delavca in se ugotavlja z nadzorom neposredno nadrejenega delavca.

**Ad2)**

Uporabnost rešitev pomeni:

- izdelovanje pripomočkov za uporabo arhivskega gradiva in njihovo objavlanje,
- objavlanje strokovnih člankov oziroma strokovnih publikacij,
- konserviranje dokumentov, ki se uporabljajo v originalu ali v nadomestni kopiji,
- organiziranje razstav in seminarjev, s katerimi priobčimo delo javnosti.

**Ad3)**

Izvirnost rešitve se odraža v implementaciji racionalnih idej delavca v določeno nalogo. Le-te odražajo poglobljeno strokovno znanje in izkušnje delavca. Zastavljena naloga mora biti realizirana. Realizacija naloge pa pomeni prispevek k stroki in s tem razvoj le-te.

**Ad4)**

Gospodarnost dela pomeni racionalizacijo dela in smotrno porabo sredstev, ki so na razpolago za izvedbo določene naloge.

**B) KOLIČINSKI KRITERIJ** odraža obseg opravljenega dela.

Pričakovani rezultati dela so cilji, ki jih je potrebno doseči, in izhajajo iz zastavljenega letnega načrta delavca. Delavec bistveno presega pričakovane rezultate dela, če presega letni načrt dela, kar je razvidno iz njegovega mesečnega delovnega poročila.

Delavec je lahko tudi nadpovprečno delovno obremenjen, in sicer z dodatnimi delovnimi nalogami in novimi delovnimi nalogami, ki so posledica nove zakonodaje oziroma odredbe neposrednega vodje. Vse to pa naj bi trajalo praviloma omejeno obdobje.

Res je, da dodatne delovne naloge, ki so posledica nove arhivske zakonodaje, sodijo v sistemizacijo, torej v razširitev opisa del in nalog delavca.

Vendar pa so s to dikcijo mišljeni zakoni z drugih področij, ki arhivom nalagajo specifične naloge v omejenem času. Na primer: Zakon o žrtvah vojnega nasilja (Ur. l. RS, št. 63/95), ki je posledica nove zakonodaje, je imel in še ima za posledico izdajo potrdil o statusu žrtve vojnega nasilja. V Arhivu Republike Slovenije je bilo leta 1996 izdanih 18.300 potrdil, leta 1997 9000 potrdil, od leta 1998 dalje pa približno po 5000 potrdil letno. Res je, da regionalni arhivi povprečno izdajo 500 potrdil letno, vendar pa lahko ugotovimo, da se je obseg dela delavca, zaposlenega na predmetnih delih in nalogah, bistveno povečal. Soditi je, da delavec, ki je dodatno obremenjen, pa čeprav traja obremenitev le omejeno obdobje, v tem času zasluži delovno uspešnost.

Dodatne delovne naloge so lahko tudi posledica nadomeščanja delavca, ki je na porodniškem dopustu ali v daljšem bolniškem staležu, posledica selitve gradiva ipd.

Nekaterih delovnih mest, kot na primer delovna mesta čistilca, hišnika, arhivskega manipulanta, pisarniškega referenta ipd., pa se ne da oceniti na zgoraj opisani način, tako da smo za le-te uporabili naslednje kakovostne in količinske kriterije:

- 1) strokovnost pri delu, ki se odraža v pravilnosti uporabe internih navodil za opravljanje dela;
- 2) kakovost dela, ki se odraža v kakovostno opravljenem delu;
- 3) vestno opravljenost dela, ki se odraža v opravljanju vsakodnevnih delovnih opravil delavca;
- 4) obseg opravljenega dela, ki se odraža v količini dela, ki ga je delavec opravil mesečno in je razviden iz mesečnega delovnega poročila.

Pomembno je, da se po tem navodilu ugotovljena in nagrajena delovna uspešnost upošteva tudi pri pridobivanju nazivov zaposlenih na strokovnih delih, za katere mora pristojni nadrejeni strokovni delavec oziroma direktor predložiti pisno utemeljitev, skladno s III. poglavjem Pravilnika o pripravništvu, strokovnih izpitih in pridobivanju nazivov za zaposlene v dejavnostih s področja varstva kulturne dediščine (Ur. l. RS, št. 31/1996), ki govori o pogojih za pridobitev naziva v dejavnostih s področja varstva kulturne dediščine.

## V. Kako meriti delovno uspešnost

Višino vrednosti, ki je predvidena za delovno uspešnost, naj bi predlagal direktorju arhiva vodja enote, oddelka, sektorja ipd., za svoje delavce, vodje pa naj bi neposredno ocenjeval direktor arhiva. Direktor seveda lahko korigira predlagani znesek za delovno uspešnost za konkretnega delavca, če meni, da je le ta neustrezen.

Vrednost, določena za delovno uspešnost, naj bi se razdelila med enote, oddelke, sektorje ipd. Delež vrednosti je odvisen od števila delavcev, zaposlenih v enoti, oddelku, sektorju ipd.

Delež delavca je odvisen od izpolnjevanja kriterijev, s katerimi merimo delovno uspešnost, in od njegove navzočnosti na delu. Če se delež, predviden za delovno uspešnost delavca, zmanjša za dneve odsotnosti delavca z dela, se za ta del ustrezno poveča znesek delovne uspešnosti ostalih delavcev v enoti, oddelku, sektorju ipd., upoštevajoč dneve odsotnosti z dela.

**PRIMER:** Predpostavka je, da vsak od vrednostnih kriterijev in količinski kriterij prinese po 1/5 oziroma po 1/4 vrednosti, ki je določena za delovno uspešnost delavca, oziroma da vsi kriteriji skupaj prinesejo 100 odstotno vrednost, ki je določena za delovno uspešnost delavca. Vrednost se nato zmanjša za dneve odsotnosti z dela.

Če upoštevamo, da ima mesec povprečno 22

delovnih dni in da je bil delavec v mesecu x odsoten 11 delovnih dni, bi moral delavec tisti mesec dobiti razpolovljeno vrednost, ki je določena za delovno uspešnost, torej 50 odstotkov te vrednosti, če seveda izpolnjuje vse ostale kriterije. Če pa na primer izpolnjuje le tri kriterije in je bil odsoten 3 dni v mesecu x, potem bi bila delovna uspešnost v mesecu x 60 odstotna, teh 60 odstotkov pa mora biti še ustrezno zmanjšanih za tri manjkajoče delovne dneve. Ta nerazdeljeni del delovne uspešnosti pa se ustrezno porazdeli med ostale delavce v enoti, oddelku, sektorju ipd.

## VI. Sklep

Večina regionalnih arhivov je že sprejela Navodilo o določitvi norm in meril za delovno uspešnost v arhivu. Ta določa obseg sredstev, ki se lahko nameni za plačilo delovne uspešnosti v arhivu in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti delavca v arhivu, ki bistveno presega pričakovane rezultate dela ali je nadpovprečno delovno obremenjen. Vendar pa sama izvedba postopka za ocenjevanje delovne uspešnosti še ni dorečena, tako da je še precej nejasnosti in ostaja še precej odprtih vprašanj. Zgornja metoda naj bi bila le ena izmed ponujenih rešitev, ki naj bi napolnila direktorje arhivov na čim bolj korektno ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih v arhivu.

# Armada pripravlja nov udarec

Janez Janša, Igor Bavčar in Jelko Kacin so na nedeljski tiskovni konferenci predstavili podatke, ki kažejo, da pripravlja armada Sloveniji nov udarec – Adžić grozi z vsem orožjem

**LJUBLJANA, 7. julija** – Na popoldanski tiskovni konferenci je slovenski minister za obrambo Janez Janša novinarjem predstavil bistvene poudarke iz govora, ki ga je imel 5. julija general Blagoje Adžić v Centru visokih vojaških šol v Beogradu. Govor je bil namenjen skupini 150 oficirjev, ki jih namerava vojaški vrh postati v enote JA v Slovenijo in na Hrvaško.

Adžić je oficirjem med drugim dejal, da je JA v vojni, ki so jo vsilili secesionisti v Sloveniji in na Hrvaškem. Zaradi enostranskih in predrznih potez Slovenije

● Jelko Kacin je med drugim opozoril, da je od tega, kdaj nas bo priznala Evropa, odvisno, do kod bo armada šla! Meja je torej v rokah Evrope, saj v tej državi ni organa, ki bi armado nadziral.

je po Adžiću situacija skrajno dramatična in telja od tiste leta 1941. Večstrankarski sistem je sprl narode Jugoslavije, na oblast pa so prišli ekstremni rušitelji Jugoslavije, ki hočejo brezobzirno spremeniti družbeni sistem in uvesti klasični kapitalizem v njegovi najslabši različici. Jugoslavija je ali pa je ni, vse ostalo po Adžiću nima smisla in je farsa. Makedonija in BiH se vse bolj gibata k rešitvam, ki sta

jih sprejeli Slovenija in Hrvaška. Nadalje je Adžić obtožil ZDA in Markovića, da sta se z ZDA in Zahodom tajno dogovorila za razbijanje Jugoslavije. Izgubili smo bitko, ne pa tudi vojno, trdi Adžić, čet da so se enote JA v Sloveniji sicer umaknile v garnizije, se pa urejajo, dopolnjujejo in pripravljajo na naslednje naloge. Oficirji, ki jim je govoril, naj bi šli takoj v te enote. Tja naj bi jih odpeljali s helikopterji najkasneje do 8. julija do 20. ure zvečer.

Adžić je dejal, da je predsedstvo SFRJ sprejelo sklepe v obliki osmih točk, ki jih je inercial štab vrhovnega poveljstva in s katerimi bodo prisilili Slovenijo, da bo izpolnila prejšnje sklepe ZIS in predsedstva države. Če Slovenija tega ne bo storila, bo armada vrh prisilil zvezno predsedstvo, da se sklepi dosledno uresničujejo.

V nasprotnem primeru pa bo armada ne glede na predsedstvo SFRJ udarila z vso silo, saj lahko JA s Slovenijo opravi v desetih do petnajstih dneh. Mobilizirane enote v Srbiji so namreč po

● Na vprašanje, ali je Slovenija pripravljena na drugi udar armade in ali verjame, da bo do njega prišlo, je Janez Janša odgovoril, da se Slovenija za nadaljevanje agresije pripravlja že od 27. junija. Razpolaga tudi z nekaterimi vojaškimi načrti, kakšno bo ta agresija izgledala. Armada lahko v Sloveniji angažira največ od 70 do 100 tisoč vojakov, sicer ne bi mogla nadzorati razmer v drugih delih države. S tega vidika je slovenska TO pripravljena. Obstaja pa utemeljen strah, da je vojaški vrh v Beogradu toliko nor, da bi uporabil tudi kemsko biološka sredstva za uničevanje civilne ti-ve sile

trditvah Adžića visoko motivirane in pripravljene na vse. Armada bo Slovenijo prisilila, da ostane v Jugoslaviji in sicer do dogovora, ki ga bo spet diktila armada.

Možno je zunanje posredovanje (Nemčija, Avstrija, Madžarska, Češka in Slovaška). Obstajajo namere po formiranju skupnosti z okoli 130 milijoni prebivalcev, kar bi za nas, je dejal Adžić, predstavljalo veliko nevarnost, saj je to uresničevanje koncepta Velike Nemčije.

Oficirji, ki niso opredeljeni za Jugoslavijo in niso došli sedanjim razmeram, naj odidejo iz JA, izdajalce pa je potrebno brez milosti in razmišljanja takoj ubiti. Enote, ki jim bodo poveljevali novi oficirji, morajo opraviti vse svoje naloge, pa če pri tem padejo vsi do zadnjega. Dosedanje izgube v Sloveniji so bile minimalne in so povsem zanesljive. Toliko mirnih je v trečnjo dveh avtobusov. Od sedaj dalje je strah tisti, ki mora prisiliti nasprotnika na kapitulacijo, to pa pomeni uporabo vse sile, uporabo ognja po vseh, ki se zoperstavljajo akcijam armade. Vsi, ki ste izjavljali, da bi akcije v Sloveniji izpeljali bolje od nas, je rekel Adžić, boste sedaj dobili priložnost na fronti v Sloveniji in na Hrvaškem.

(Nadaljevanje na 3. strani)